

ISSN: 1737-9334
-PET- Vol. 55

**Proceedings of Engineering & Technology
-PET-**

**Issue Special en:
Economie-Gestion et Commerce International**

**Editeur:
Dr. Ahmed Rhif**

**International Centre for Innovation & Development
-ICID-**

ICID

ISSN: 1737-9334

-PET- Vol. 55

International Centre for Innovation & Development

Proceedings of Engineering & Technology -PET-

Issue Special en:
Economie-Gestion et Commerce International

Editeur:

Dr. Ahmed Rhif

International Centre for Innovation & Development

-ICID-

Editeur en chef

Dr. Ahmed Rhif (**TUNISIA**)

Ahmed.rhif@gmail.com

Dean of International Centre for
Innovation & Development (**ICID**)

Comité de redaction

Hiroko Kawamorita (**TUR**)

Yoshinori Moriwaki (**JAP**)

Mirjana Radovic Markovic (**SER**)

Mihaela Simionescu (**ROM**)

Muhtesem Baran (**TUR**)

Mirjana Radovic Markovi (**SER**)

Oya Icmeli Tukel (**U.S.A**)

Muhtesem Baran (**TUR**)

Rajendra Kumar (**UK**)

Mullika Sungsanit (**THA**)

Riccardo Beltramo (**ITA**)

Murat Kasimoglu (**UK**)

Ayben Koy (**TUR**)

Rosalie Douyon (**FRA**)

Mohammad Reza Zali (**IRA**)

Aurelian A. Bondrea (**ROM**)

Natalie Semenysheva (**UKR**)

Cristi Spulbar (**ROM**)

Ahmet Can Ozcan (**TUR**)

Naveed Yasin (**OMA**)

Evangelia (**Lia**)

Marinakou (**UK**)

Ali Halici (**TUR**)

Neel Mani Prasad Verma (**THA**)

Gabriela Tigu (**ROM**)

Aidin Salamzadeh (**IRA**)

Nikolaos Antonakakis (**AUS**)

Gordana Colovic (**SER**)

Andrei Plotnikov (**RUS**)

Nuray Atsan (**TUR**)

Houyem Chekki (**TUN**)

Berna Burcu Yilmaz (**TUR**)

Oksana Akhmetzianova (**CHI**)

Huda Hilal (**MAL**)

Beyza Oba (**TUR**)

Pairach Piboonrungraj (**THA**)

Irina-Eugenia Iamandi (**ROM**)

Ciochina Luliana (**ROM**)

Pavlina Ivanova (**SLO**)

Kholoud Alkayid (**AUS**)

Dilvin Taşkın Yeşilova (**TUR**)

Ramona Birau (**ROM**)

Mohammed Bosbait (**KSA**)

Evangelia (Lia) Marinakou (**UK**)

Rimante Hopeniene (**LIT**)

Ramona O. Mihăilă-Ştefănescu (**ROM**)

Gulnaz Alibekova (**KAZ**)

Rong Zhang (**JAP**)

Rita Cannas (**ITA**)

Ieva Brence (**LIT**)

Roya Rahimi-Rezaei (**UK**)

Salim Ali Alghamdi (**KSA**)

Ilona Skačkauskienė (**LIT**)

Simona Sarotar Zizek (**SLO**)

Yonca Deniz Koralp Gurol (**TUR**)

Ivana Bilic (**CRO**)

Svetlana Pankova (**RUS**)

Zeynep Özsoy (**TUR**)

Ivana Dražić Lutitsky (**CAN**)

Shayegheh Ashourizadeh (**CHI**)

Jane Paunkovic (**SER**)

Suncica Oberman Peterka (**CRO**)

Adriana Tiron Tudor (**ROM**)

Jolita Greblikaitė (**LIT**)

Vesna Aleksic (**SER**)

Besa Bytyqi (**MAC**)

Karol J. Borowiecki (**DEN**)

Vida Davidavičienė (**LIT**)

David A. Kirby (**UK**)

Kimio Kase (**SPA**)

Vidovic Aleksandra (**SER**)

Dilvin Taşkın Yeşilova (**TUR**)

Mai Thai (**CAN**)

Virginia Maracine (**ROM**)

Fatima El Yousfi (**CAN**)

Manuela Epure (**ROM**)

Yashar Salamzadeh (**MAL**)

Kürşat Demiryürek (**TUR**)

Marija Boban (**CRO**)

Yucel Yılmaz - Ozturkoglu (**TUR**)

Sommaire

| | |
|--|----------------|
| L'intégration du management de changement dans les projets de la formation et l'enseignement professionnels cas de l'Algérie. <i>S B Sassi , A Benbouguerra.</i> | Page 1 |
| Evaluation du Niveau d'Application du Système de Management Intégré dans une Filiale d'Entreprise Turque de Construction en Algérie. <i>Ouafa Saighi, Bahmed Hadjhamed.</i> | Page 6 |
| Impact de Lean Manufacturing sur le délai de fabrication. <i>Bouchra Hafiane, Rhizlane Benrezzouq.</i> | Page 11 |
| Déterminants de croissance des entreprises marocaines. <i>Rachida Mountassif, Nadia Larhrissi.</i> | Page 18 |
| Le rôle de la confiance dans la relation entre la participation publique et l'engagement du citoyen envers l'action publique. <i>Imed Zaiem, Lotfi Sayhi.</i> | Page 24 |
| Le Dirigeant de la PME, quel Profil? <i>Fatima Zahra Alami, Maha Stelate.</i> | Page 37 |
| Chômage et défauts de coordination en Tunisie: Analyse des frontières stochastiques. <i>Emna Bouzayan, Touhami Abdelkhalek, Naceur Ben Zina.</i> | Page 42 |
| Mécanismes de Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises : Quel impact sur la performance financière des PME marocaines cotées à la bourse de Casablanca ? <i>Safa Ougoujl, Sidi Mohamed Rigar.</i> | Page 48 |
| Impact de l'innovation sur la performance et la structure financière de l'entrepreneuriat coopératif : la culture hydroponique de l'orge au Sein de la Cooperative AIT SI SALEM. <i>Imane Bari, Samir Bari, Abderrazak Kaaya, Hasna Mannas.</i> | Page 70 |
| L'impact des déchets et leur gestion sur l'environnement « Cas de LAFARGE – Ciments de Meknès ». <i>Jalila Ait Soudane, Kaoutar Sellami.</i> | Page 77 |
| Audit Interne : Instrument de la Gouvernance d'Entreprise. <i>Adja Hamida, Rabah Kechad, Olivier Colot.</i> | Page 83 |
| Proposition d'une Méthode d'Evaluation Qualitative du Niveau de Complexité d'un Projet de Construction. <i>Akram Amiraoui, Assia Kadri, Badia Sahraoui, Sara Bouzidi.</i> | Page 89 |
| La spécificité de la très petite entreprise : une approche conceptuelle. <i>Mohamed Mounir.</i> | Page 96 |

- La relation entre les donneurs d'ordres et les soustraitants dans la chaîne logistique. **Page 102**
Zineb Mhamdi Alaoui, Rhizlane Benrrezzouq.
- L'IMPACT des DETERMINANTS RELATIONNELS sur la FIDELITE des DISTRIBUTEURS
CAS des COOPERATIVES de la REGION MARRAKECH-SAFI. **Page 107**
Riham Hazeb, Mohamed L. Sidmou.
- Chemin de construction et de déploiement des pratiques RSE : cas du Groupe OCP. **Page 113**
Ibtissame Lakhli.
- Contribution économique et sociale de l'INDH : Cas de la province de Khouribga. **Page 119**
Ibtissame Lakhli.

L'intégration du management de changement dans les projets de la formation et l'enseignement professionnels cas de l'Algérie

S B SASSI ^{#1}, A BENBOUGUERRA ^{*2}

*Laboratoire Architecture, Ville, Métiers et Formations «AVMF», Université Constantine3 Salah BOUBNIDER, Algérie¹
souad44@hotmail.com*

Résumé- Cet article traite une problématique très importante relative aux projets de construction, qui est celle du changement affectant les projets d'équipements en cours de réalisation. En effet, le changement non maîtrisé peut constituer un danger par le fait qu'il affecte toute la portée et impacte toute la procédure du projet. Dépassant l'idée reçue que le changement ne peut être qu'un évènement négatif subi par le projet, interpellant les meilleures pratiques du management de projets, nous proposons la mise en place d'un processus de maîtrise des modifications qui décrit les activités à réaliser, les documents à produire et les décisions à prendre, afin de réussir le management du changement dans les projets de la construction de la formation et l'enseignement professionnel.

Mots clés- Projets de centre de formation professionnelle- Management de l'intégration-changements imprévus-maîtrise du changement- management de la communication- Engagement des parties prenantes

I. INTRODUCTION

En Algérie, le secteur de la formation professionnelle joue un rôle important dans le développement économique. Eu égard à cela, il est devenu nécessaire de multiplier les infrastructures de la formation et de l'enseignement professionnels conformément à la cartographie du secteur développant plusieurs actions, parmi lesquelles la réalisation d'un Institut National Spécialisé en Formation et Enseignement Professionnels (INSFEP) à Guelma ainsi que l'INSFEP de ZIGHOUD Youcef, deux projets du secteur en cours de réalisation et en souffrance depuis 2013, comme la part des projets de construction en Algérie.

Cette souffrance des projets impacte négativement le cours du développement économique. Souffrance qui s'explique par l'incapacité de l'administration publique, chargée du suivi de la réalisation de ces projets, à gérer de manière efficace les ressources publiques et tout évènement ou changement imprévus dans les processus de projets. Il est donc nécessaire d'aborder de nouveaux modes relevant du management de

projet en général et qui sont capable d'offrir une flexibilité par l'intégration du modèle de management des changements.

Un modèle qui oblige les organismes à être plus agiles pour répondre aux variations des différents contextes, prévenir et corriger l'ensemble des externalités négatives pouvant influencer le projet.

II. PROBLEMATIQUE

Selon ce contexte qui détermine que chaque projet a ses caractéristiques, ses évènements spécifiques distincts et ses problèmes, nous nous sommes intéressées aux deux projets : « La réalisation d'un Institut National Spécialisé en Formation et Enseignement Professionnels à Guelma » et « l'INSFEP de ZIGHOUD Youcef », des INSFEP souffrant tous les deux de nombreuses modifications qui sont des conséquences d'un changement du terrain suivi d'un changement de la portée du projet.

L'examen de la conduite de la procédure adoptée pour les deux projets de Formation et Enseignement Professionnels conformément à la loi et au code des marchés publics nous a permis de mettre en exergue les évènements suivants :

Pour le premier projet : un premier changement de terrain 18 mois après l'attribution définitive du marché d'études, induit un changement de conception et une période de trois années séparant l'adaptation des études du démarrage de la réalisation. Un second changement de terrain survenant 33 mois après l'attribution provisoire du marché de réalisation, le projet restant en attente de l'autorisation de programme, génère d'autres perturbations dans la portée du projet et rallonge encore le retard. Initié en 2010, le projet n'est pas encore achevé en 2019 alors que le délai de réalisation initial était de 18 mois.

Pour le deuxième projet : Ce projet a également subi un changement de portée suite à un changement de terrain cinq mois après l'achèvement de la mission études. Cette fois-ci le premier bureau d'études ayant refusé de prendre en charge ce changement de terrain, un nouvel appel d'offre a été lancé pour le choix d'un nouveau BET qui à son tour trouva des difficultés d'implantation du projet dans un terrain glissant et posant des problèmes de statut de terrain et de procédure d'expropriation. Egalement pour ce projet, initié en 2010, il n'est pas achevé en 2019 alors que le délai initial était de 18 mois.

Le diagnostic établi sur les deux projets révèle que les changements imprévus d'assiettes ont induit des dysfonctionnements flagrants dans la procédure générale (figure1) prenant racine déjà dans la mauvaise formalisation de la demande et la négligence du processus programmatique, la non-conformité aux règles juridiques relatives au processus de passation des marchés, le dépassement du financement alloué (Autorisation de Programme) ainsi que celui des délais.

III. MÉTHODOLOGIE DU TRAVAIL :

Nous avons procédé à un examen du secteur de l'enseignement professionnel dans sa globalité, rétrospective historique, politique, planification, stratégie de déploiement en matière de cartographie d'équipement. L'analyse a pris en charge également les acteurs clés de la mise en œuvre de la stratégie dans le secteur, les parties prenantes autour des projets d'équipements et tous les intervenants dans la phase opérationnelle ainsi que leur mode d'organisation. Une analyse détaillée des procédures administratives et réglementaires relatives au processus de projets, de l'émergence du besoin jusqu'à la réalisation a été entreprise, suivie d'un état des lieux des cas d'étude pour faire ressortir les problèmes dont souffrent les projets en question.

Les techniques de recherches utilisées dans cette analyse ont varié : de l'analyse de contenu de documents administratifs, législatifs et réglementaires, plans de développement, journal officiel, la documentation du secteur et la consultation de la documentation du projet, au entretiens avec les fonctionnaires administratifs (maître de l'ouvrage (MOA) et des séances de brainstorming organisées pour discuter et collecter des informations sur la situation du projet et obtenir le plus grand nombre des solutions possible afin de résoudre le conflit entre le MOA et MO. Par ailleurs et afin de remonter aux origines des problèmes décelés nous avons eu recours à la méthode Ishikawa dont le diagramme « cause à effet » a facilité la recherche des causes.

Afin de cerner le cycle de vie d'un engagement et ses activités, les processus de gestion et l'ensemble des outils, une revue de la littérature sur le management du changement des projets a constitué le cadre théorique de référence. Aussi, différents documents relatifs au sujet ont été consultés, tels que mémoires et thèses, site web d'internet, mais essentiellement le corpus de connaissances du management et du domaine de connaissance de la gestion de l'intégration de projets (PMBOK(PMI)). Notre réflexion s'est également appuyée sur les théories des organisations et du fonctionnement de l'entreprise (Pierre Morin et Eric Delavallée. 2000).

Le travail a abouti à l'interprétation et les propositions faites selon l'approche managériale afin de rendre le changement systématique, commençant par le plan de management du projet « PMP » qui sera mis en place au fil des changements selon une base des données et la proposition des bonnes pratiques.

VI. CADRAGE THEORIQUE

A. Le management du changement

Tout projet de construction peut être influencé par un évènement interne ou externe qui apporte le changement. La gestion du changement devient une exigence afin d'assurer la continuité du cycle de vie du projet, ce qui réfute l'ancienne idée qui considérait un changement de projet comme un évènement négatif.

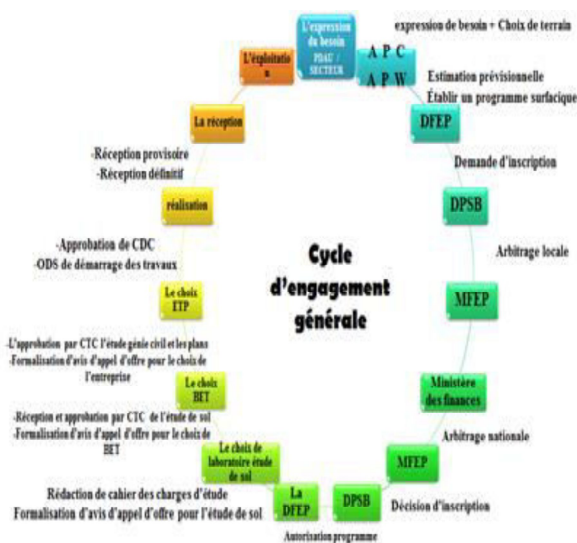


Fig. 1 Cycle de vie général d'un projet de formation et enseignement professionnel. Sources: Documentation du projet, traitement auteur

La question clé est : Comment intégrer le management du changement dans le processus général d'un projet d'INSFEP pour palier aux problèmes qui influent sur la communication, les engagements des parties prenantes, le cout et le délai ?

Hypothèse : Nous avons postulé que la maîtrise des modifications et le management du changement dans les projets du secteur concerné se fondent sur l'adoption d'un protocole de référence pour soutenir un nouveau mode d'organisation.

Objectif de la recherche. Notre recherche relève du management du changement dans un projet relatif au secteur de la formation et l'enseignement professionnels. Notre objectif est de concevoir une méthodologie permettant d'intégrer des pratiques managériales de maîtrise des modifications dans un projet de construction pour une mise sous contrôle du contenu et du périmètre du projet (INSFEP). Les pratiques en gestion des modifications devant, en effet, être homogènes entre projets pour faciliter la mise en application, il est important d'élaborer le protocole de maîtrise des modifications qui décrit les activités à réaliser, les documents à produire et les décisions à prendre.

Dans le domaine de connaissance du management de l'intégration, maîtriser les changements est le processus qui consiste à mettre en œuvre les modifications, à passer en revue toutes les demandes de changement, à approuver les changements, à gérer les changements apportés aux livrables, aux documents du projet et au plan de management du projet mais aussi à communiquer les décisions.

Ce processus est exécuté tout au long du projet. L'intérêt principal est de permettre de considérer les changements documentés au sein du projet de manière intégrée, tout en gérant le risque global du projet, qui est souvent la résultante de changements ayant été intégrés sans tenir compte des plans ou des objectifs globaux du projet.

B. Les outils et les systèmes de management du changement :

Plusieurs chercheurs ayant traité la question, ont essayé de résoudre les problèmes de management du changement de différentes manières [4]:

- « Change Order Management System », Charoenngam et al, 2003 ;
- Une boîte à outils de gestion du changement pour les projets de construction qui comprend: un cadre de dépendance au changement/ un outil de prévision du changement/un flux de travail/ et un guide de gestion des connaissances, Sun et al. 2006;
- « Design rack and used LEED », Ipek et Ömer, 2007;
- « a change control tool (CCT) » ; qui crée une traçabilité des exigences grâce aux liens entre les exigences des clients et la conception du bâtiment, Issac et Navon, 2008 ;
- Intégration de la 4D ou la 5D englobant des modèles de délai et de coûts en plus de la 3D.

Par ailleurs, la plupart des chercheurs distinguent trois types de modifications:

- a- retravail
- b- ordre de changement
- c- directive de modification de la construction « Construction Change Directive » (CCD).

Le propriétaire ou son architecte ou responsable de projet délégué à la pouvoir de finaliser les ordres de modification. Une fois qu'un ordre de modification est soumis et approuvé, il sert généralement à modifier le contrat initial de telle sorte que l'ordre de modification devienne partie du contrat.

Une « Construction Change Directive » CCD est délivrée par un propriétaire ou son mandataire demandant une modification du contrat ; Le processus de traitement de la CCD est plus simple que celui des ordres de modification, car il commence directement.

Selon les principes du management de projet, la conduite de ce changement, facteur clé de réussite, passe par la mise en place d'une équipe de leadership affirmée, une coalition multidisciplinaire, voir, multi hiérarchique.

La conduite de ce changement peut montrer clairement selon le « the charge Life cycle Framework ».

D'après l'analyse de nos deux projets sous l'éclairage des différentes théories du management du changement, les domaines de connaissances du management de projet qui peuvent être affectés par le changement et qui nécessitent des outils et des méthodes de la gestion de changement sont : le domaine de délais, celui des coûts, de la communication, de l'intégration, des ressources humaines, des risques, et de la qualité.

V. ANALYSE ET INTERPRETATION

L'analyse des données relatives aux processus des deux projets grâce au diagramme Ishikawa (Fig 2 et Fig 3) nous a permis d'identifier les causes principales entravant le bon déroulement des activités dans la réalisation des projets.

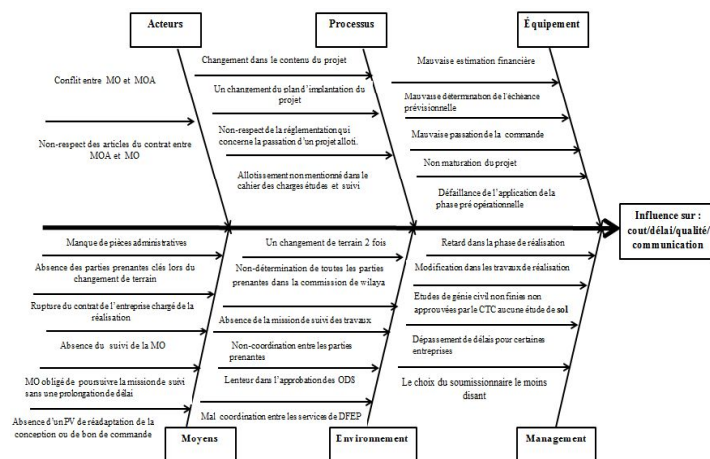


Fig.2 Diagramme Ishikawa Projet 1

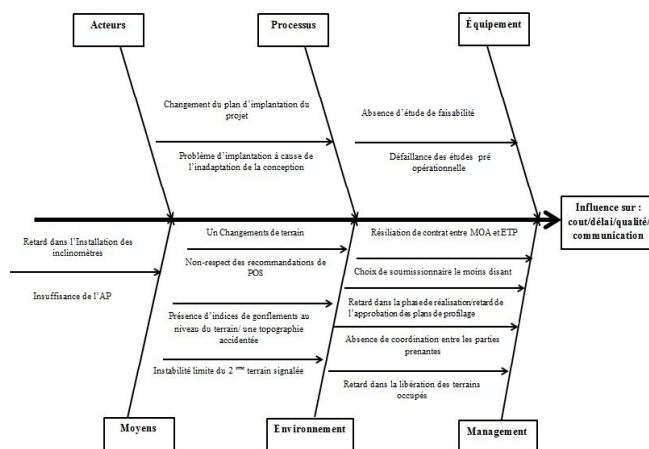


Fig.3 Diagramme Ishikawa Projet 2

Il est clairement apparu que les deux projets en question souffrent des mêmes problèmes, qu'ils ont vu leur cours entravé par la même cause, à savoir, le changement imprévu non correctement pris en charge.

D'autre part, les risque menaçant les projets et qui ne sont pas clôturés deviennent également des problèmes non résolus.

Nous avons ainsi été conduits à élaborer un protocole pour instaurer la culture du management de changement au sein de cet organisme chargé de la gestion des projets du secteur .

Ainsi, les actions à entamer sont les suivantes :

- L'élaboration du plan de management pour définir le travail à effectuer dans le cadre de la portée du projet ainsi que la manière selon laquelle ce travail devra être effectué ;
- Les plans accessoires qui permettent d'intégrer le changement au processus général du projet ;
- Opérer un changement de l'identité individuelle des organisations selon un plan de gestion des changements (Fig. 4) ;
- Mettre en place une commission de contrôle chargée d'approuver les demandes de changements (Fig. 5) .

La mise en œuvre du protocole est subordonnée à l'intégration de nouvelles clauses aux contrats.

a- la clause de modification et notification de l'entrepreneur:

-Le présent de cette clause est passé entre le wali de la wilaya de Guelma présenté par monsieur le directeur de la formation et l'enseignement professionnel et le bureau d'étude d'architecture C.A.D.D Mr LOUCIF Tarek : 03, Rue Ché Guévara – Cité des Combattants – Constantine.

-Le présent de cette clause est introduit pour identifier un changement cardinal de l'état physique ; parce que le terrain initial est réservé à l'extension de l'université selon le Plan d'Occupation des Sols (POS) de la zone; ce changement nécessite comme suite logique des modifications de l'échéance d'étude; cotisations financières ; un autre appel d'offre pour l'étude de sol parce que les conditions de site qui diffèrent sensiblement de celles indiquées dans les documents contractuels diffèrent matériellement des conditions rencontrées normalement dans le cas d'un changement de périmètre (contenu) de la conception (un allotissement), ajuster le cahier des charges d'étude et la demande d'inscription.

b- la clause développement des initiatives de changement :

Après le partage de l'information (changement) :

-crée un processus de communication pour transmettre la vision, définir et mettre un accord sur les objectifs de changement.

-mettre en valeur les moteurs importants pour changer les aptitudes ; gérer les conflits les émotions ; la motivation de l'équipe.

-encourager la mise en place des tâches de maintien.

- Etablir les grandes lignes du nouveaux processus de changement selon un plan de configuration :

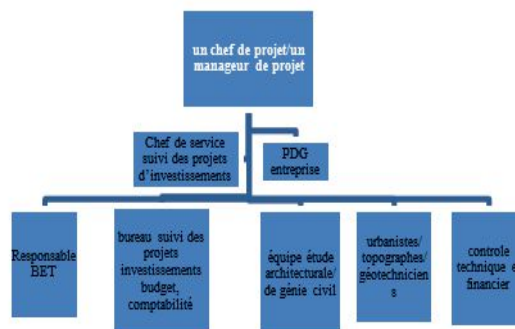


Fig.4 nouvelle organisation

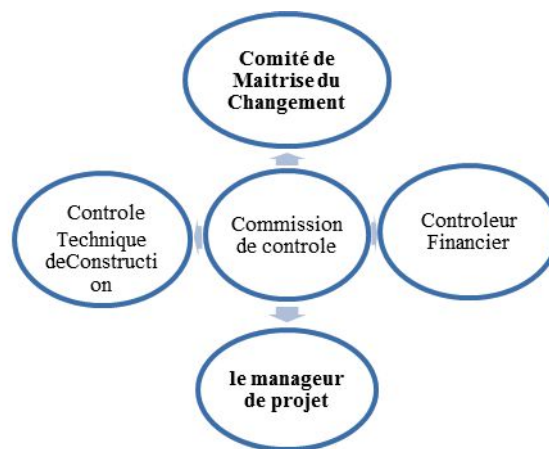


Fig.5 nouvelle organisation

VI. RÉSULTATS

« Réalisation d'un Institut National Spécialisé en Formation Professionnelle à Guelma », « Etude et réalisation de INSFP 300 postes / 120 lits a ZIGHOUD YOUCEF », sont les deux projets en cours de réalisation prix comme cas d'études pour notre travail de recherche. Après l'analyse effectuée sous l'éclairage des données du management de l'intégration nous avons abouti à l'élaboration d'un protocole simulant la gestion intégrée des changements au niveau des projets du secteur de l'enseignement et de la formation professionnelle.

Le protocole est divisé en trois parties : la première étant celle constituée des données d'entrée dans laquelle ont été définis, préparés et coordonnés tous les composants du projet et intégrés dans un plan complet de management du projet comme un document complet qui définit la base de tout le travail du projet et la façon dont le travail sera accompli, y compris la charte du projet. Celle-ci, un cadre définitif et référentiel du projet « INSFEP » avec leurs actifs organisationnels; facteurs environnementaux de l'organisation; objectifs; exigences; et stratégie. La charte contient les grandes lignes du projet; elle est développée selon 2 volets : les données proposées qui sont nécessaires pour exécuter les étapes prévues ou imprévues, les données existantes qui doivent être intégrées dans ce document formel pour ne pas compromettre le management du projet. Les composants du PMP étant : le Plan de gestion du périmètre, des exigences, de l'échéancier, des coûts, de la qualité, de la communication, de l'engagement des parties prenantes, des ressources humaines, des risques, et les plans accessoires au plan de management ; celui de gestion des changements, de configuration. Et enfin les références de base du périmètre, de l'échéancier et des coûts. Les documents du projet, les rapports sur la performance d'exécution, les demandes de changement, les facteurs environnementaux de l'organisation qui est la Direction de la Formation Professionnelle de la Wilaya de Guelma, et les actifs organisationnels contenus dans la charte de projets.

La seconde partie est celle des outils, techniques et étapes pour gérer le changement.

VII. CONCLUSION

Un changement dans un projet n'est pas nécessairement un événement négatif. Au-delà d'un management du changement basé sur la gestion des facteurs internes au projet et externes que présente l'environnement, un manager ne peut pas aborder cette gestion s'il n'y a pas une acceptation, une

communication intensive afin de diffuser et partager les idées et les modalités du changement. Et également une prise en considération de l'importance de l'apport humain à la contribution à l'action pour faire face au changement par l'assurance de la bonne conduite et le suivi de l'application des pratiques et activités, suite à une démarche limitée dans le temps et le coût.

Alors le management du changement est toute une démarche qui doit être présente comme un élément de configuration dans les premières phases d'un projet en prévision de toute urgence qui modifie la portée du projet. Dans les deux cas étudiés cette approche a manqué.

Notre travail a consisté en l'élaboration d'une démarche palliative à travers le protocole de management à suivre dans le cas de Guelma, une solution pour corriger les dommages causés par un changement non encadré. Cette intégration à ce moment du cycle de vie du projet n'a pas une capacité optimale d'absorber tous les dommages. Néanmoins, nous avons proposé une charte des projets de construction exposés au changement dans le secteur de la formation et enseignement professionnels qui peut promouvoir et soutenir une culture qui supporte l'utilisation des démarches en management de changement au sein du secteur de la formation et de l'enseignement professionnel. Cette implémentation est en mesure d'améliorer la performance dans la gestion des projets de ce secteur public et lui faire regagner son statut de moteur puissant du développement par la réalisation des actions planifiées.

REFERENCES

- [1] *PMBOK® Guide* – Sixth Edition, 2017.
- [2] *Agile Practice Guide*, 2017.
- [3] P. Morin, E. Delavallée., *Le manager à l'écoute du sociologue*, éditions d'Organisation, Paris, France, 2000.
- [4] "Change Management Best Practices for the Engineering and Construction Industry", An Oracle White Paper, April 2009

Evaluation du Niveau d'Application du Système de Management Intégré dans une Filiale d'Entreprise Turque de Construction en Algérie

Ouafa Saighi¹, Bahmed Hadjhamed²

¹Laboratoire : « Architecture, Ville, Métiers et Formation », Université Constantine 3 -Salah Boubnider-, Algérie

¹ouafa.saighi@univ-constantine3.dz

²thadjhamedb@gmail.com

Résumé— L'Algérie a connu plusieurs programmes et opérations du logement. Depuis l'indépendance, divers changements et nouvelles orientations ont accompagné les différentes politiques. Parmi les dernières les « short-list » sur lesquelles figurent des entreprises algériennes et étrangères.

Cet article présente les résultats d'une évaluation du niveau d'application du système de management intégré dans une filiale d'entreprise turque de construction installée en Algérie et chargée d'un projet de logement à Constantine suite à la procédure des « short-list ».

L'objectif est de mesurer le niveau de conformité des systèmes qualité, environnement, santé et sécurité au travail tout en sachant que l'entreprise mère est certifiée dans les trois normes.

Le travail s'est basé sur des grilles d'évaluation des exigences des trois normes Iso 9001, Iso 14001 et Iso 45001, permettant l'appréciation des pratiques actuelles tout en les comparant aux exigences et recommandations du référentiel international.

Les résultats ont montré une non-conformité pour certains articles. Le plus grand pourcentage n'a pas dépassé le un tiers. Un plan d'action visant l'amélioration continue en matière de système de management a été proposé.

Mots clés— *Système de Management Intégré, Normes ISO, Qualité, Environnement, Santé et sécurité au travail, Evaluation, Conformité.*

I. INTRODUCTION

En Algérie, la question de l'habitat occupe une place importante dans la politique du pays et le quotidien du citoyen. Absorber le déficit en matière du logement a toujours figuré parmi les priorités des politiques et programmes engagés par le pays. Les différentes formules de logement et la diversification des méthodes de financement constituent une réponse à la forte demande. Parallèlement, le marché algérien a été ouvert aux entreprises étrangères via les « short list » publiées par le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme, et de la Ville. Cette stratégie s'inscrit dans le vœu de l'Algérie de chercher à offrir un logement dans les normes, satisfaisant l'habitant tout en visant respect de qualité, délais, cout et chantiers écologiques dans le minimum des risques.

Parmi ces entreprises, l'entreprise turque de construction en bâtiment et travaux publics : Kur İnşaat A.Ş. (sélectionnée dans la « short list » d'entreprises par l'avis de publication DGR/MHUV/2016 du 24/08/2016 pour l'étude et/ou la réalisation des cités d'habitat intégrés de 2000 à moins de

5000 logements). L'entreprise mère (la holding) qui a des projets dans plusieurs secteurs : habitat, santé, tourisme, culture, ...est certifiée en management de qualité, management environnemental et management de santé et sécurité au travail selon les trois normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 lui permettant une amélioration continue de ses objectifs, une satisfaction des exigences des clients, une protection du personnel, une minimisation des dangers et une stimulation de la performance environnementale, comme expliqué dans ses missions [1].

Le point de départ de ce travail est un questionnaire autour de la certification de l'entreprise mère dans les normes relatives au système de management intégré et l'état des filiales installées en Algérie : est-ce que ces filiales respectent les exigences des normes dont l'entreprise mère est certifiée dans son pays d'origine ?

Ce présent travail se préoccupe de vérifier le niveau de conformité de ces normes dans l'entreprise Kur İnşaat A.Ş. chargée actuellement de l'étude et la réalisation de 2000 logements en formule location-vente à la ville nouvelle Ali Mendjeli (Constantine).

Le travail consiste à évaluer le niveau d'application du système de management intégré dans l'entreprise en matière des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Tout en se référant à la définition de l'évaluation entant que processus lié à l'appréciation et la comparaison des actions [2].

II. LE SMI DANS LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION

Pour assurer la qualité des projets, répondre aux besoins du client et satisfaire ses exigences, l'entreprise peut faire appel au système de qualité, système de management environnemental et au système de management de santé et sécurité. Chacun de ces trois systèmes est régi par une norme.

A. Le SMI

L'intérêt accordé au système de management intégré par les entreprises de construction s'accroît de nos jours. La certification dans les normes relatives au système de management de qualité, de management environnemental et de management de la santé et sécurité au travail devient un challenge pour les entreprises afin d'atteindre les objectifs fixés et assurer une performance optimale. L'amélioration

continue ne peut pas être dissociée de ce processus. Pour cela, les entreprises optent pour des évaluations périodiques afin d'identifier les dysfonctionnements et prendre des mesures correctives. Les référentiels internationaux comme l'ISO sont mis au point pour faciliter ce travail d'évaluation.

Le système de management intégré représente un assemblage au sein d'un même système des trois systèmes de management : qualité, environnement et sécurité. L'objectif est de prendre en considération cette « triple dimension » [3] et d'avoir un seul système tout en assurant une « synergie entre chaque élément du nouveau système » [3] et en visant « une approche globale et cohérente » [3].

L'objectif du SMI est la satisfaction et la prise en compte équilibrée de toutes les exigences des parties intéressées (les clients, l'environnement et le personnel au travail) et les acteurs majeurs (les actionnaires, l'état, les assureurs et la direction) [3].

B. Systèmes et normes

Le SMI est fondé sur les normes suivantes :

- ISO 9001 pour le système de management de la qualité [4] ;
- ISO 14001 pour le système de management environnemental [5] ;
- OHSAS 18001 [6] ou récemment ISO 45001 pour le système de management de la santé et de la sécurité au travail [7].

1) *Système de management de la qualité : SMQ (Norme ISO 9001)*: L'ISO 9001 définit les exigences relatives à un système de management de la qualité. La version 2015 de cette norme vise l'amélioration des démarches qualité des entreprises tout en adoptant cinq nouvelles tendances (en matière de la prise en compte des risques et des opportunités, de maîtrise de l'intégralité de la chaîne, de synergies avec les différents systèmes de management, ...) [8]

Cette norme repose sur sept principes de management de qualité notamment l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées [4].

2) *Système de management environnemental : SME (Norme ISO 14001)*: La norme ISO 14001 est une norme internationale établie par l'Organisation Internationale de Normalisation, qui constitue la référence des organismes pour mettre en place un système de management environnemental. Elle a pour objectif d'aider les organismes à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à améliorer leur performance environnementale [5].

3) *Système de management de la Santé et Sécurité au Travail : SMSST (Norme ISO 45001)*: La norme ISO 45001 : 2018 remplacera l'OHSAS 18001, toujours en vigueur jusqu'en mars 2021. Elle est élaborée pour répondre à un environnement caractérisé par l'augmentation des accidents du travail et des maladies professionnelles [7]. Elle précise les

exigences qu'un système de management de la santé et sécurité au travail doit remplir visant l'amélioration des conditions du travail et la prévention des risques en se basant sur des politiques de prévention, des procédures, des plans d'action, impliquant chaque niveau de responsabilité.

III. METHODE

Quelques travaux qui se sont intéressés au système de management intégré se sont basés sur des questionnaires proposés et structurés autour de quelques axes reprenant les exigences du SMI, à l'exemple du travail de Dakkak et al. [9]. Ce présent travail s'est basé sur des grilles relatives aux SMQ, SME et SMSST [10]. Ces grilles en format Excel, sont confectionnées en se référant aux trois normes :

- Grille d'évaluation du système de management de la qualité : ISO 9001, version 2015 ;
- Grille d'évaluation du système de management environnemental : ISO 14001, version 2015 ;
- Grille d'évaluation du système de management de la santé et sécurité au travail : ISO 45001, version 2018.

Les grilles nous ont permis de mesurer les écarts entre les pratiques réelles tout en les comparant aux exigences des normes. Pour remplir ces grilles, nous étions aidés par un architecte du service étude de l'entreprise qui a une formation en la démarche qualité et l'audit interne.

La notation du SMQ et SME est hiérarchisée en 4 niveaux :

- Niveau de véracité **1** : l'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire, correspond au choix de véracité : **Faux** et à un niveau de conformité : **Insuffisant** ;
- Niveau de véracité **2** : l'action est réalisée quelques fois de manière informelle, correspond au choix de véracité : **Plutôt faux** et à un niveau de conformité : **Informel** ;
- Niveau de véracité **3** : l'action est formalisée et réalisée, correspond au choix de véracité : **Plutôt vrai** et à un niveau de conformité : **Convaincant** ;
- Niveau de véracité **4** : l'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée, correspond au choix de véracité : **Vrai** et à un niveau de conformité : **Conforme**.

L'appréciation du SMSST suit la légende suivante :

C : Conforme, existe, utilisation régulière ;

PS : Point Sensible, existe, mais présente une dérive ;

NC : inexistant, ne répond pas aux exigences ;

NA : Non Applicable ;

OA : Opportunité d'Amélioration, piste de progrès ;

PF : Point Fort, bonne pratique à partager, innovation

La moyenne pour chaque norme est calculée sur la base des moyennes des niveaux de conformité des articles aux exigences de la norme.

Sur la base de ces notes, les taux et niveaux de conformité sont représentés graphiquement sous format radar pour chaque norme. Un examen plus approfondi des résultats nous

as permis d'effectuer une classification des exigences (articles) selon la notation attribuée.

IV. RESULTATS ET DISCUSSIONS

A. Evaluation du SMQ

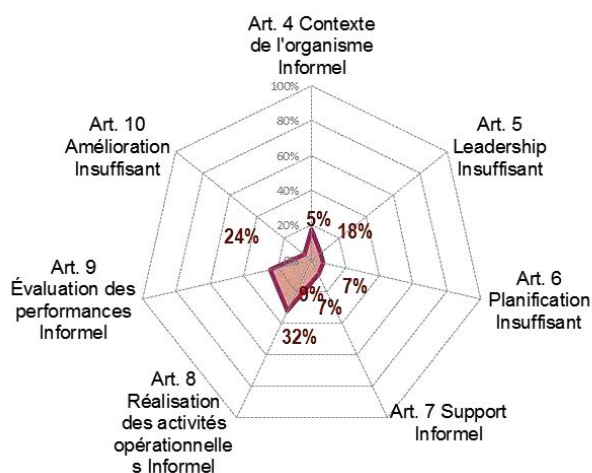


Fig. 1 Niveaux de conformité des articles aux exigences de la norme ISO 9001.

Les résultats relatifs au SMQ représentés dans la figure 1 nous montrent :

- Le niveau moyen sur l'ensemble des articles de la norme ISO 9001 (2015) de l'entreprise est égal à 15%, correspondant à un niveau de conformité : **Informel**, indiquant que le SMQ de l'entreprise nécessite des interventions et des actions afin de corriger ses défaillances et améliorer sa performance ;
- Le niveau de conformité des sept articles vari entre insuffisant et informel ;
- Le plus grand pourcentage est observé pour l'article : Réalisation des activités opérationnelles avec 32% ;

Un examen plus approfondi des résultats pour les 28 sous-articles constituant la norme est représenté par les taux de conformité aux exigences dans la figure 2.

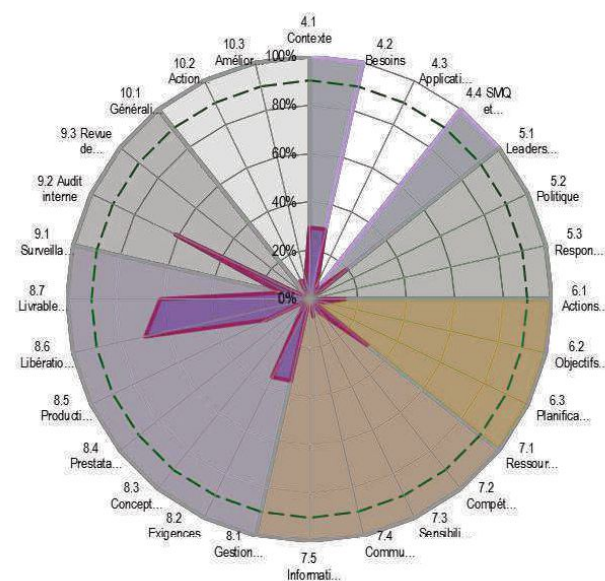


Fig. 2 Taux de conformité aux exigences pour les 28 sous-articles de la norme ISO 9001.

Il est à noter que certains sous-articles ont pu avoir un taux de conformité : **convaincant** et qui sont :

- 8.6 Libération des produits et services : 70% ;
- 8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes : 62% ;
- 9.2 Audit interne : 62% ;

Une répartition des 28 sous-articles selon le niveau de conformité est représentée graphiquement dans la figure 3, nous montrant que plus que la moitié des sous-articles possèdent un niveau : **informel**.



Fig. 3 Taux de conformité aux exigences pour les 28 sous-articles de la norme ISO 9001.

B. Evaluation du SME

Le calcul de la véracité des articles nous a permis d'avoir un aperçu sur le niveau de maîtrise des activités de management environnemental au sein de l'entreprise Kur İnşaat A.Ş.

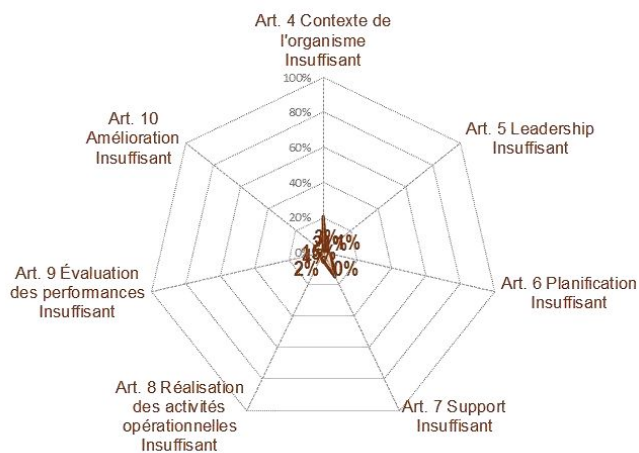


Fig. 4 Niveaux de conformité des articles aux exigences de la norme ISO 14001.

Les résultats relatifs au SME représentés dans la figure 4 nous montrent :

- Le niveau moyen sur l'ensemble des articles de la norme ISO 14001 (2015) de l'entreprise est égal à **7%**, correspondant à un niveau de conformité : **Insuffisant**. C'est le niveau le plus bas entre les trois systèmes, indiquant que le SME de l'entreprise nécessite des interventions et des actions approfondies.

- Le niveau de conformité de tous les articles est insuffisant ;

- Le plus grand pourcentage est observé pour l'article : Contexte de l'organisme avec 21% seulement.

Un examen plus approfondi des résultats pour les 21 sous-articles constituant la norme est représenté par les taux de conformité aux exigences dans la figure 5.

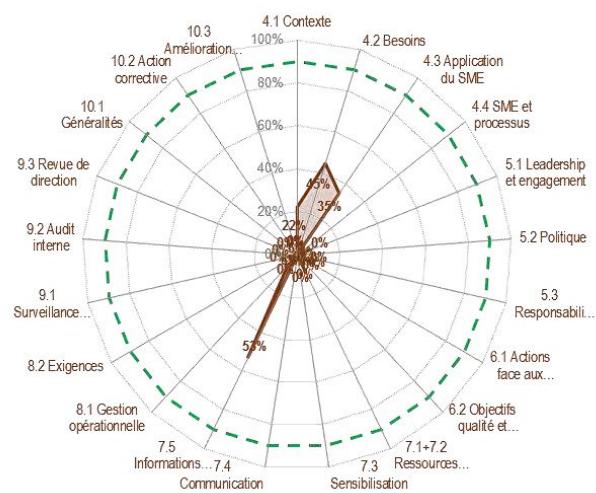


Fig. 5 Taux de conformité aux exigences pour les 21 sous-articles de la norme ISO 14001.

3 sous-articles seulement ont pu avoir un niveau de conformité : **Informel** et qui sont :

- 4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées : 45% ;

- 4.3 Détermination du domaine d'application du système de management environnemental : 35% ;
- 7.5 Informations documentées : 53% ;

Le reste des sous-articles possèdent un niveau de conformité : **Insuffisant**, constituant la majorité des sous-articles de cette norme, comme montre la figure 6. De tels pourcentages montrent que l'entreprise ne donne pas d'importance à ce système et ses exigences.

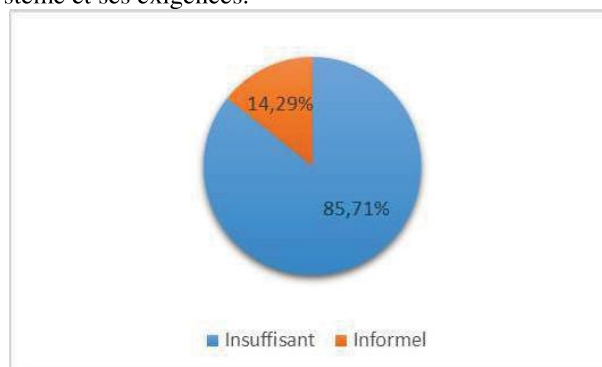


Fig. 6 Classification des sous-articles selon le niveau de conformité.

C. Evaluation du SMSST

Le calcul de conformité des chapitres nous a permis d'avoir un aperçu sur le niveau de maîtrise des activités de SMSST et identifier les points forts et faibles au sein de l'entreprise Kur İnşaat A.Ş.

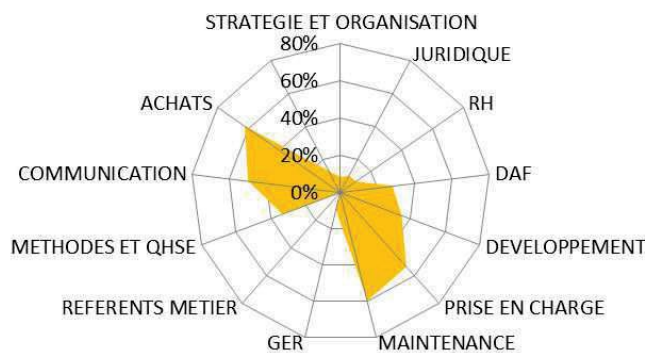


Fig. 7 Taux de performance des articles de la norme ISO 45001.

Les résultats relatifs au SMSST représentés dans la figure 7 nous montrent :

- La moyenne de performance des articles de la norme ISO 45001 (2018) est égale à 30%. C'est le chiffre le plus élevé parmi les trois systèmes, mais, il correspond d'après la grille à : **Inexistant, ne répond pas aux exigences**.

- Le plus grand pourcentage est observé pour l'article : Achats avec 63% ;

- 4 articles ont atteint ou dépassé la moyenne et qui sont :
 - Prise en charge : 53% ;
 - Maintenance : 60% ;
 - Communication : 50% ;
 - Achats : 63%

Une répartition des sous-articles est représentée graphiquement dans la figure 8, nous montrant que 68,57% des sous-articles sont **Non-conformes**.

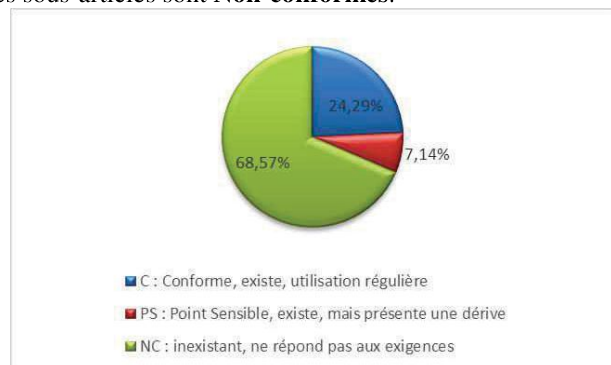


Fig. 8 Taux de conformité aux exigences pour les 21 sous-articles de la norme ISO 14001.

V. CONCLUSION

Afin de vérifier le niveau de conformité de l'entreprise étudiée, une évaluation du système de management de la qualité, système de management environnemental et système de management de la santé et sécurité au travail s'est basée sur 3 grilles selon les exigences des normes : ISO 9001 version 2015, ISO 14001 version 2015 et ISO 45001 version 2018. Les résultats obtenus ont été analysés et interprétés avant de proposer un plan d'action pour une utilisation plus large.

D'après le travail du terrain et les grilles remplies sur place, l'examen des résultats du SMI sous ses trois angles nous a montré que le niveau de conformité des articles aux exigences des normes étudiées dans ce présent travail n'a pas dépassé les 30% ; un résultat non conforme à nos attentes :

- SMQ (ISO 9001) : 15 %
- SME (ISO 14001) : 7 %
- SMSST (ISO 45001) : 30%

Les aspects constituant le SMI, ne sont pas pris en compte par l'entreprise ou pris légèrement. Plusieurs dimensions (exigences) sont totalement absentes dans cette entreprise. Cette évaluation nous a permis de :

- Dresser un bilan de l'entreprise filiale ;
- Mesurer les écarts entre les pratiques réelles et les exigences du référentiel international ;
- Identifier les non-conformités ;
- Traiter et analyser et classer les articles selon le niveau de conformité ;
- Elaborer un plan d'action d'amélioration continue.

Il est nécessaire que l'entreprise filiale doive investir plus pour s'améliorer. Les résultats de ce travail communiqués à l'entreprise permettent –nous l'espérons– une prise en charge des points faibles d'un côté et du plan d'action proposé d'un autre côté. Ce dernier propose les exigences prioritaires d'amélioration sur lesquels l'entreprise doit se pencher. Il est à noter que suite au remplacement des normes, le travail a été effectué pour le SMSST avec la norme ISO 45001 en guise de préparation de l'entreprise.

Cela nous paraît contradictoire avec la grande envergure de l'entreprise Kur İnşaat A.Ş. et l'importance de ses projets. Ainsi, la réputation de cette entreprise connue par le respect des délais de livraison pour les projets déjà réalisés en Algérie. Nous nous demandons pourquoi les entreprises filiales ne suivent pas les entreprises mères. A ajouter, par exemple, que le chantier en question a vu quatre accidents l'année passée et que le directeur technique de la filiale à Constantine n'a pas une idée sur la certification et sa nécessité.

D'autre part, il est à préciser que les entreprises figurant sur les « short list » sont sélectionnées suite à un appel d'offre international visant les grandes entreprises. Ces listes valables pour 3 ans, sont envoyées aux différentes wilayas et c'est aux maîtres d'ouvrage publics de choisir et d'attribuer les projets au niveau local.

Malheureusement, vu l'urgence des programmes de logement en Algérie et malgré la diversification des politiques et programmes, l'objectif reste la quantité et le respect des délais de livraison.

Toutefois, l'évaluation et la proposition d'un plan d'action doivent se faire par rapport aux besoins réels de l'entreprise, par peur de tomber dans le formalisme « *Le danger étant de quitter les besoins réels de l'entreprise pour faire de la conformité à la norme ou au modèle une fin en soi et tomber alors dans le formalisme* » [11]. Nous recommandons plusieurs audits pour cette entreprise afin de mieux cerner les vraies défaillances et identifier leur gravité.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le personnel de l'entreprise qui nous a facilité le travail, et particulièrement M. OUNIS Mouatssim pour son aide précieuse.

REFERENCES

- [1] (2019) Le site web de Kur İnşaat A.Ş. [Online]. Available: <http://www.kur.com.tr/>
- [2] AFITEP, *Dictionnaire du management de projet*, Ed. Afnor, Paris, 2010.
- [3] F. Gillet-Goinard, *Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement. De la qualité au QSE*, Ed. d'organisation, Paris, 2006.
- [4] ISO 9001 : 2015, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*.
- [5] ISO 14001 : 2015, *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*.
- [6] OHSAS 18001 : 2007, *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail*.
- [7] ISO 45001:2018, *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation*.
- [8] A. Eve, P. A. Sprimont, « la norme Iso 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de ferreira et otley (2009) », in *Actes Congrès Afc : Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*, May 2015, Toulouse, France.
- [9] B. Dakkak, Y. Chater, M. Guennoun, and A. Talbi, "Diagnostic du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des PME/PMI marocaines", in *QUALITA2013*, Compiègne, Mar 2013.
- [10] (2019) Le site web de l'UTC (Université de Technologie de Compiègne). [Online]. Available: <http://www.utc.fr/master-qualite/>
- [11] Ch. Doucet, *La qualité*, Ed. ITCIS, Alger, 2013.

Impact de Lean Manufacturing sur le délai de fabrication

Bouchra HAFIANE¹, Rhizlane BENRREZZOUQ²

¹Doctorante, haf.bouchra@gmail.com

² Professeur chercheur, benrrezzouq.rhizlane@gmail.com
Laboratoire de Recherche Stratégie, Management et Gouvernance
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Abdelmalek Essaadi, Tanger
(Maroc)

Resumé: Ce papier vise à présenter l'impact des facteurs organisationnels de l'ordonnement de la production et du SMED sur le délai de fabrication. Pour y arriver, nous avons passé par une revue littérature et par la suite nous souhaitons valider ces facteurs à travers une étude qualitative.

Notre objectif est de montrer également que le processus d'intégration de l'ordonnement de la production et du SMED dépasse largement la fonction de calcul et il ne faut pas l'étudier juste d'un point de vue mathématique, recherche opérationnelle et intelligence artificielle mais il vaut mieux de partir de l'idée qu'il existe d'autres facteurs organisationnels qui peuvent influencer la qualité du résultat de l'ordonnement de la production et du SMED s'ils ne sont pas prise en considération lors de l'intégration de ces deux méthodes.

Mots-clés: ordonnancement de la production, SMED, délai et coût de fabrication, facteur humain, facteur technique.

I. INTRODUCTION

Les entreprises industrielles Marocaines sont de plus en plus confrontées à l'obstacle des gaspillages sur tous les niveaux ce qu'ils empêchent de réaliser des gains supplémentaires de productivité et d'améliorer leur performance industrielle. Pour maîtriser une production efficace, il faut éliminer les activités inutiles. L'objectif est d'augmenter la part des activités à valeur ajoutée en éliminant les gaspillages et en réduisant la non-valeur ajoutée non nécessaire. Dans cette perspective, il faut rechercher les meilleures pratiques mondiales qu'on pourrait adapter dans les entreprises.

Dans ce contexte, plusieurs innovations ont vu le jour pour assurer à l'entreprise une dynamique évolutive permettant de s'adapter au mieux aux besoins du client et visant à réduire voir éliminer toute sorte de gaspillage. La plupart de ces innovations ont été proposées par des entreprises japonaises et américaines telles Toyota et Motorola. En effet, tel est le cas, pour Lean Manufacturing qui est une philosophie visant une

amélioration continue en éliminant les gaspillages regroupés en 7 catégories : les productions excessives, les attentes, les transports et manutentions inutiles, les tâches inutiles, les stocks, les mouvements inutiles et les productions défectueuses.

Appliquées aux systèmes de production, toutes ces innovations ont permis aux entreprises d'améliorer leur productivité et de créer une valeur ajoutée sur les produits. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche. Il s'agit de savoir l'impact de la philosophie Lean Manufacturing sur la performance industrielle de l'entreprise. Pour arriver à atteindre notre objectif et répondre à notre problématique, il fallait dans un premier lieu passer d'une problématique large à une problématique plus pointue pour y arriver nous avons décidé de choisir une méthode ou bien plus de Lean Manufacturing, puisque cette dernière est aussi définie comme étant une boîte à outils, et se focaliser sur les méthodes choisies pour détecter l'impact de Lean Manufacturing sur la performance industrielle des entreprises marocaines ainsi choisir le type de gaspillage sur lequel nous allons se focaliser tout au long de notre recherche.

C'est dans ce cadre que nous avons réalisé au premier lieu une étude exploratoire pour le choix de certaines méthodes de Lean Manufacturing. Donc le choix d'une méthode Lean va être basé sur une étude menée dans un contexte marocain. Notre étude exploratoire a pour but de savoir les méthodes de Lean Manufacturing les plus utilisées dans les entreprises industrielles installées au Maroc. Et dans un deuxième lieu, nous allons travailler sur les méthodes choisies pour identifier leur impact sur le délai de fabrication..

II. IDENTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE : ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LE NIVEAU D'INTÉGRATION DES OUTILS DE LEAN MANUFACTURING - CAS DU SECTEUR INDUSTRIEL AU MAROC -

La recherche exploratoire a eu lieu à la fin de l'année 2017. Une enquête quantitative par questionnaire a été menée pour la collecte des données souhaitées des entreprises installées au Maroc dont le domaine d'activité est la production des biens. Les entreprises que nous avons sélectionnées pour l'envoi de questionnaire font partie du secteur industriel qui représente environ 15.5% de PIB marocain et il emploie plus que 11,4% de la population active¹.

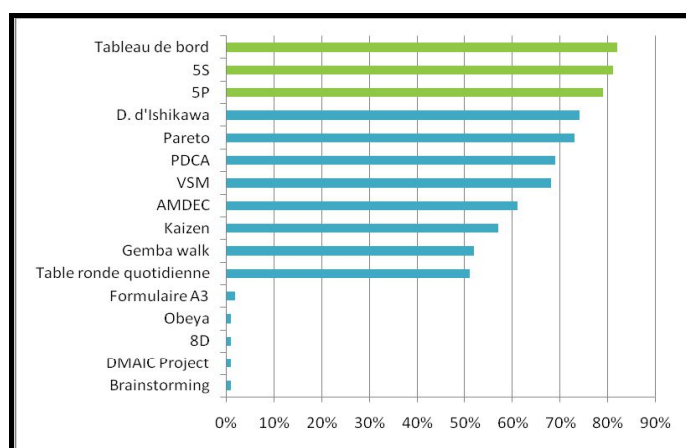
Le choix de secteur industriel repose sur le fait que le Lean Manufacturing est apparu initialement dans les ateliers de production et il s'est développé au sein de secteur industriel et c'est à travers le temps qu'il s'est généralisé dans de nombreux autres secteurs ainsi le Lean Manufacturing est plus appropriés au secteur d'industrie que le secteur de service.

Notre enquête a pour objectif de déterminer le niveau d'intégration réel des outils de Lean Manufacturing dans les entreprises industrielles basées au Maroc.

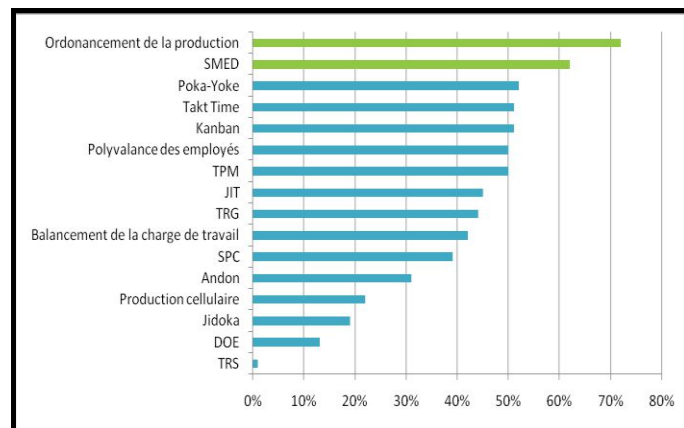
Concernant les outils de Lean Manufacturing qui sont intégrés dans notre échantillonnage, nous les avons séparés en deux groupes, puisque que chaque entreprise est différente et que leurs réalités différents :

- Les outils communs ; représentant les outils facilement accessibles et simples à l'ensemble des entreprises qui assurent une bonne gouvernance.
- Les outils spécifiques ; représentant les outils adaptés aux besoins spécifiques et qui permettent la résolution des problèmes complexes au sein des entreprises.

En se basant sur nos données statistiques, le pourcentage d'utilisation de ces outils dans les entreprises répondantes (109 entreprises) se présente dans les graphes ci-dessous :



Graph 1 : Pourcentage d'utilisation des outils communs



Graph 2 : Pourcentage d'utilisation des outils spécifiques

Selon nos données statistiques, l'outil commun le plus utilisé dans les entreprises répondantes est le tableau de bord avec un pourcentage de plus de 82% suivie par 5S (81%), 5P (79%), Diagramme d'Ishikawa (74%) et Pareto (73%), tandis que les autres outils ont un pourcentage qui varie entre 69% et 1%.

Concernant les outils spécifiques, nous pouvons constater que l'ordonnancement de la production semble beaucoup plus présent dans les entreprises, presque 72% des répondants intègrent cette méthode dans leur système de production. Cet outil est suivi par l'outil SMED² changement d'outillage rapide avec un pourcentage de plus de 62%. Cette observation était prévisible, car réduire le temps de changement de série est un concept important du Lean et le souci de la majorité des entreprises de production. Les autres outils spécifiques semblent aussi présents dans les entreprises répondantes avec des pourcentages qui varient entre 51% et 1%.

Donc selon nos résultats statistiques, nous avons choisi de se focaliser dans notre recherche sur les outils spécifiques du fait que ces outils permettent la résolution des problèmes complexes et surtout sur les deux premiers outils : l'ordonnancement de la production et le changement d'outillage rapide; le SMED.

Donc nous avons arrivé à définir notre problématique. Cette recherche va être consacré au fait de savoir **l'impact de l'intégration de l'ordonnancement de la production et de SMED sur le délai et le coût de la fabrication.**

Les problèmes d'ordonnancement de la production et de SMED ont été largement étudiés depuis soixante ans. La plupart des recherches dans ce contexte visent à mieux modéliser les problèmes rencontrés dans des cas pratiques et industriels et elles considèrent que les ressources sont disponibles. Dans un cas réel, cette hypothèse n'est pas toujours vraie. En effet, les ressources peuvent connaître des périodes d'indisponibilité ainsi certains facteurs ne peuvent pas être modélisés complètement d'où la rencontre d'un écart entre le délai de fabrication calculé, par exemple, et le délai de fabrication réalisé sur le terrain.

C'est dans cette optique que nous cherchons de cerner les différents facteurs qui définissent l'ordonnancement de la

¹ Tableau de bord sectoriel, mai 2015, Direction des Etudes et des Prévisions Financières

² Single Minute Exchange of Die

production et le SMED et influencent le délai et le coût de fabrication.

Dans notre recherche, nous n'essayons pas de négliger ou bien d'éliminer les modèles mathématiques mais plutôt nous proposons de compléter ces modèles par d'autres facteurs qu'il faut les prendre en considérations lors de l'intégration de l'ordonnancement de la production et le SMED et qui ont un impact sur le délai et le coût de la production.

III. REVUE DE LA LITTERATURE

La plupart des travaux qui ont été faits sur l'ordonnancement de la production et le SMED ont été orienté vers les approches formelles pour la résolution des problèmes complexes de l'ordonnancement et de la minimisation de temps de réglages comme des méthodes de programmation mathématique ou des méthodes de programmation logique avec contraintes et des méthodes d'optimisation itératives. Ils ont opté pour une automatisation totale du l'ordonnancement et du SMED dont le but d'éliminer les incertitudes lors de pratique (**Hoc, 1987**)[1]³. Cette vision est plus adaptée à des usines informatisés, voire complètement automatisés (**Lopez et al., 1996**)[2]⁴ Mais puisque la gestion de la production est complexe dans la mesure où elle représente une interaction entre de nombreuse éléments de système de production et il faut gérer ces éléments dans le temps ce qui accroissent la complexité du problème, ceci à créer un écart significatif entre la théorie et la pratique (**Higgins, 1996**)[3]⁵.

Dans un environnement incertain, les approches formelles restent insuffisantes. Les algorithmes ont montré leurs limites de sorte que les chercheurs se sont tournés vers des heuristiques et vers des méthodes de simulations (**Pierreval et Mebarki, 1997**)[4]⁶ mais ces solutions restent également insuffisantes devant la complexité des problèmes d'ordonnancement et du SMED car :

- Il existe de nombreuses interactions entre les éléments du système de production que nous ne devons pas les négliger.
- Certaines contraintes et certaines informations restent informatisables, donc ces contraintes ne sont pas prises en compte dans les solutions formelles proposées par les programmeurs (Hoc et al., 2004).
- Réduire les incertitudes par la proposition des solutions rigides, des ajustements adaptatifs et une

³ Hoc, J.-M. (1987). *Psychologie cognitive de la planification*. Grenoble, France : Presses Universitaires de Grenoble.

⁴ Lopez, P., Haudot, L., Esquirol, P., & Sicard, M. (1996). *Conception d'un système coopératif en ordonnancement de production : une approche pluridisciplinaire*. Grenoble, France.

⁵ Higgins, P. G. (1996). Interaction in hybrid intelligent scheduling. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 6, 185-203.

⁶ Pierreval, H., & Mebarki, N. (1997). Dynamic selection of dispatching rules for manufacturing system scheduling. *International Journal of Production Research*, 35,1575-1591.

automatisation totale au niveau des exécutants cela créent de nouvelles incertitudes (Wafler, 2001).

- Nombreuses actions correctives appliquées à des niveaux hiérarchiques variés ne devons pas les ignorées.

Donc un fossé évident entre la théorie et la pratique qu'il faut chercher à le combler. Dans ce contexte il faut chercher les éléments en interaction du système de production qui perturbent le flux d'ordonnancement et le SMED de réaliser des améliorations au niveau du temps et du coût de la production.

L'ordonnancement de la production se définit comme étant l'affectation temporelle des tâches à des ressources pour satisfaire des objectifs en respectant des contraintes (**Baker, 1974 ; Blondel, 1999 ; Crawford, MacCarthy, Wilson, & Vernon, 1999 ; MacCarthy & Wilson, 2001**)[6] [7] [8] [10]⁷. Aussi il est définit comme étant la programmation dans le temps de l'exécution d'une série de tâches (ou activités, opérations) sur un ensemble de ressources physiques (humaines et techniques), en cherchant à optimiser certains critères, financiers ou technologiques, et en respectant les contraintes de fabrication et d'organisation. (**Gotha, 1993**)[14] (**Esquirol & Lopez, 1999**)[9]⁸.

D'un point de vue technique, les tâches d'ordonnancement peuvent être classées en trois catégories (**Hoc et al., 2004**)[5]⁹ :

- Ordonnancement Statique : les tâches, les contraintes et les données opératoires sont supposées connues et non soumises à variation. Dans ce cas, le problème d'ordonnancement peut être formalisé.
- Ordonnancement dynamique : l'environnement est perçu comme non figé. Les données ne sont pas toutes connues a priori. Certaines tâches sont déjà ordonnancées sur les ressources mais d'autres tâches arrivent au fur et à mesure.
- Ordonnancement réactif : un ordonnancement a déjà été réalisé et commencé d'être mis en œuvre. Mais

⁷ Baker, K. R. (1974). *Introduction to sequencing and scheduling*. New York : Wiley. // Blondel, F. (1999). *Gestion de la production* (2e éd.). Paris : Dunod. // Crawford, S., MacCarthy, B. L., Wilson, J. R., & Vernon, C. (1999). Investigating the work of industrial schedulers through field study. *Cognition, Technology & Work*, 1, 63-77. // MacCarthy, B. L., & Wilson, J. R. (Eds.). (2001). *Human performance in planning and scheduling*. London : Taylor & Francis.

⁸ Gotha, Groupe d'Ordonnancement THéorique et Appliqué, "Les problèmes d'ordonnancement", R.A.I.R.O. Recherche opérationnelle/Operational Research, vol.27, n°1, 1993, pp. 77-150 // Esquirol et Lopez, P. Esquirol, P. Lopez, L'ordonnancement, Economica, 1999.

⁹ Hoc, J.-M. (2004). Coopération humaine et systèmes coopératifs. In G. Boy (Éd.), *Ingénierie cognitive : IHM et cognition* (pp. 139-187). Paris : Hermès.

des perturbations imposent de revoir une partie de cet ordonnancement

L'ordonnancement réactif est très fréquent dans l'industrie, de nombreuses interactions apparaissent à ce niveau et il faut les gérer dans le temps réel et sur le terrain. D'où la nécessité d'anticiper ces éléments en avance et de proposer des solutions potentielles.

Alors que le SMED est une méthode d'organisation qui cherche à réduire de façon systématique le temps de changement de série, avec un objectif quantifié. (Norme AFNOR NF X 50-310).

Le traitement de l'ordonnancement et de SMED est orienté vers optimisation multicritères. D'une manière générale, on distingue plusieurs classes d'objectifs (Esquirol & Lopez, 1999)[9] :

- Les objectifs liés au temps : on trouve par exemple la minimisation du temps total d'exécution, des durées totales de réglage ou des retards par rapport aux dates de livraison.
- Les objectifs liés aux ressources : maximiser la charge d'une ressource ou minimiser le nombre de ressources nécessaires pour réaliser un ensemble de tâches.
- Les objectifs liés au coût : ces objectifs sont généralement de minimiser les coûts de lancement, de production.

IV. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE ET CONTEXTE THEORIQUE

L'étude bibliographique réalisée dans la partie précédente nous a aidé à tracer notre objectif et constituer la question majeure que nous souhaitons trouver une réponse durant notre recherche. Dans cet article, notre problématique est la suivante : **Quel est l'impact de l'intégration de l'ordonnancement de la production et de SMED sur le délai et le coût de la production ?**

Le but de notre recherche ne consiste pas de fournir des orientations gagnantes avec certitude en éliminant les approches formelles mais plutôt compléter ces approches par des facteurs qu'il faut les prendre en compte lors de l'intégration d'ordonnancement et de SMED.

La prise en compte de ces facteurs clés soit lors ou après l'intégration ; dans la pratique de ces deux méthodes vont permettre la réduction des incertitudes en temps réel et par conséquent le respect de temps et le coût de production voire les réduire.

Notre hypothèse de départ est que l'ordonnancement de la production et le SMED ont un impact sur le délai et le coût de la production.

Les théories sur lesquelles nous nous sommes basés pour concevoir notre modèle conceptuelle sont : théorie des contraintes, théorie de la production Lean et théorie des modèles.

D'entrée de jeu, Théorie des contraintes de Goldratt (1990) enrichit notre modèle par son principe du fait qu'il existe au moins un contrainte qui limite la capacité du système

d'atteindre des niveaux de performances plus élevés et faire ce pour quoi il a été conçu et son efficacité dans l'amélioration des performances des délais et des coûts de la production (Goldratt, 1997).

Théorie de la production Lean présente une opportunité de la détection et de l'élimination des gaspillages (Liker 2009) et théorie des modèles de Badiou (1969) permet de situer le type de modèle que nous élaborons S'agit d'un « modèle pour » ou d'un « modèle de ».

Notre positionnement épistémologique est le positivisme puisque dans notre recherche on essaye d'interroger essentiellement les faits pour en découvrir la structure sous-jacente et nous sommes orientés vers une vérification des hypothèses positive et empirique. Aussi notre recherche suit une démarche scientifique classique qui est connu dans le positionnement positivisme: choix de l'objet de recherche, revue de littérature, construire un cadre théorique, déduire les hypothèses, opérationnaliser les concepts, collecter les données empiriquement, test empirique des hypothèses et conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus.

V. CADRE THEORIQUE ET MODELE CONCEPTUEL PROPOSE

En se basant sur notre revue littérature et le cadre théorique (présenter dans le tableau ci-dessous), nous avons arrivé à proposer un modèle qui nous permet d'identifier nos variables dépendantes et nos variables indépendantes et les sous- variables.

| Chercheurs | Sous-VARIABLES |
|--|--|
| (Goldratt et Jeff Cox, 1984)[12] ¹⁰ | Opérateur humain; Formation des employés |
| (Goldratt et Fox 1986) | Le flux de la production, Taille de lot |
| (Sanderson, 1989)[15] ¹¹ | Opérateur humain, les compétences, l'expérience, La schématisation des processus |
| (Higgins, 1996) | Opérateur humain, configuration des machines, la taille des lots, la charge de travail |
| (Smith, McCoy, & Layton, 1997)[16] ¹² | Degré de confiance de l'opérateur humain dans les solutions |

¹⁰ Goldratt, E. M., 1984. The Goal: A Process Of Ongoing Improvement.

¹¹ Sanderson, P. M. (1989). The human planning and scheduling role in advanced manufacturing systems : An emerging human factors domain. Human Factors, 31,635-666.

| | |
|--|---|
| | informatiques |
| (Kuo et Hwang, 1998)[17] ¹³ | Opérateur humain; les compétences |
| (Blondel, 1999) | Meilleure formation des opérateurs |
| (Crawford et Wiers, 2001) | Expérience de l'opérateur humain |
| (Goubergen et Landeghem, 2002) | L'implication des ressources humaines |
| (Hoc, 1987, 2001, 2003) | La schématisation des processus, les compétences des opérateurs humains, |
| (Hoc, Mebarki et Cegarra, 2004) | Environnement, les pannes des machines, L'opérateur humain, expérience, gestion d'outillage, gestion des compétences des opérateurs, machine, Degré de confiance, Autonomie Commande urgente, Panne des machines, configurations des machines, |
| (Pessan, 2008) | La motivation et gestion des compétences des ressources humaines |

Tableau 1 : Les items selon les auteurs

A travers ce tableau de cadre conceptuel, nous avons regroupés les items dans trois onglets à savoir : facteurs humains, facteurs techniques et facteurs environnementaux, ceci concernent notre variable indépendante l'ordonnement de la production et pour notre deuxième variable le SMED, nous avons gardé les deux premiers onglets (facteurs humains et facteurs techniques) et à la place de facteurs environnementaux nous avons choisi de mettre facteurs organisationnels.

Vous trouvez le modèle proposé dans la page suivante.

¹² Smith, P. J., McCoy, E., & Layton, C. (1997). Brittleness in the design of cooperative problem-solving systems : The effects on user performance. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part A : Systems and Humans, 27,360-371.

¹³ Kuo, W. H., & Hwang, S. L. (1998). A prototype of a real-time support system in the scheduling of production systems. International Journal of Industrial Engineering, 21, 133-143.

Concernant chaque facteur, nous avons choisi certains items qui sont les plus évoqués par les auteurs. Vous trouvez dans le tableau ci-dessous les items choisis pour les facteurs humains, les facteurs techniques, facteurs environnementaux et facteurs organisationnels.

| Variables indépendantes | Sous-variables indépendantes | Les items |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Ordonnement de la production | Facteurs humains | Compétences |
| | | Formations |
| | | Polyvalence |
| | | Expérience |
| | Facteurs techniques | Technologie |
| | | Gestion d'outillage |
| | | Pannes |
| | | Taille de lot |
| | Facteurs environnementaux | Lay-out de projet |
| | | Condition de travail |
| SMED | Facteurs humains | Compétences |
| | | Formations |
| | | Polyvalence |
| | | Dextérité |
| | Facteurs techniques | Conception des machines |
| | | Gestion d'outillage |
| | | Taille de lot |
| | Facteurs organisationnels | Processus de changement de série |

Tableau 2 : Les items pour chaque sous-variable indépendante

VI. CONCLUSION

Cette recherche a d'abord permis d'identifier les facteurs qui sont impliqués dans le processus d'ordonnement de production et de SMED qu'il faut les prendre en considération lors de l'application de ces méthodes dans le terrain. Comme nous avons mentionné précédemment que ces deux méthodes sont plus qu'une activité de calcul et que d'autres facteurs jouent aussi un rôle clé.

A travers cette revue de la littérature, nous avons arrivé à proposer notre modèle conceptuel avec les items pour chaque facteur. L'étape suivante, nous allons travailler sur une étude quantitative à travers un questionnaire pour mesurer l'impact de l'ordonnement de la production et du SMED sur le délai et de fabrication.

Nous allons intégrer les résultats de notre étude quantitative dans la version finale du papier.

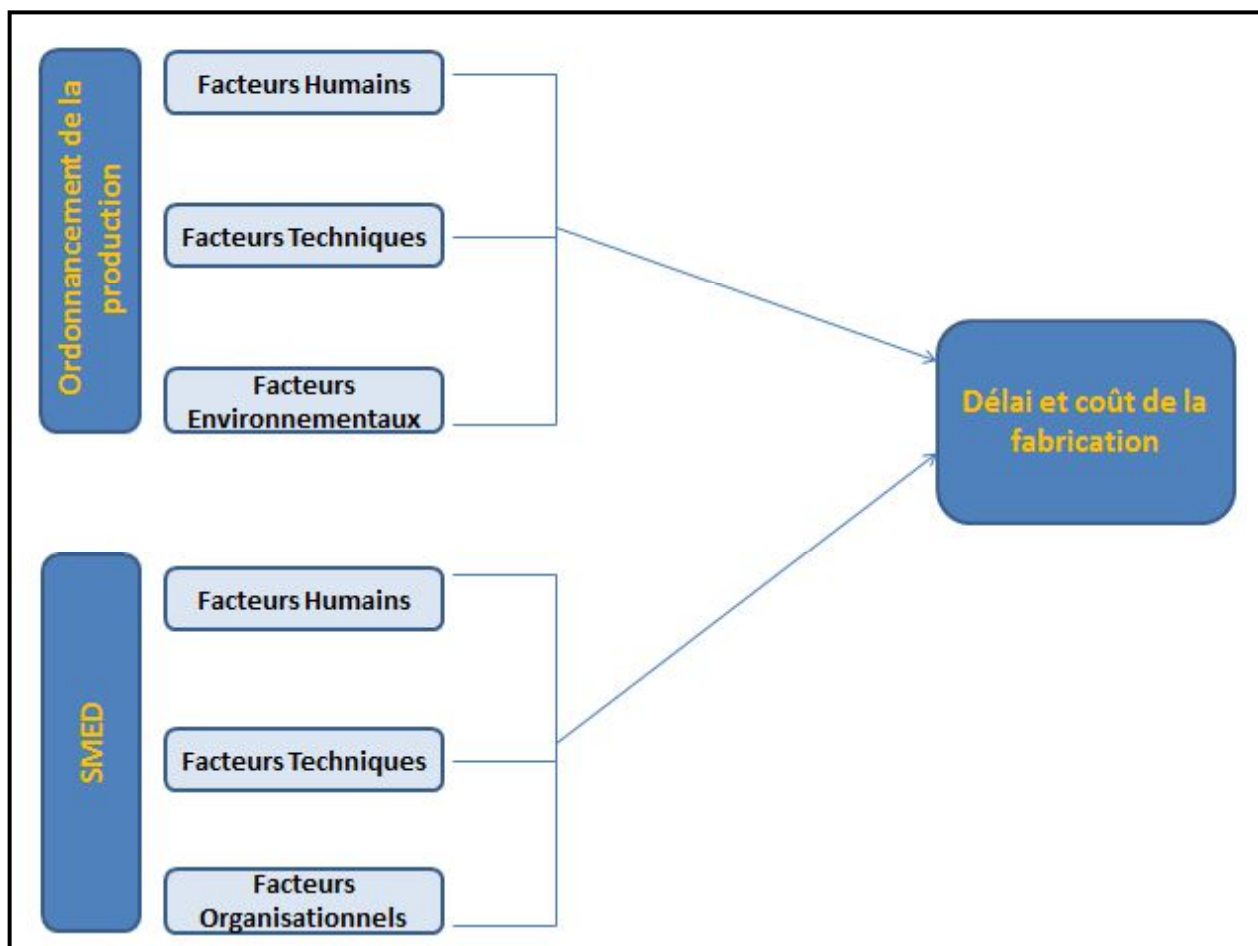


Figure 1 : Modèle conceptuel proposé

Références

[1] Hoc, J.-M. (1987). *Psychologie cognitive de la planification*. Grenoble, France : Presses Universitaires de Grenoble.

[2] Lopez, P., Haudot, L., Esquirol, P., & Sicard, M. (1996). *Conception d'un système coopératif en ordonnancement de production : une approche pluridisciplinaire*. Communication présentée au Ve Congrès international de génie industriel (GI5). Grenoble, France, Avril.

[3] Higgins, P. G. (1996). Interaction in hybrid intelligent scheduling. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 6, 185-203.

[4] Pierreval, H., & Mebarki, N. (1997). Dynamic selection of dispatching rules for manufacturing system scheduling. *International Journal of Production Research*, 35, 1575-1591.

[5] Hoc, J.-M. (2004). Coopération humaine et systèmes coopératifs. In G. Boy (Éd.), *Ingénierie cognitive : IHM et cognition* (pp. 139-187). Paris : Hermès.

[6] Baker, K. R. (1974). *Introduction to sequencing and scheduling*. New York : Wiley.

[7] Blondel, F. (1999). *Gestion de la production* (2e éd.). Paris : Dunod.

[8] Crawford, S., MacCarthy, B. L., Wilson, J. R., & Vernon, C. (1999). Investigating the work of industrial schedulers through field study. *Cognition, Technology & Work*, 1, 63-77.

[9] Esquirol et Lopez, P. Esquirol, P. Lopez, *L'ordonnancement*, Economica, 1999.

[10] MacCarthy, B. L., & Wilson, J. R. (Eds.). (2001). *Human performance in planning and scheduling*. London : Taylor & Francis.

[11] Liker, J., 2009. *Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Editions Pearson.

[12] Goldratt, E. M., 1984. *The Goal: A Process Of Ongoing Improvement*.

[13] Goldratt, E. M. , 1997. *Critical Chain*. North River Press, Great Barrington.

[14] Gotha, Groupe d'Ordonnancement THéorique et Appliqué, "Les problèmes d'ordonnancement", R.A.I.R.O. Recherche opérationnelle/Operational Research, vol.27, n°1, 1993, pp. 77-150.

[15] Sanderson, P. M. (1989). The human planning and scheduling role in advanced manufacturing systems : An emerging human factors domain. *Human Factors*, 31,635-666.

[16] Smith, P. J., McCoy, E., & Layton, C. (1997). Brittleness in the design of cooperative problem-solving systems : The effects on user performance. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part A : Systems and Humans*, 27,360-371.

[17] Kuo, W. H., & Hwang, S. L. (1998). A prototype of a real-time support system in the scheduling of production systems. *International Journal of Industrial Engineering*, 21, 133-143.

Déterminants de croissance des entreprises marocaines

Rachida Mountassif^{#1}, Nadia Larhrissi^{*2}

[#]LAMSAD, ENSA Berrechid, Université Hassan I
Avenue de l'université, BP 218 Berrechid-Maroc

¹mountassifrachida@gmail.com

^{*}LT2C, FLSH, Université Mohammed V
Avenue Mohammed Ben Abdellah, Rabat-Maroc

²nlarhrissi@gmail.com

Abstract-- La croissance des entreprises est un pilier fondamental de la croissance économique de tout pays. Plusieurs chercheurs depuis les années 50, ont essayé de démystifier ce phénomène qui s'avère à la fois complexe et multi dimensionnel eu égard des multiples facteurs susceptibles d'expliquer la croissance d'une entreprise.

Le présent article, à travers, une étude réalisée auprès de cent entreprises marocaines (très petites, petites et moyennes) vise à élucider les déterminants relatifs à la croissance des firmes en étudiant trois types de déterminants ceux relatifs aux dirigeants, à l'entreprise et l'environnement.

Nous déduisons que la croissance des entreprises marocaines est plus expliquée par les déterminants relatifs à l'entreprise en l'occurrence la qualité de ses produits et ceux liés aux dirigeants plus précisément leurs expériences professionnelles, leurs choix stratégiques et leurs traits de personnalité. Néanmoins, les facteurs relatifs à l'environnement se sont avérés plus contraignants et présentant des obstacles à la croissance.

Keywords-- Croissance, traits de personnalité des dirigeants, choix stratégiques, environnement de l'entreprise, management.

I. INTRODUCTION

La croissance des entreprises est un phénomène complexe et multifactoriel qui pose encore de grands défis aux chercheurs. En effet, il n'existe pas un facteur causal unique expliquant la croissance mais une conjonction de facteurs relatifs au dirigeant, aux caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle opère.

Au Maroc, plusieurs études ont été réalisées pour déceler les facteurs explicatifs de la mortalité et de l'échec des petites entreprises, néanmoins, nous ne disposons pas d'informations sur les raisons expliquant la croissance, la réussite et la pérennité de celles qui ont pu survivre. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre article à travers lequel nous apportons un éclairage sur certains déterminants de croissance de la petite et moyenne entreprise.

Dans un premier lieu, nous présenterons, l'ancrage théorique et les recherches empiriques réalisées par les chercheurs relatifs aux déterminants de croissance des entreprises. Nous allons étayer les trois types de déterminants, tout d'abord ceux liés aux dirigeants à savoir leur niveau d'études, leurs expériences professionnelles, leurs choix stratégiques, leur degré de motivation et leurs traits de personnalité. Ensuite,

nous allons aborder les caractéristiques de l'entreprise susceptibles d'expliquer sa croissance en l'occurrence ses ressources financières et son management. Enfin, nous traiterons l'environnement de l'entreprise et étudierons ses caractéristiques, ses niveaux d'analyse et son impact sur la croissance des entreprises.

Dans un second lieu, nous expliquerons le design de la recherche, la méthodologie adoptée et les caractéristiques de l'échantillon. En effet, une étude quantitative a été menée auprès de 100 entreprises marocaines pour identifier les déterminants ayant le plus contribué à leur croissance.

En dernier lieu, nous présenterons les résultats de la recherche quantitative qui ont abouti à définir parmi les 3 types de déterminants relatifs au dirigeant, à l'entreprise ou à l'environnement, ceux ayant le plus d'impact sur la croissance des entreprises.

II. DÉTERMINANTS DE CROISSANCE DES ENTREPRISES : ANCRAGE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE

A. Déterminants de Croissance Relatifs au Dirigeant

Plusieurs recherches empiriques ont étudié les relations entre les caractéristiques du dirigeant et la croissance de l'entreprise. Au sein de ces travaux, différentes caractéristiques ont été examinées en l'occurrence : les études poursuivies par le dirigeant, son expérience professionnelle, ses traits de personnalité et ses choix stratégiques.

1) *L'expérience professionnelle et le niveau d'études du dirigeant*: Le niveau d'étude du dirigeant est corrélé positivement à la croissance de son entreprise selon plusieurs recherches (Colombo et Grilli, 2010; Moati et al., 2006; Baum et Locke 2004; Janssen, 2002; Julien, 2000; Kangasharju, 2000). Les études supérieures contribuent en grande partie au développement des habiletés managériales du dirigeant, d'ailleurs Kangasharju (2000) a conclu que la probabilité de croissance des entreprises gérées par des fondateurs ayant un niveau d'étude élevé (minimum 4 ans d'études universitaires) est plus élevée que celle relevée auprès des compagnies gérées par des créateurs disposant d'un niveau d'études faible n'ayant pas accès au niveau universitaire. Janssen (2002) met l'accent sur le type d'études poursuivies, ce dernier en rapport direct avec le secteur d'activité de l'entreprise, est relié positivement

à la croissance. S'agissant de l'expérience du dirigeant, elle est acquise à travers les expériences antérieures entrepreneuriales, managériales, fonctionnelles, d'une maîtrise préalable du secteur dans lequel opère l'entreprise, permettant au dirigeant de développer une expertise apte à faire croître sa compagnie. D'ailleurs, nombreuses recherches ont affirmé l'impact probant de l'expérience du dirigeant sur la croissance de son entreprise (Moati et al, 2006 ; Lash et al. 2005 ; Baum, Locke et Smith, 2001 ; Westhead et Birley, 1995).

2) *Les traits de personnalité du dirigeant* : La motivation du dirigeant, ses attitudes, ses croyances et ses comportements permettent d'identifier les traits de personnalité contribuant à la croissance des entreprises. En effet, la motivation du dirigeant est un facteur fondamental décisif de la croissance de l'entreprise. Plusieurs études ont montré que les entrepreneurs envisageant la croissance y parviennent contrairement à ceux qui n'ont pas l'intention de faire croître leurs firmes (Davidson et al, 2010 ; Delmar et Wiklund, 2003 ; Wiklund et Shepherd, 2001 ; Wiklund, 1999).

De surcroît, les dirigeants qui mènent leurs entreprises vers le chemin de la croissance, se distinguent par un nombre de traits de personnalité (flexibilité, prise de risque, confiance, optimisme). Miller & Toulouse (1986) considèrent que la flexibilité a trait à la réactivité, une formulation plus intuitive de la stratégie et à la prise de risque. Un dirigeant flexible pourrait bien mener la croissance de son entreprise, en étant à l'écoute de nouvelles opportunités et apte à modifier sa stratégie en fonction des circonstances de l'environnement. Chanut-Guieu & Guieu (2010) ont mis l'accent sur la prise de risque et considèrent que les dirigeants d'entreprise en croissance seraient plutôt des individus qui souhaitent prendre des risques, mais des risques modérés ou maîtrisés. Ils ajoutent que le niveau d'optimisme et de satisfaction des dirigeants qui prennent de la croissance est supérieur à celui de leurs homologues.

Autre trait marquant du leadership des dirigeants des entreprises à forte croissance est la confiance. Une confiance réciproque : les collaborateurs font confiance aux choix stratégiques et orientations des dirigeants et ces derniers font confiance en les compétences de leurs salariés à mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre la croissance. De surcroît, les dirigeants qui mènent l'entreprise vers la croissance sont convaincus que la réussite de leur entreprise est plus liée à leurs propres compétences et aptitudes à prendre les bonnes décisions et dépend davantage des facteurs internes qu'externes.

3) *Les choix stratégiques du dirigeant* : L'impact des choix stratégiques de l'entrepreneur sur la croissance a été affirmé par plusieurs études (Bruneel, Clarysse & Wright, 2009 ; Freel et Robson's, 2004 ; Van Gelderen et al. 2000 ; Roper, 1999 ; Sandberg et Hofer, 1987). Dans chaque domaine d'activités, l'entreprise a donc besoin de définir un type de stratégie concurrentielle à adopter. Les stratégies génériques développées par Porter figurent parmi celles les plus célèbres. Porter (1980) définit trois stratégies de base : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

Nous constatons, à travers les recherches réalisées dans différents pays, différents secteurs et à travers différentes méthodologies, la prééminence d'une stratégie favorisant davantage la croissance de l'entreprise qui pourrait être soit la diversification, la spécialisation, la pénétration des marchés à l'international ou le lancement de nouveaux produits ou process.

B. Déterminants de Croissance Relatifs à l'Entreprise

Nombreuses sont les études empiriques qui ont essayé de démystifier la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et la croissance. En effet, plusieurs caractéristiques ont fait objet d'études : la taille de l'entreprise, son âge, ses ressources financières et son management. Concernant la taille ou l'âge de l'entreprise, ces deux critères partagent les chercheurs, la corrélation avec la croissance pourrait être positive ou négative. Quant aux ressources financières, la grande majorité des recherches approuvent l'impact positif des moyens financiers sur la survie, la croissance et la pérennité des firmes (Grilli & Murtinu, 2015; Gartner et al., 2012 ; Kouame, 2012 ; Bertoni et al, 2010; Becchetti et Trovato, 2002; Carpenter et Petersen, 2002; Dahlgvist et al., 2001). S'agissant du management de l'entreprise, la théorie des échelons supérieurs (the Upper Echelons Theory), développée par Hambrick et Mason (1984) est l'une des théories ayant souligné l'impact des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur la croissance des entreprises. Cette théorie stipule que les dirigeants agissent en fonction de leurs propres interprétations des situations auxquelles fait face l'entreprise. Ces interprétations sont fonction des expériences, des valeurs, des personnalités et des tâches accomplies par l'équipe dirigeante. Ainsi, les choix stratégiques de l'entreprise, sa croissance, ses différents niveaux en termes de profitabilité sont le reflet de son top management.

C. Déterminants de Croissance Relatifs à l'Environnement

Plusieurs travaux ont essayé de décrire l'environnement dans lequel opère les entreprises (Dess et Beard, 1984 ; Mintzberg, 1979 ; Aldrich, 1979 ; Tung, 1979 ; Child, 1972 ; Thompson, 1967). L'environnement a été décrit en utilisant globalement 3 qualifications : l'abondance, la complexité et le dynamisme (Sharfman et Dean, 1991). Un environnement qualifié d'abondant offre des ressources suffisantes, accessibles et de multiples opportunités aux entreprises. Il est dynamique s'il est instable, incertain et dont le changement est difficilement prédictible. Il est complexe lorsque l'information requise pour comprendre l'environnement est compliquée et qu'il existe une diversité des composants avec lesquels interagit l'organisation.

Généralement, l'environnement est étudié sous 3 angles : le macro-environnement représente les différents volets sur un plan macroéconomique ayant un impact sur l'ensemble des entreprises. Le second niveau est le méso-environnement, il est relatif à l'industrie dont laquelle opère l'entreprise. Le dernier niveau est le micro environnement, il concerne les concurrents directs de l'entreprise et les marchés qu'elle souhaite cibler en premier.

III. DÉTERMINANTS DE CROISSANCE DES ENTREPRISES MAROCAINES : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

A. Design de la Recherche

Nous avons réalisé une étude quantitative auprès de cent dirigeants et fondateurs des très petites entreprises TPE et petites et moyennes entreprises PME répondant aux critères suivants : entreprises âgées de plus de cinq ans, ayant connu une croissance de leur chiffre d'affaires durant les trois dernières années (2016, 2017, 2018) et opérant dans différents secteurs respectant la répartition statistique à Casablanca.

Concernant l'âge des entreprises, nous avons écarté toutes les entreprises ayant moins de 5 ans d'existence en raison de leur fragilité et opté pour celles âgées de plus de 5 ans. De surcroît, nous avons sélectionné les entreprises qui connaissent une croissance de leur chiffre d'affaires sur les 3 dernières années (2016, 2017, 2018), ces dernières sont les mieux placées pour donner des réponses sur les déterminants de leur croissance et répondre aux problématiques de notre thèse.

L'indicateur de croissance choisi est le chiffre d'affaires car, selon les résultats de l'étude qualitative réalisée au préalable, cet indicateur est celui qui révèle le mieux la croissance de l'entreprise en comparaison avec d'autres indicateurs comme le bénéfice ou l'effectif. En terme de méthode de calcul de l'évolution du chiffre d'affaires, l'étude qualitative a révélé que les dirigeants interviewés ne calculaient pas de manière scientifique la progression de leur chiffre d'affaires, ils se basent sur une comparaison dans l'absolu entre deux exercices (n et n-1).

En terme sectoriel, nous avons respecté la représentativité de chaque secteur dans la ville de Casablanca en se basant sur les statistiques datant de Mars 2019 de l'office marocain de la protection intellectuelle et commerciale OMPIC. Notons que la taille de l'échantillon de cent entreprises a été définie selon un niveau de confiance de 95% et une marge d'erreur tolérée de 9,8%. Le questionnaire a été administré en face à face après une prise de rendez vous avec la cible.

B. Caractéristiques de Base de l'Échantillon

Comme expliqué, notre échantillon est constitué de petites et moyennes entreprises ayant eu une croissance de leur chiffre d'affaires durant les trois dernières années (2016, 2017, 2018), âgées de plus de cinq ans et représentant les différents secteurs à Casablanca. La répartition de notre échantillon est donc comme suit :

TABLEAU I
 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

| Répartition sectorielle (nombre en %) | | | |
|---------------------------------------|-----|---------------|----|
| Commerce | 35% | Transport | 6% |
| BTP | 21% | Hôtel | 3% |
| Services divers | 19% | TIC et autres | 6% |
| Industrie | 10% | | |

C. Résultats et Discussions

Pour pouvoir identifier de manière globale les déterminants de croissance des entreprises et identifier l'importance de ceux

relatifs au dirigeant, à l'entreprise et à l'environnement, nous avons demandé à notre échantillon de classer par ordre d'importance 5 facteurs en fonction de leur contribution à la croissance de leurs entreprises. Notons que dans les résultats obtenus, la valeur la plus faible étant attribuée au facteur le plus important.

TABLEAU II
 FACTEURS EXPLICATIFS DE LA CROISSANCE

| Les facteurs ayant le plus expliqué la croissance de votre entreprise | Moyenne |
|--|---------|
| La croissance de mon entreprise dépend principalement de la qualité de nos services/ nos produits | 1,87 |
| La croissance de mon entreprise dépend principalement de notre sérieux et réputation | 2,8 |
| La croissance de mon entreprise dépend principalement des actions que je mène | 3,31 |
| La croissance de mon entreprise dépend principalement de mes traits de personnalités (prise de risque, flexibilité, optimisme, ambition) | 3,38 |
| La croissance de mon entreprise est plus liée à la croissance du secteur marché et à la croissance économique du pays | 3,64 |

Il s'est avéré que le critère considéré par les dirigeants comme étant le plus important et décisif dans la croissance de leurs entreprises est relatif à la qualité des services ou produits proposés. Une bonne qualité de produits ou services serait alors le premier gage de croissance et de développement de la firme. En seconde position, la croissance de l'entreprise est liée au sérieux, la réputation de l'entreprise, de ses produits et de son dirigeant. Les actions menées par les dirigeants, leurs choix stratégiques, leur mode de gestion arrivent en 3^e position, en termes de contribution à la croissance de l'entreprise. Les traits de personnalité des dirigeants (prise de risque, flexibilité, optimisme, ambition) occupent le 4^e rang. Dernière position revient à la croissance du secteur ou celle de l'économie marocaine. Nous constatons d'ores et déjà que les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise ont été classés en dernier lieu alors que ceux liés à l'entreprise à savoir la qualité de ses produits, son image sur le marché, et ceux liés aux dirigeants principalement ses actions menées sont ceux qui contribuent le plus dans la croissance des entreprises. Les dirigeants considèrent ainsi que la croissance de leurs entreprises est plus tributaire à des facteurs endogènes liés à l'entreprise et au dirigeant que ceux exogènes liés au marché ou l'économie du pays.

Dans le même ordre d'idées et en détaillant plus les facteurs explicatifs de la croissance des entreprises, les résultats obtenus confirment ceux détaillés ci-dessus. Les facteurs relatifs à l'entreprise qui contribuent énormément à la croissance sont relatifs aux produits proposés et ce pour 77% de notre échantillon, les ressources financières pour 56%, tandis que les ressources humaines, leur apport est jugé moyen pour 56% de nos interviewés et considérable pour 39%.

Quant aux facteurs relatifs au dirigeant, ceux ayant le plus contribué dans la croissance relèvent de l'expérience professionnelle pour 65%, et des choix stratégiques effectués pour 44% de l'échantillon étudié.

TABLEAU III
 FACTEURS CONTRIBUANT A LA CROISSANCE

| Contribution à la croissance | Élevé | Peu | Nul |
|----------------------------------|-------|-----|-----|
| Produits proposés | 77% | 22% | 1% |
| Mon expérience professionnelle | 65% | 30% | 5% |
| Ressources financières | 56% | 43% | 1% |
| Mes choix stratégiques | 44% | 52% | 4% |
| Grande demande de la cible | 35% | 54% | 11% |
| Les ressources humaines | 39% | 56% | 5% |
| Mes traits de personnalité | 32% | 67% | 1% |
| Réseau de connaissances | 24% | 60% | 16% |
| Etudes poursuivies | 29% | 40% | 31% |
| Opportunités du marché | 19% | 55% | 26% |
| Faible intensité concurrentielle | 4% | 31% | 65% |

Par ailleurs, il s'avère qu'au niveau de l'environnement de l'entreprise, la faible intensité concurrentielle n'a été favorable que pour 4% de notre échantillon. Tandis que la grande demande la cible a contribué à la croissance et ce selon 35% des dirigeants questionnés. Quant aux opportunités du marché, leur contribution est jugé élevée pour 19% uniquement.

1) *Les déterminants de croissance relatifs au dirigeant* : Pour détailler davantage les résultats obtenus, nous allons étoffer les déterminants identifiés ci-dessus relatifs aux dirigeants à savoir : les études, l'expérience professionnelle, les choix stratégiques, la motivation et les traits de personnalité du dirigeant.

Niveau d'études du dirigeant

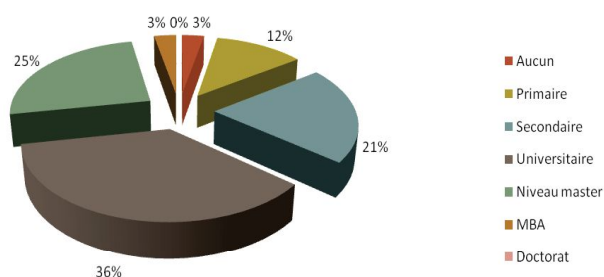


Fig. 1 Niveau des études des dirigeants

S'agissant des études poursuivies par les dirigeants, les résultats obtenus révèlent que 33% des dirigeants interviewés n'ont pas fini leurs études et disposent d'un niveau primaire et

secondaire, tandis que 61% ont un niveau universitaire et 3% ont fait des études supérieures avancées type MBA.

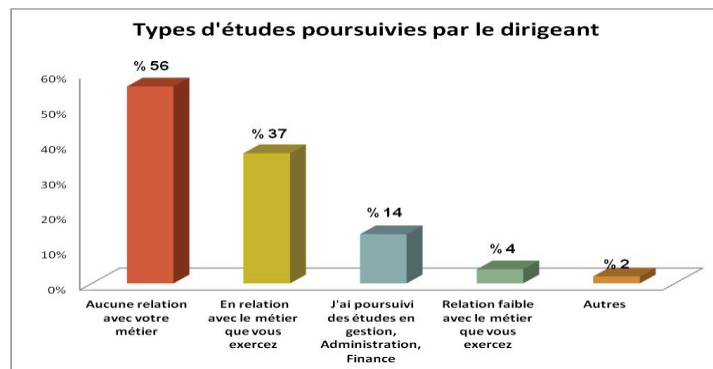


Fig. 2 Types d'études poursuivies par les dirigeants

Nous constatons que le type d'études poursuivies n'a aucune relation avec le métier exercé et ce pour 56% de notre échantillon, seuls 37% déclarent avoir fait des études liées à leur profession et 14% ayant poursuivi des études en gestion, administration et finance. Même auprès de ceux ayant fait des études supérieures (niveau universitaire et master), en analysant les résultats de corrélation entre les deux variables (niveau d'études et types d'étude), nous déduisons que 38% exercent des métiers n'ayant aucune relation avec leur parcours universitaire.

A propos de l'expérience des dirigeants interviewés, nous allons la développer à travers le nombre d'années d'expérience et la nature de cette dernière.

Années d'expériences dans le secteur actuel avant le démarrage de l'entreprise

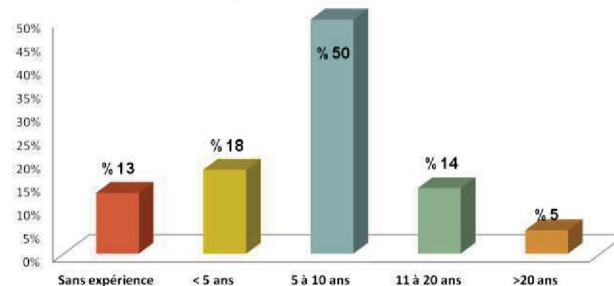


Fig. 3 Années d'expérience dans le secteur actuel avant le démarrage de l'entreprise

Nous relevons que les dirigeants interviewés ont une expérience professionnelle probante antérieure à la création de leurs entreprises, 69% disposent de plus de 5 ans d'expériences dans le secteur dans lequel ils exercent avant le lancement de leurs compagnies.

83% des dirigeants interviewés occupaient différents postes, 47% étaient des salariés et 34% assumaient des responsabilités administratives, commerciales ou marketing. La nature de l'expérience détenue révèle la présence de 3 types d'expérience à des proportions proches. 34% des dirigeants ont une expérience en tâches d'exécution ce qui renvoie vers une

expérience métier, une expertise et un savoir faire maîtrisé de la profession exercée. 24% ont une expérience en marketing et commercial et 23% une expérience managériale en gestion et administration. Nous constatons aussi que 28% de nos répondants ont gagné de l'expérience dans la petite entreprise, contrairement à 27% qui ont travaillé pour le compte de grandes entreprises.

Avant la création de leur propre entreprise, seuls 9% étaient auparavant des chefs d'entreprises, 93% ne disposent ainsi d'aucune expérience entrepreneuriale et n'ont pas expérimenté la création d'entreprise au préalable.

TABLEAU IV
 CHOIX STRATEGIQUES DU DIRIGEANT

| Type de stratégie | % |
|--|-----|
| Meilleure qualité de service vs la concurrence | 70% |
| Produits différents de la concurrence | 64% |
| Produits nouveaux et innovateurs | 42% |
| Prix plus bas que la concurrence | 32% |
| Produits destinés à une niche | 20% |
| Produits pour des marchés à l'exportation | 9% |
| Produits vendus en exclusivité | 4% |

En termes de stratégie adoptée, la différenciation a été le choix principal de la majorité des dirigeants. En effet, 70% des dirigeants arrivent à asseoir une supériorité vs la concurrence en termes de qualité de services, 64% optent pour une stratégie de différenciation en proposant des produits distincts de la concurrence, alors que l'innovation et la nouveauté sont l'apanage de 42% de l'échantillon. La domination par les coûts via des prix plus bas que la concurrence est le choix de 32% de notre échantillon, tandis que les stratégies de concentration sur une niche ou l'exclusivité des produits ne sont adoptées respectivement que par 20 % et 4% des dirigeants questionnés. En outre, l'orientation vers des marchés étrangers et développer des produits pour des marchés à l'exportation n'est adoptée que par 9% de notre échantillon.

Concernant les traits de personnalité, nous allons les développer à travers la motivation du dirigeant, ses attitudes et ses croyances.

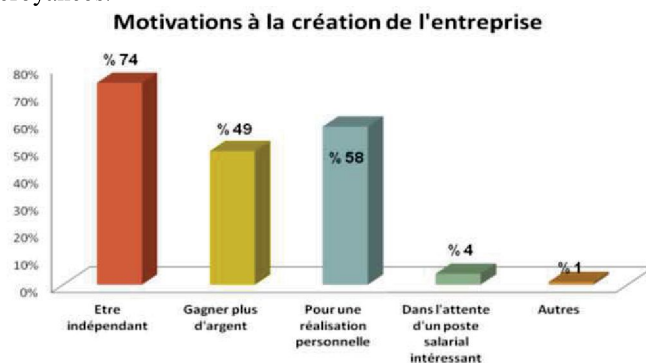


Fig. 4 Motivation à la création de l'entreprise

Dans notre échantillon, uniquement 4% avaient créé leurs entreprises dans l'attente d'un poste salarial intéressant, révélant que la grande majorité des interviewés, au moment de la création, envisage de rompre avec le statut salarial. Le désir

d'indépendance est l'élément principal motivant la création de l'entreprise suivis par le besoin de réalisation personnelle et de gain d'argent.

De surcroît, nous relevons que les dirigeants interviewés sont animés par une motivation très élevée à faire croître leurs entreprises. Ils sont prêts à investir tout le temps nécessaire en dépit de la quantité de travail supposée et au détriment de leur propre bien être. 96% déclarent vouloir croître leurs entreprises malgré toutes les difficultés, 86% quelque soit la charge de travail et bien que cela puisse piétiner sur le temps accordé à leurs activités préférées.

En outre, le niveau d'optimisme et d'ambition des dirigeants questionnés est très élevé, 99% de l'échantillon considère que l'optimisme et l'ambition dont ils ont fait preuve, ont contribué à la croissance de leurs entreprises. Toutefois, 61% n'optent pas pour des projets risqués pouvant conduire vers un gain ou une perte probables. Concernant la flexibilité, 65% des dirigeants interviewés déclarent être flexibles et prêts à changer de décisions et de stratégies. En termes de leadership, nous nous apercevons que seuls 34% partagent leurs visions et objectifs avec leurs collaborateurs bien que 73% font confiance en les compétences de leurs salariés à mener l'entreprise vers la croissance.

2) *Les déterminants de croissance relatifs à l'entreprise* : A propos des ressources financières de l'entreprise, nous relevons que 27% n'ont pas eu recours au crédit bancaire, contrairement aux 73% qui ont contracté un emprunt bancaire pour financer principalement leurs charges d'exploitation. Durant les 3 dernières années, les capitaux propres de l'entreprise et les fonds propres du dirigeant ont été les sources principales du financement, suivies par le crédit bancaire. D'ailleurs, 70% de notre échantillon ont utilisé les capitaux propres de leurs entreprises (réserve, bénéfice non distribué, fonds dédiés aux investissements), 60% les fonds propres du dirigeant et 48% le crédit bancaire. Nous concluons ainsi que la croissance des entreprises durant les 3 dernières années a été plus financée par les fonds propres du dirigeant ou les capitaux propres de l'entreprise que le crédit bancaire. Le non recours au financement externe n'a pas été donc une entrave à la croissance des entreprises étudiées.

S'agissant du management de l'entreprise, nous déduisons que les fonctions assurées par les dirigeants relèvent principalement de la gestion de l'entreprise, la gestion du volet administratif et financier, la supervision et la coordination entre les membres de l'équipe. Les tâches d'exécution viennent par la suite, 47% des dirigeants s'occupent personnellement de la réalisation du service ou du produit proposés par leurs entreprises, 40% se chargent eux-mêmes de la prospection et la commercialisation et uniquement 13% du volet marketing et communication.

3) *Les déterminants de croissance relatifs à l'environnement* : Pour identifier l'impact de l'environnement sur la croissance de l'entreprise, nous avons tout d'abord demandé à nos interviewés de le qualifier. 73% des dirigeants déclarent que l'environnement dans lequel opère leur entreprise, offre des

ressources accessibles bien qu'ils le considèrent aussi complexe par 70% et d'instable par 63%.

D'ailleurs, nous constatons que durant les 3 dernières années, les principaux obstacles à la croissance relèvent du poids des impôts et de la fiscalité et ce pour 93% de l'échantillon, de la concurrence pour 89%, de la faible croissance ou la stagnation du marché pour 80% et de la demande changeante et variée des clients pour 74% des dirigeants interviewés. Nous relevons que la difficulté d'accès au crédit bancaire ne constitue guère un obstacle à la croissance et ce pour 88% de notre échantillon, de même pour l'endettement de l'entreprise qui n'a pas freiné son développement selon 86% des interviewés. Sur un plan macro-environnement, l'environnement économique a le plus d'impact sur la croissance des entreprises et ce selon 74% de notre échantillon, l'environnement réglementaire 53%, contrairement à l'environnement technologique ou politique qui exercent une faible influence et ce selon respectivement 36% et 17% de notre échantillon. Nous concluons alors que le micro-environnement a plus d'impact sur la croissance des entreprises étudiées en l'occurrence la concurrence, la demande de la cible et le poids des impôts. Tandis que le macro-environnement hormis l'environnement économique, affecte peu la croissance des entreprises.

IV. CONCLUSIONS

A travers l'étude réalisée auprès de cent dirigeants de petites et moyennes entreprises, nous concluons que les facteurs relatifs à l'entreprise et au dirigeant sont ceux qui expliquent principalement la croissance des entreprises étudiées contrairement à ceux liés à l'environnement qui se sont révélés plus contraignants.

Nous relevons que malgré l'environnement pesant marqué par l'intensité concurrentielle forte, le poids de la fiscalité, la faible croissance ou la stagnation des marchés, les dirigeants animés par une forte motivation à faire croître leurs entreprises, ayant confiance en leurs capacités arrivent à atteindre l'objectif de croissance.

Nous déduisons aussi que la croissance des entreprises marocaines ne pourrait être expliquée par un facteur causal unique mais une conjonction de facteurs qui sont, dans le contexte marocain, relatifs à la qualité des produits proposés, l'expérience professionnelle du dirigeant, ses choix stratégiques, sa confiance en ses capacités à pouvoir surmonter les obstacles et son degré d'optimisme.

REFERENCES

[1] D. B. Audretsch, A. Coad, et A. Segarra, « Firm growth and innovation », *Small Business Economics*, vol. 43, no 4, p. 743-749, 2014.

[2] J. R. Baum, E. A. Locke, et K. G. Smith, « A Multidimensional Model of Venture Growth », *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 2, p. 292-303, 2001.

[3] F. Bertoni, M. Colombo, et L. Grilli, « Venture capital financing and the growth of new technology-based firms: A longitudinal analysis », vol. 15, nov. 2010.

[4] A. Capiiez, « Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 5, no 2, p. 103, 1992.

[5] C. Chanut-Guieu et G. Guieu, « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management & Avenir*, vol. 43, no 3, p. 37, 2011.

[6] J. Dahlgvist, P. Davidsson, et J. Wiklund, « Initial Conditions as Predictors of New Venture Performance: A Replication and Extension of the Cooper et al. study », *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol. 1, no 1, p. 1-17, janv. 2001.

[7] F. Delmar, P. Davidsson, et W. B. Gartner, « Arriving at the high-growth firm », *Journal of business venturing*, vol. 18, no 2, p. 189-216, 2003.

[8] G. G. Dess et D. W. Beard, « Dimensions of Organizational Task Environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 52-73, 1984.

[9] G. Gueguen, F. Janssen, et O. Giacomini, « Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 28, no 3-4, p. 103, 2015.

[10] D. C. Hambrick, « Upper Echelons Theory: An Update », *The Academy of Management Review*, vol. 32, no 2, p. 334- 343, 2007.

[11] D. C. Hambrick et P. A. Mason, « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *The Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, p. 193-206, 1984.

[12] A. Kangasharju, « Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations », *International Small Business Journal*, vol. 19, p. 28-43, oct. 2000.

[13] D. S. Kouamé, « Les facteurs de succès ou d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leurs modes de financement et de gouvernance », *Université de Lorraine, CEREFIGE*, vol. 3, 2012.

[14] F. Lasch, F. L. Roy, et S. Yami, « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC, Decisive factors for the survival and the growth of the TIC start-ups », *Revue française de gestion*, vol. no 155, no 2, p. 37-56, 2005.

[15] A. W. McArthur et P. C. Nystrom, « Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships », *Journal of Business Research*, vol. 23, no 4, p. 349-361, déc. 1991.

[16] D. J. Storey, « New Firm Growth and Bank Financing », *Small Business Economics*, vol. 6, no 2, p. 139- 150, 1994.

[17] C. Tarillon, F. Grazzini, et J.-P. Boissin, « Trajectoires de croissance et structures de gouvernance élargies : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de startups », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 28, no 3-4, p. 65, 2015.

[18] H. Wijewardena et G. E. Tibbits, « Factors Contributing To The Growth Of Small Manufacturing Firms: An Insight From Australia », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no 2, p. 88-95, avr. 1999.

[19] C. Chanut-Guieu et G. Guieu, *Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance: une revue de la littérature*. gualino, 2012.

[20] B. Giboin, *La Boîte à outils de la Stratégie*. Paris: Dunod, 2012.

[21] F. Janssen, *La Croissance de l'Entreprise, une Obligation pour les PME ?* Bruxelles : De Boeck, 2011.

[22] F. Janssen, « Les déterminants de la croissance des PME: analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges », *Lyon* 3, 2002.

[23] C. Tarillon, « Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance à l'origine des trajectoires des start-up », *Université de Grenoble*, 2014.

Le rôle de la confiance dans la relation entre la participation publique et l'engagement du citoyen envers l'action publique

Imed Zaiem(1), Lotfi Sayhi(2)

(1) *Professeur en Marketing, Université Tunis Carthage, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul, Université de Tunis El Manar, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, UR13ES24 General Management Studies (GEMAS), Tunis, Tunisie ;*
imedzaiem20@gmail.com

(2) *Docteur en marketing à l'Université de Tunis El Manar, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, 1060, Tunis, Tunisie ;*
lotfi.sayhi.pm@gmail.com

Résumé : L'objectif de cette recherche est d'étudier l'effet de la participation publique sur la satisfaction et l'engagement du citoyen envers l'action publique. Pour définir notre cadre conceptuel, nous nous sommes basés sur différents courants de recherche en marketing, en management organisationnel et en management public. Une étude empirique a été menée auprès de 400 citoyens qui ont participé au budget participatif de la Marsa. Les résultats montrent que l'inclusion du tunisien dans le processus décisionnel de l'administration renforce la confiance dans l'administration et affecte positivement l'engagement du citoyen envers l'action publique. En plus, la familiarité avec les affaires publiques, l'âge et le niveau d'instruction jouent comme des variables modératrices entre la confiance et l'engagement du citoyen.

Mots clés : Participation publique, Confiance dans l'administration, Engagement du citoyen envers l'action publique, familiarité avec les affaires publiques.

I. Introduction

Les changements politiques drastiques qu'a connus la Tunisie à partir de l'année 2011 avaient des répercussions considérables sur la relation entre le « gouverné et le gouvernant ». Après des décennies d'autocratie, le citoyen tunisien a pu s'émanciper en brisant le modèle bureaucratique caractérisé essentiellement par l'autorité, l'opacité et l'unilatéralité.

Suite à ce bouleversement, la relation entre l'administration publique et le citoyen commence progressivement à changer de nature. En effet, l'administration tunisienne cherche aujourd'hui à se repositionner dans le nouveau paradigme de gouvernance démocratique. Dans ce cadre, le gouvernement a initié plusieurs projets de réforme portant sur la qualité des

prestations, l'accès à l'information et la participation publique. Ces projets visent notamment l'ouverture de l'administration sur son environnement social et l'inclusion du citoyen.

Dans cette nouvelle donne, la participation du citoyen tunisien dans la prise de décision administrative et son engagement envers l'action publique constituent les artères principales du nouveau paradigme de gouvernance publique.

En effet, ce mouvement de réforme a été fondé sur le changement du statut du citoyen d'un administré-contribuable à un citoyen-client. Cette nouvelle orientation a favorisé l'insertion de nouvelles méthodes de travail et la propagation des concepts issus du marketing dans les rouages de l'administration publique. Aujourd'hui, les notions de la confiance, de l'engagement et de l'inclusion ont envahi le langage administratif. L'objectif de cette nouvelle perspective est de favoriser l'engagement du citoyen envers l'action publique et de consacrer son acceptation et son appropriation par sa population cible.

C'est dans ce sens que nous avons choisi d'étudier la relation entre la participation publique et l'engagement du citoyen envers l'action de l'Etat. Il nous semble donc plus que jamais nécessaire d'étudier cette relation dans une optique de marketing public.

En effet, nous voulons mettre en valeur l'effet de la bonne gouvernance publique sur l'engagement du citoyen envers

l'action publique. Nous espérons répondre à la problématique est la suivante :

« Dans quelle mesure la participation publique influence-elle l'engagement du citoyen envers l'action publique ? »

Plus précisément, les objectifs de cette recherche sont :

- Enrichir le cadre théorique de la participation publique,
- Déterminer l'effet de la participation publique sur l'engagement du citoyen envers l'action publique,
- Déterminer le rôle médiateur de la confiance dans l'administration dans la relation entre la participation publique et l'engagement du citoyen envers l'action publique,
- Etudier l'effet de certaines variables modératrices sur la relation entre

II. Revue de la littérature

A. A. Les fondements de la participation publique

Intimement liée à la démocratie, la notion de la participation publique révèle la volonté de s'émanciper de la représentation de l'élite politique. Pour Akortor (2012), il arrive que le citoyen ne soit pas satisfait de la qualité des décisions des représentants et il doit attendre la « saison » des élections pour exprimer son refus. Fondée sur la décentralisation administrative, la participation publique redéfinit le lien entre les gouvernés et les gouvernants, d'une délégation de pouvoir décisionnel à un partenariat (Vigoda, 2002 ; Irvin et Stansbury, 2004).

Wang et van Wart (2007) définissent la participation publique comme l'implication directe et indirecte des citoyens dans l'articulation et l'évaluation des objectifs administratifs aux niveaux des services, des directives et des résultats globaux. Dans le même contexte, Jin (2013) souligne que la participation des citoyens réfère aux dispositifs institués par l'Etat dans un cadre institutionnel défini pour concevoir, implémenter et évaluer les politiques publiques. Pour Brouard et al. (2010), la participation est plutôt liée à l'exercice de la citoyenneté et elle représente les dimensions de nature civique, politique et sociale

Toutefois, l'effectivité de la participation publique nécessite la mise en place d'un processus formalisé et d'un cadre juridique et institutionnelle bien déterminés (Fung, 2004 ; Stewart, 2007). En fait, étudier les variétés possibles d'institutionnalisation de l'approche participative et les mécanismes d'action collective est inéluctable.

Dans ce cadre, les travaux d'Arnstein (1969) portant sur les échelons de la participation occupent une place centrale dans la littérature sur la participative des citoyens. Selon Arnstein (1969), la participation est précieuse dans la mesure où elle redistribue le pouvoir décisionnel. Cette redistribution varie selon une échelle de six échelons allant de l'information, la consultation, la rassurance, le partenariat, la délégation du pouvoir au contrôle citoyen.

Tableau 1 : Les échelons de la participation d'Arnstein (1969)

| | Echelons de participation | Niveau de participation |
|---|---------------------------|-------------------------------|
| 8 | Contrôle citoyen | Pouvoir effectif des citoyens |
| 7 | Délégation du pouvoir | |
| 6 | Partenariat | |
| 5 | Rassurance | Coopération symbolique |
| 4 | Consultation | |
| 3 | Information | |
| 2 | Thérapie | Non-participation |
| 1 | Manipulation | |

Brouard et al, (2010), page 55.

Les travaux d'Arnstein ont constitué une base théorique pour plusieurs autres chercheurs en la matière. Stewart (2007), qui a opérationnalisé davantage les mécanismes de la participation d'Arnstein, souligne que les dirigeants et les citoyens interagissent à travers un large éventail de mécanismes de participation électoraux et extra-électoraux. L'auteur indique qu'à l'inverse des mécanismes de participation électoraux qui sont devenus obsolètes, les mécanismes extra-électoraux constituent une innovation démocratique. Selon Stewart, les élections permettent d'élire des représentants qui prennent des décisions au nom des électeurs, tandis que, la participation

extra-électorale permet d'inclure les citoyens eux-mêmes dans le processus décisionnel.

En somme, pour Stewart, il est important de savoir choisir le mécanisme adéquat pour favoriser la réussite du processus de participation. En effet, l'efficacité du processus de participation dépend étroitement du choix du mécanisme.

B. Les effets de la participation publique

Les arguments en faveur de la participation publique se concentrent souvent sur les avantages du processus lui-même et sur ses outputs. Dans ce sens, Fung (2006) décrit le processus de la participation comme un outil de changement social. Irvin et Stansbury (2004) mettent en exergue les résultats consensuels améliorant l'efficacité de l'action publique et favorisant son acceptation par sa population cible. Quant à Wang et Van Wart (2007), la participation renforce la confiance des citoyens dans l'administration publique.

2) Cependant, malgré la diversité des apports et la multitude des effets présentés dans la littérature et qui diffèrent principalement suivant le processus et les outputs, nous focalisons notre étude sur les effets de la participation publique sur la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique.

1) L'effet de la participation publique sur la confiance dans l'administration

Définie comme une attente qu'on peut confier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, se comporter de manière prévisible, agir et négocier de manière équitable en cas d'opportunité (Zaheer et al. 1998), la confiance est souvent étudiée comme une variable cruciale dans les recherches sur la participation des citoyens. Ainsi, la plupart des travaux de recherche ont affirmé l'effet positif de la participation publique sur la confiance dans l'administration (Brouard et al 2010 ; Thomassian 2004 ; Kim 2010 ; Wang et Van Wart, 2007 ; Ansell et Gash, 2007). L'idée principale est que le citoyen aura confiance dans l'administration lorsqu'il participe à l'élaboration de la décision publique. Inversement, plus les décisions publiques sont prises unilatéralement, plus le citoyen

a méfiance dans l'administration (Kim, 2010 ; Wang et Van Wart, 2007 ; Ansell et Gash, 2007).

Selon Wang et Van Wart (2007), la participation influe positivement sur la confiance dans l'administration. Néanmoins, le sens de cette relation est polémique. Certains chercheurs suggèrent que le citoyen participe lorsqu'il a déjà confiance dans les autorités publiques. D'autres soulignent que la méfiance des citoyens les invite à participer aux activités publiques. Toutefois, la plupart des chercheurs insistent sur le fait que le sens de la relation est plutôt de la participation vers la confiance (Fung, 2006 ; Thomassian, 2004 ; Kim, 2010 ; Wang et Van Wart, 2007 ; Ansell et Gash, 2007). De ces travaux, nous déduisons l'hypothèse suivante :

***H1** : la participation publique a un effet positif sur la confiance dans l'administration.*

2) L'effet de la participation publique sur l'engagement du citoyen

Largement étudié en management organisationnel, la participation à la prise de décision conduit généralement à une meilleure appropriation de la décision prise. Selon Greenwood (2007), la participation des parties prenantes influe positivement leur engagement dans les activités de l'entreprise. Pour Simard et al. (2005), il suffit de faire participer les employés pour assurer leur engagement envers les décisions prises. Dans le même cadre, Irvin et Stansbury (2004) soulignent que la participation, comme outil de persuasion, facilite l'appropriation des actions publiques par le citoyen. Pour Thomassian (2004), il s'agit de gagner le cœur du citoyen et l'engager avec enthousiasme dans la décision prise de manière consensuelle.

Dans ses travaux sur le budget participatif, Ebdon (2002) souligne que la participation à la réalisation du budget permet de créer chez les citoyens la volonté de défendre ce budget et de communiquer ses objectifs. Pour l'auteur, les citoyens défendront leurs choix budgétaires ce qui permettra de renforcer l'efficacité des décisions budgétaires prises. Ansell et Gash (2007) suggèrent que lorsque le citoyen participe à la

prise de décision, il s'identifie à la décision prise collectivement et il fournit, par conséquent, plus d'effort pour la réussir. Sur la base de ces différents travaux nous pouvons postuler l'hypothèse suivante :

H2 : *la participation publique a un effet direct et positif sur l'engagement du citoyen.*

3). L'effet de la confiance dans l'administration sur l'engagement du citoyen

La relation entre la confiance et l'engagement est souvent étudiée en management organisationnel, en marketing et en sciences politiques. La principale thèse avancée dans ces différents domaines stipule que l'engagement est le produit de la confiance. Dans ce sens, plusieurs auteurs indiquent que la confiance des citoyens dans le gouvernement facilite l'action collective et améliore la performance globale des institutions publiques (Tyler, 2003 ; Gilson 2003 ; Putnam, 2000 ; Wang et Wan Wart, 2007 ; Busson-Villa et Le Gall-Ely, 2004 ; Tsang et al. 2009). Gilson (2003) souligne que la confiance est une notion relationnelle entre les citoyens, les citoyens et les organisations et les citoyens et les événements. Pour Gilson, la confiance est l'huile de l'action collective.

Dans les travaux de recherche sur le capital social, le concept de la confiance est souvent associé à celui de l'engagement. Le lien entre les deux notions réside dans l'affirmation selon laquelle les individus ne peuvent travailler collectivement pour le bien collectif que lorsqu'ils se font mutuellement confiance (Putnam, 2000). Putnam affirme que plus le niveau de confiance sociale est élevé, plus l'engagement civique est important. Ainsi, il existe des raisons convaincantes pour penser aussi méfiance-désengagement : lorsque les citoyens n'ont pas confiance dans le gouvernement, ils auront tendance à se désengager de la chose publique. En tenant compte de ces résultats théoriques, nous présentons l'hypothèse suivante :

H3 : *la confiance dans l'administration a un effet positif sur l'engagement du citoyen envers l'action publique.*

C. L'effet des variables modératrices entre la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique

1) Le rôle modérateur de l'implication aux affaires publiques

Pour Beatty et al. (1988), l'implication et l'engagement sont deux notions distinctes mais très proches qui évoluent dans le même sens : plus l'implication est élevée, plus l'engagement sera important.

En effet, les études sur l'engagement du citoyen dans la chose publique ainsi que dans la vie civique prouvent que certains individus manifestent plus d'intérêt aux affaires publiques que d'autres. Selon Amnå (2012), certains individus sont impliqués de façon permanente dans des questions d'intérêt général, alors que, d'autres assistent irrégulièrement aux événements et aux manifestations organisés.

Considérant ces travaux, nous proposons les hypothèses suivantes :

H4 : *plus l'implication aux affaires publiques est forte, plus l'effet de la confiance dans l'administration sur l'engagement du citoyen envers l'action publique est élevé.*

2) Le rôle modérateur des facteurs sociodémographiques

L'étude des facteurs sociodémographiques est indispensable pour identifier le profil des citoyens ayant un intérêt à la chose publique. Cette étude peut servir au moins deux objectifs : d'une part, elle permettra une compréhension plus profonde de l'engagement du citoyen qui peut aider les chercheurs à décortiquer davantage la notion, d'étudier ses antécédents et de relever les critères qui l'influencent (Kaskie et al. 2008). D'autre part, elle peut aider les responsables administratifs à ajuster leurs politiques, dresser des programmes ciblés et affiner efficacement leurs efforts (Maritinson et Minkler, 2006).

Le rôle modérateur du genre

La plupart des auteurs ont affirmé que les préoccupations civiques diffèrent sensiblement en fonction du genre (Mayer et

Schmidt, 2004 ; Hooghe et Stolle, 2004 ; Burns, 2007 ; Amnå, 2012). Ainsi, les études ont montré que les femmes sont plus attirées par l'engagement civique (Burns, 2007 ; Metzger et Ferris, 2013). Sur la base de ces travaux, nous proposons l'hypothèse suivante :

H 5.1 : *le genre modère la relation entre la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique.*

Le rôle modérateur de l'âge

Les recherches sur l'engagement du citoyen ont souvent abouti à des résultats controversés concernant le rôle de l'âge. Amnå (2012) a indiqué que le niveau d'engagement politique chez les jeunes est généralement jugé très faible. Dans le même sens, Jennings et Stoker (2004) ont montré que les niveaux de confiance sociale et d'engagement du citoyen varient selon les générations. Les auteurs ont souligné que l'effet apparent de la confiance sociale sur l'engagement du citoyen augmente de l'âge de la jeunesse à l'âge adulte. L'ensemble de ces propositions est présenté par l'hypothèse suivante :

H 5.2 : *l'âge modère la relation entre la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique.*

Le rôle modérateur du niveau d'instruction

le rôle du niveau éducatif se présente comme la force motrice de l'engagement du citoyen dans la chose publique. Selon les études de Putnam (1995), plus le niveau d'instruction de l'individu est élevé et plus son engagement civique est important.

D'où nous proposons l'hypothèse suivante :

H 5.3: *le niveau d'instruction modère la relation entre la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique.*

Le rôle modérateur du revenu

Plusieurs études empiriques ont été menées pour tester le rôle des ressources sur la propension de s'engager dans la chose publique.

Selon plusieurs auteurs, les personnes ayant un faible revenu ont moins du capital social et moins de désir de créer des réseaux civiques puisqu'elles sont trop préoccupées par leur propre développement économique voir leur survie (Whiteley et Lindell, 2000 ; Verba et al. 1995 ; Grillo et al. 2010). Dans le même sens, Zak et Knak (2001) soulignent que la situation socio-économique des citoyens influence leur intérêt à la chose publique. Pour Kirilin et Kirilin (2002), les ressources financières influencent les capacités civiques du citoyen.

Sur la base de ces travaux, nous proposons l'hypothèse suivante :

H 5.4 : *le revenu modère la relation entre la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique.*

De cette revue de littérature, nous proposons le modèle conceptuel suivant :

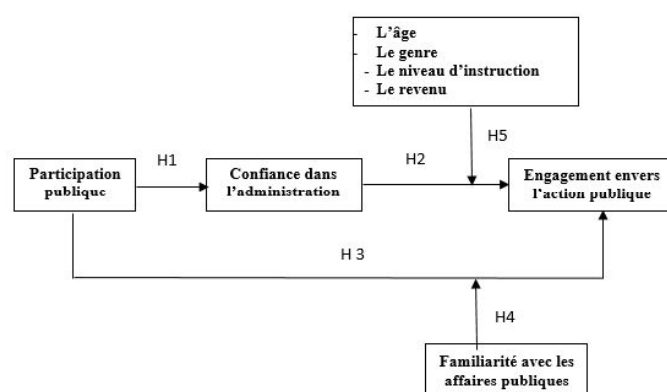


Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche

III. Cas d'étude : le budget participatif de la commune de la Marsa

Inventé au Brésil en 1988, le budget participatif constitue l'un des mécanismes de la consécration de la démocratie locale (Beckett et King, 2002). Il s'agit de faire « *participer les habitants volontaires aux discussions et aux décisions*

concernant l'allocation du budget communal, soit de manière globale, soit sur une thématique particulière soit sur les décisions d'investissement » (Stokkink, 2014, p 9). Pour Ebdon (2002), le budget participatif est un processus au cours duquel la population discute et décide les politiques publiques et affecte les ressources budgétaires selon ses besoins, ses attentes et ses priorités.

En Tunisie, la nouvelle constitution promulguée le 27 Janvier 2014 a octroyé un cadre juridique permettant l'adoption du budget participatif. Les articles 131 et 132 de la nouvelle constitution disposent que l'Etat s'engage à renforcer la décentralisation concrétisée par les collectivités locales qui jouissent d'une personnalité juridique et de l'autonomie financière et administrative. Entre autres, les collectivités locales disposent des compétences et des ressources propres gérées d'une manière autonome, dans le cadre d'un budget qui leur est alloué, selon les règles de la bonne gouvernance.

L'article 139 de la constitution a explicitement mis en exergue la participation publique et les principes de la gouvernance ouverte : *« Les collectivités locales adoptent les instruments de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin d'assurer la plus large participation des citoyens et de la société civile dans la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, et ce, conformément à ce qui est prévu par la loi »*. Cet article a donné aux citoyens le droit de participer à la préparation du budget communal à travers l'expression des besoins et la priorisation des projets de développement et d'aménagement du territoire.

Dans la même veine, intimement liée à la participation publique, l'adoption de la loi organique n° 22-2016 du 24 mars 2016 portant sur l'accès à l'information a instauré une nouvelle ère de transparence et de redevabilité sociale. Désormais, les structures publiques tunisiennes sont invitées à publier de façon proactive certains types d'informations qui concernent leurs activités. Ainsi, elles doivent répondre, selon des standards préalablement définis, aux demandes d'informations.

En vertu de ces dispositions, les municipalités tunisiennes ont officiellement partagé le pouvoir avec leurs citoyens dans l'allocation des ressources budgétaires. En effet, en collaboration avec la société civile, ces municipalités ont accordé aux citoyens un montant et une rubrique d'investissement dans le budget communal. Ainsi, les citoyens ont affecté ces ressources financières aux projets dans les domaines de l'éclairage public, des trottoirs et chaussées et de l'embellissement. De cette manière, les responsables locaux ont pu établir un budget basé sur les besoins et les attentes de la population.

Conformément aux dispositifs législatifs, la municipalité de la Marsa a opté pour le budget participatif en 2015. Ainsi, elle a obtenu la 3ème place du prix d'excellence africaine du Budget Participatif tenu à Johannesburg 2015¹ ce qui justifie notre choix pour cette expérience pour entamer notre étude empirique et tester notre modèle conceptuel.

IV. Méthodologie

Nous avons choisi d'adapter des échelles de mesure ayant une meilleure qualité psychométrique et ayant été validées et jugées de bonne fiabilité par plusieurs chercheurs. Le recours à ces outils nous permettra d'opérationnaliser les variables de notre modèle de recherche qui sont successivement : la participation publique, la familiarité **avec les affaires publiques** la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique.

Le questionnaire est l'instrument de collecte des données dans ce travail de recherche. Il s'adresse aux citoyens qui ont participé effectivement à l'élaboration du budget participatif de la Marsa (banlieue nord de Tunis). Notre échantillon est constitué de 400 répondants.

Nous avons eu recours à la méthode d'échantillonnage par quotas basé sur le genre et l'âge. En fait, par rapport aux listes des participants (924 participants) en fonction du genre, notre

¹Sommet AFRICITES 7 tenu du 29 novembre au 03 décembre 2015 à Johannesburg portant le thème : "Budgétisation participative, inclusion sociale et droit à la ville".

échantillon est constitué par 65 % genre masculin et 35 % genre féminin.

La plupart des échelles de mesure que nous avons empruntées de la littérature (voir annexe) ont été originellement développées et formulées en anglais. Dans ce sens, nous avons fait appel à la méthode de rétro-translation pour obtenir une version française pour nos échelles de mesure de la participation publique et la confiance dans l'administration. Nous avons eu recours à l'échelle de Likert en 5 points afin de mesurer les items relatifs à toutes les variables de notre modèle conceptuel. Ainsi, pour entamer notre partie empirique, nous avons choisi d'administrer notre questionnaire face à face.

V. Résultat de la recherche

Au cours de cette partie, nous exposerons la validité et la fiabilité des échelles de mesure par la suite nous présenterons la validation de nos hypothèses de recherche.

A. Analyse factorielle et fiabilité des échelles de mesure

1) Purification de la mesure de la participation publique

La mesure de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) montre une valeur statistiquement acceptable (0,698) et aboutit à une solution factorielle pertinente. De plus, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p = 0,000$) et indique l'existence d'une matrice de corrélations non nulle. Ainsi, la qualité de représentation est bonne puisque tous les indicateurs de mesure de la participation publique ont une valeur supérieure au seuil minimal de 0,5.

Le pourcentage de la variance expliquée nous permet de retenir une seule composante dont la valeur propre est supérieure à 1 et d'ordre 65 %. Cette composante représente la variable « participation publique » et inclut les items Part1, Part 2, Part 3, Part 4, Part 5, Part 6 et Part 7.

2) Purification de la mesure de la confiance

Pour la confiance, les résultats ont montré que la mesure de KMO indique une valeur statistiquement acceptable (0,789). Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p = 0,000$) et

montre l'existence d'une matrice de corrélations non nulle. Ainsi, la qualité de représentation est bonne puisque tous les indicateurs de mesure de la confiance ont une valeur supérieure au seuil minimal de 0,5.

Le pourcentage de la variance expliquée nous permet de retenir une seule composante dont la valeur propre est supérieure à 1 et d'ordre 78 %. Cette composante représente la variable « Confiance » et inclut les items Conf 1, Conf 2, Conf 3 et Conf4.

3) Purification de la mesure de l'engagement

Quant à l'engagement, la mesure de KMO indique une valeur statistiquement acceptable (0,718) et aboutit, par conséquent, à une solution factorielle pertinente. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p = 0,000$) et montre l'existence d'une matrice de corrélations non nulle. De surcroît, la qualité de représentation est bonne puisque tous les indicateurs de mesure de l'engagement ont une valeur supérieure au seuil minimal de 0,5.

Le pourcentage de la variance expliquée nous permet de retenir une seule composante dont la valeur propre est supérieure à 1 et d'ordre 89 %. Cette composante représente la variable « Engagement » et inclut les items Eng1, Eng 2, Eng 3 et Eng 4.

4) Purification de la mesure de la familiarité

La mesure de KMO indique une valeur statistiquement acceptable (0,659) et aboutit par conséquent à une solution factorielle pertinente. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Le pourcentage de la variance expliquée nous permet de retenir une seule composante dont la valeur propre est supérieure à 1 et d'ordre de 84,35 %. De ce fait, les items (Fam 1, Fam 2 et Fam 3) se regroupent sous une seule dimension prévue appelée « Familiarité ».

B. Validation du modèle causal et des hypothèses de la recherche

La validation des hypothèses portera sur le test des liens de causalité simultanés entre les variables de notre modèle. Ainsi, l'examen de la significativité des coefficients de régression sera accompagné par l'étude de l'intensité et du sens (positif / négatif) de ces liens de causalité. De surcroît, notre modèle causal permet de déterminer l'importance de l'effets médiateur de la confiance dans l'administration par rapport aux effets directs et aux effets totaux.

Le modèle de notre recherche présente un bon ajustement. En effet, les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie satisfont les conditions empiriques généralement préconisées dans les travaux de recherche.

Tableau 2 : L'ajustement du modèle causal

| Indice | Chi-deux / ddl | GFI | AGFI | RMR | RMSEA | NFI | CFI |
|--------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Valeur | 2,728 | 0,971 | 0,914 | 0,027 | 0,047 | 0,907 | ,963 |

Entre autres, nous avons opté pour la procédure de Bootstrap pour s'assurer de la robustesse des coefficients de régression estimés et de faire face aux conséquences probables de la violation de la multinormalité des données (Mardia = 97,137). Ainsi, le tableau (3) indique que les liens de causalité entre la participation publique, la confiance et l'engagement sont significatifs ce qui nous permet d'accepter cette première série des hypothèses de recherche.

Tableau 3 : Significativité des liens de causalité du modèle

| Liens de causalité | | Test de Student | P | Validation des hypothèses |
|------------------------------|---------------------------------|-----------------|--------|---------------------------|
| H1 | Participation -----> confiance | 4,717 | 0,003* | Acceptée |
| H2 | Participation- ----> engagement | 3,193 | 0,011* | Acceptée |
| H3 | Confiance --- --> engagement | 4,732 | 0,002* | Acceptée |
| * : P < 0,05 (Significatif). | | | | |

Les résultats de notre recherche ont montré que l'engagement du citoyen envers l'action publique dépend positivement et simultanément de la participation publique et de la confiance dans l'administration et que l'effet de la confiance (0,37) sur l'engagement est légèrement plus important que celui de la participation publique (0,34).

Par conséquent, nous pouvons conclure que les citoyens qui ont participé à l'élaboration du budget participatif de la Marsa, ceux qui ont un niveau de confiance plus élevé dans la commune sont les plus disposés à s'engager envers l'action communale. Ces variables influencent positivement et simultanément l'engagement du citoyen et favorisent l'acceptabilité et l'appropriation de l'action publique par son environnement social.

Par ailleurs, les résultats montrent que la participation publique agit positivement sur la confiance des citoyens (0,32). Ces deux variables sont amplement importantes dans notre modèle dans la mesure où elles répondent à la problématique de la crise de confiance, une crise qui a caractérisé l'ensemble des relations entre les citoyens et l'administration.

C. Étude des effets modérateurs :

Pour tester l'effet modérateur de la familiarité avec les affaires publiques et des variables sociodémographiques sur la relation entre la confiance dans l'administration sur l'engagement des citoyens envers l'action publique nous avons changé le niveau de mesure des variables en les réduisant à deux modalités. Puis,

nous avons adopté l'analyse multi-groupes à invariance complète (en prenant le test de Chi-deux au seuil de 5%).

Les résultats montrent que la familiarité avec les affaires publiques modère la relation entre la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique (le test de différence de Chi-deux est significatif au niveau de 5%).

Par ailleurs, l'analyse comparative des coefficients de régression pour chaque groupe montrent que l'effet de la participation publique sur l'engagement est plus élevé dans le cas où l'implication aux affaires publiques est importante. Autrement dit, plus le niveau d'implication aux affaires publiques est important, plus l'effet de la participation publique sur l'engagement est élevé.

Concernant les variables sociodémographiques, les résultats montrent que seuls l'âge et le niveau d'instruction ont un effet significatif sur la relation entre la confiance dans l'administration et l'engagement envers l'action publique.

Les tests effectués indiquent que l'effet de la confiance sur l'engagement est d'autant plus important chez la classe des personnes âgées et celle où le niveau d'instruction est plus élevé.

Par contre, les résultats montrent que le genre et le revenu n'ont pas d'effet modérateur sur la relation entre la confiance dans l'administration et l'engagement envers l'action publique.

IV. Discussion et implications managériales

Les résultats de notre recherche ont montré que la participation influe positivement la confiance dans l'administration et l'engagement du citoyen envers l'action publique (ce qui confirme les 2 hypothèses H1 et H3). En se basant sur ces résultats, nous pouvons indiquer que l'inclusion du citoyen dans le processus de prise de décision publique contribue à renforcer la confiance dans l'administration et à fortifier le lien entre le citoyen et sa communauté.

Pour plusieurs auteurs à l'instar de Coleman (1988), Habermas (1996), Putnam (2000) et Norris (2011), la confiance forme l'« huile » de l'action collective. Elle constitue un déterminant de l'engagement envers l'action publique (confirmation de H2). De même, les résultats de notre recherche prouvent que la familiarité aux affaires publiques modère positivement l'effet de la participation publique et la confiance dans l'administration sur l'engagement du citoyen envers l'action publique. Ces résultats supposent que les hypothèses H4 est retenue ce qui s'accorde avec les travaux les travaux de Verba et al. (1995), Jennings et Stoker (2004) et Amnå (2012).

Conformément aux travaux de Jennings et Stoker (2004), Amnå (2012) et Zaff et al. (2010), les résultats de notre recherche empirique montrent que l'âge et le niveau d'instruction modèrent positivement l'effet de la participation publique et la confiance dans l'administration sur l'engagement du citoyen envers l'action publique. Par conséquent, les résultats de notre recherche empirique permettent de retenir les hypothèses H5.2 et H5.3.

Il s'avère que la participation, comme outil de persuasion sociale, permet de créer chez les citoyens la volonté de défendre l'action publique puisqu'elle représente leurs choix. C'est ainsi que les citoyens qui ont participé à l'élaboration du budget participatif de la Marsa ont tendance à vanter, à défendre et à communiquer les projets communaux.

Par conséquent, les responsables administratifs devraient, d'ores et déjà, tabler sur des stratégies d'engagement permettant d'accroître l'acceptation et l'appropriation de l'action publique par sa cible. Pour ce faire, les responsables administratifs sont tenus de développer des politiques permettant d'engager les citoyens plutôt qu'imposer leurs actions administratives. Ainsi, il est incontournable de changer le paradigme de prise de décisions administratives vers un modèle inclusif basé sur la participation des citoyens.

Quant aux responsables marketing et devant les revendications perpétuelles pour l'ouverture de l'appareil étatique sur son environnement social, l'apport du marketing paraît amplement important. En effet, le marketing qui a pu développer la

relation entre l'entreprise et les clients notamment en termes de satisfaction, de confiance, de fidélisation et d'engagement, il pourrait transposer cette expertise à l'hémisphère public pour améliorer la relation entre l'administration et les citoyens. En fait : « *En mettant en œuvre la démarche marketing, les organisations sont mieux à même d'informer, mais aussi et surtout de légitimer leurs décisions en favorisant une nécessaire participation des citoyens-usagers-clients à la décision* » (Busson-Villa et Gal-Ely, 2004, p 81).

VII. Conclusion

L'objectif de ce travail est d'identifier les déterminants de l'engagement du citoyen envers l'action publique et d'apporter des éléments de réponses à la question suivante : « *Dans quelle mesure la participation publique influence-elle l'engagement du citoyen envers l'action publique ?* »

Les résultats ont montré que la participation des citoyens au processus décisionnel de l'administration renforce l'acceptation et l'appropriation de l'action publique par les citoyens, par conséquent, ils auront tendance notamment à vanter et à défendre l'action et à la recommander aux autres.

Ainsi, conformément aux travaux de recherche Wang et Van Wart (2007), le lien entre la participation publique et la confiance dans l'administration est significatif et positif. En fait, les citoyens auront plus de confiance dans l'administration lorsqu'ils participent à la conception ou l'élaboration de son action publique. A l'encontre, l'unilatéralité de l'administration dans la prise de décision influe négativement la confiance dans l'administration.

En outre, notre recherche nous a permis de mettre en œuvre l'importance des variables modératrices intégrées au niveau de la relation entre l'engagement du citoyen envers l'action publique et ses déterminants (la confiance dans l'administration et la participation publique) en vue de mieux l'expliquer. Il s'avère ainsi que cette relation varie en fonction du niveau de de la familiarité avec les affaires publiques

ainsi qu'en fonction des variables sociodémographiques relatives au citoyen (l'âge et le niveau d'instruction). L'étude des variables modératrices contribue à apporter un éclairage quant à la compréhension et l'explication de la nature de la relation entre l'administration et les citoyens.

Cette recherche contribue à présenter les leviers sur lesquels les responsables administratifs doivent agir pour améliorer la relation de l'administration avec son environnement et pour renforcer l'engagement du citoyen. Les résultats de notre recherche contribuent à mettre l'accent sur la nécessité de changer le paradigme de prise de décision administrative d'une action unilatérale et opaque à une action concertée et transparente.

En effet, le modèle traditionnel de l'action publique basé sur le « *top-down* » et la distanciation a prouvé son échec à travers la création d'une situation de méfiance généralisée envers l'administration et de désengagement du citoyen de la chose publique. Ce modèle bureaucratique a perdu sa légitimité et il cède progressivement sa place à un nouveau paradigme décisionnel basé sur l'ouverture, la transparence, l'inclusion et la responsabilisation.

Quant aux futures voies de recherche, il serait judicieux, au cours des études ultérieures, d'intégrer d'autres variables telles que la légitimité perçue de l'action publique comme variable médiatrice entre la participation publique et l'engagement du citoyen, en vue d'enrichir le modèle de notre recherche et de mieux comprendre le comportement des citoyens.

Bibliographie

1. **Akotor E. S. A.** « Deliberative Democracy: An Analysis of Citizens' Perspective in Buyukkonuk – North Cyprus », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 35, pp. 301-312, 2012.
2. **Annâ E.** « How is civic engagement developed over time? Emerging answers from a multidisciplinary field », *Journal of Adolescence*, Vol. 35, N° 3, pp. 611-627, 2012.
3. **Ansell C. et Gash A.** « Collaborative Governance in Theory and Practice », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, n° 4, pp. 543-571, 2007
4. **Banque mondiale** « Redevabilité sociale dans le secteur public Article théorique et module éducatif », Washington, 2005.
5. **Beatty et al.** « Problems With VALS », In *International Marketing Research: An Example From An Application of The Empirical*

- Mirror Technique," *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, pp. 375-380, 1988.
6. **Beckett J. et King C. S.** « The challenge to improve citizen participation in public budgeting: A discussion », *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 14, N° 3, pp. 463-485, 2002.
 7. **Bouzas-Lorenzo R.** « Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue », *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 7, Issue 2, pp. 113-125, 2010.
 8. **Brouard F., Larivet S. et Sakka O.** « Entrepreneuriat social et participation citoyenne », *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale* Vol. 1, N°1, pp. 46-64, 2010.
 9. **Burns N. (2007)**, « Gender in the aggregate, gender in the individual, gender and political action », *Politics & Gender*, Vol. 3, Issue 1, pp. 104-124.
 10. **Busson-Villa F. et Le Gall-Elly M.** « Le marketing au service de la gouvernance », *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, Vol. 39, N° 207, pp. 71-82, 2004.
 11. **Cicognani et al.** « Gender differences in youths' political engagement and participation. The role of parents and of adolescents' social and civic participation », *Journal of Adolescence*, Vol. 35, Issue 3, pp. 561-576, 2012.
 12. **Cooper T. L., Bryer T. et Meek J. W.** « Citizen-centered collaborative public Management », *Public Administration Review*, Vol. 66, Issue S1, pp. 76-88, 2006.
 13. **Ebdon C.** « Beyond the public hearing: Citizen Participation in the local government budget process », *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 14, Issue 2, pp. 273-294, 2002.
 14. **Ebdon C. et Franklin A. L.** « Citizen Participation in Budgeting Theory », *Public Administration Review*, Vol. 66, N° 3, pp. 437-447, 2006.
 15. **Fung A.** « *Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy* », Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.
 16. **Fung A.** « Varieties of Participation in Complex Governance », Special issue, *Public Administration Review*, Vol. 66, Issue S1, pp. 65-74, 2006.
 17. **Gibson C. et Woolcock M.** « Empowerment, deliberative development and local-level politics in Indonesia: Participatory projects as a source of countervailing power », *Studies in Comparative International Development*, Vol. 43, Issue 2, pp. 151-180, 2008.
 18. **Gilson L.** « Trust and the development of health care as a social institution », *Social Science and Medicine*, Vol. 56, Issue 7, pp. 1453-1468, 2003.
 19. **Glucker A. N. et al.** « Public participation in environmental impact assessment: why, who and how? », *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 43, Issue 3, pp. 104-111, 2013.
 20. **Greenwood M.** « Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, Issue 4, pp. 315-327, 2007.
 21. **Grillo M. C., Teixeira M. A. et Wilson D. C.** « Residential Satisfaction and Civic Engagement: Understanding the Causes of Community Participation », *Social Indicators Research*, Vol. 97, Issue 3, pp. 451-466, 2010.
 22. **Hooghe M.** « Social Capital and Diversity Generalized Trust, Social Cohesion and Regimes of Diversity », *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 40, N° 3, pp. 709-732, 2007.
 23. **Hooghe M. et Stolle D.** « Good girls go to the polling booth, bad boys go everywhere: gender differences in anticipated political participation among American fourteen-year-olds », *Women & Politics*, Vol. 26, Issue 3/4, pp. 1-23, 2004.
 24. **Irvin R. AetStansbury J.** « Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort? », *Public Administration Review*, Vol. 64, N° 1, pp. 55-65, 2004.
 25. **Jennings M. K. et Stoker L.** « Social Trust and Civic Engagement across Time and Generations », *Acta Politica, suppl. Special Issue: Youth, Politics and Socialization*, Vol. 39, Issue 4, pp. 342-379, 2004.
 26. **Jin M.** « Citizen Participation, trust, and literacy on government legitimacy: The case of environmental governance », *Journal of Social Change*, Vol. 5, Issue 1, pp. 11-25, 2013.
 27. **Kaplan A. M. et Haenlein M.** « Rapprochement entre le marketing et l'administration publique : vers une compréhension globale du potentiel du marketing public », *Revue Française du Marketing*, Vol. 224, N° 4, pp. 49-66, 2009.
 28. **Kaskie B. et al.** « Civic Engagement as a Retirement Role for Aging Americans », *The Gerontologist*, Vol. 48, Issue 3, pp. 368-77, 2008.
 29. **Kim P. S.** « Building trust by improving governance: searching for a feasible way for developing countries », *Public Administration Quarterly*, Vol. 34, Issue 3, pp. 271-299, 2010.
 30. **Kim S. E.** « The role of trust in the modern administrative State An integrative Model », *Administration and Society*, Vol. 37, N° 5, pp. 611-635, 2005.
 31. **Kirlin, J. J. et Kirlin, M. K.** « Strengthening effective government--citizen connections through greater civic engagement », *Public Administration Review*, Vol. 62, Issue S1, pp. 80-85, 2002.
 32. **Martinson M. et Minkler M.** « Civic engagement and older adults: a critical perspective », *Gerontologist*, Vol. 46, Issue 3, pp. 318-24, 2006.
 33. **Mayer, J. D. et Schmidt H. M.** « Gendered political socialization in four contexts: political interest and values among junior high school students in China, Japan, Mexico, and the United States », *The Social Science Journal*, Vol. 41, Issue 3, pp. 393-407, 2004.

34. **Mazouz B.** « La transformation de l'État et de ses organisations : une perspective managériale internationale », *Revue management internationale*, Vol. 9, N° 1, pp. 145, 2004.
35. **Mazouz B.** « Les aspects pratiques des partenariats public-privé : de la rhétorique néolibérale ... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP », *Revue française d'administration publique*, N° 130, pp. 215-232, 2009.
36. **Mazouz B., Emery Y. et Côté L.** « La transformation de l'État et de ses organisations:une perspective managériale internationale », *Management International*, Vol. 9, N°1, p. 9, 2004.
37. **Metzger A. et Smetana J. G.** « Adolescent civic and political engagement: associations between domain-specific judgments and behavior », *Child Development*, Vol. 80, Issue 2, pp. 433-441, 2009.
38. **Metzger et Ferris** « Adolescents' domain-specific judgments about different forms of civic involvement: Variations by age and gender », *Journal of Adolescence*, Vol. 36, Issue 3, pp. 529-538, 2013.
39. **Meyer J. P. et Herscovitch L.** « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, Vol. 11, N° 3, pp. 299-326, 2001.
40. **Ohmer M. L.** « The Relationship Between Citizen Participation and Organizational Processes and Outcomes and the Benefits of Citizen Participation in Neighborhood Organizations », *Journal of Social Service Research*, Vol. 34, Issue 4, pp. 41-60, 2008.
41. **Putnam R. D.** « *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* », New York: Simon and Schuster, 2000.
42. **Putnam R. D.** « *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society* », Oxford: Oxford University Press, 2002.
43. **Rocha M. A. et Sharma B.** « *Joint evaluation of citizens' voice and accountability: Synthesis report* », London, UK: Department for International Development, 2008.
44. **Sabadie W.** « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public » *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 18, N° 1, pp. 1-24, 2003.
45. **Simard et al.** « Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice », *Relations industrielles*, Vol. 60, N° 2, pp. 296-319, 2005.
46. **Stewart K.** « Write the Rules and Win: Understanding Citizen Participation Game Dynamics », *Public Administration Review*, Vol. 67, N° 6, pp. 1067-1076, 2007.
47. **Stokkink D.** « *Le budget participatif : Un outil de citoyenneté active au service des communes* », *Cahiers*, N°33, 77 pages, 2011.
48. **Thomassian M.** « La concertation du public au niveau local : du monologique au dialogique », *Management International*, Vol. 9, N° 1, pp. 99-116, 2004.
49. **Tyler T. R. (2003)**, « *Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law* », In M. Tonry (Ed.), *Crime and justice--A review of research*, volume 30; pp. 431-505). Chicago: University of Chicago Press, 2003.
50. **UN** « *People matter: Civic engagement in public governance* », New York, NY: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2008.
51. **Verba S., Schlozman K. L. et Brady H. E.** « *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics* », London: Harvard University Press, 1995.
52. **Vigoda E.** « From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration », *Public Administration Review*, Vol. 62, Issue 5, pp. 527-540, 2002.
53. **Wymer W.** « Rethinking the boundaries of social marketing: Activism or advertising? », *Journal of Business Research*, Vol. 63, Issue 2, pp. 99-103, 2010.
54. **Wang X. et Van Wart M.** « When Public Participation in Administration Leads to Trust », *Public Administration Review*, Vol.67, Issue 2, pp. 265-278, 2007.
55. **Whitney D. J. et Lindell M. K.** « Member commitment and participation in local emergency planning committees », *Policy Studies Journal*, Vol. 28, N° 3, pp. 467-484, 2000.
56. **Zaheer A., McEvily B. et Perrone V. (1998)**, « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, Vol. 9, Issue 2, pp. 141-159, 1998.
57. **Zak P. et Knack S.** « Trust and Growth », *Economic Journal*, Vol. 111, n° 470, pp. 295-321, 2001.

Annexe : Les échelles de mesure adoptées dans la recherche

Mesure de la participation publique de Wang et Wan Wart (2007)

Par 1 : j'ai participé à la définition des objectifs de développement lors de la préparation du budget de 2015.

Par 2 : j'ai participé à l'élaboration des stratégies pour la concrétisation de ces objectifs.

Par 3 : j'ai participé au choix des projets d'investissement pour le budget.

Par 4 : J'ai négocié les dépenses du budget.

Par 5 : J'ai participé au suivi du processus de réalisation des projets d'investissement.

Par 6 : j'ai participé à l'évaluation des résultats du budget.

Par 7 : Personnellement, j'ai participé effectivement à la préparation du budget de 2015 dans ma commune.

Mesure de la confiance de Wang et Wan Wart (2007)

Conf 1 : J'ai personnellement confiance dans cette municipalité

Conf 2 : Cette municipalité tient ses promesses

Conf 3 : Cette municipalité traite tous les citoyens équitablement.

Conf 4 : Cette municipalité est compétente.

▪ **Mesure de l'engagement de Sabadie (2003)**

Eng 1 : *Je parle du budget de ma commune à mes amis comme un très bon budget.*

Eng 2 : *J'ai tendance à vanter et à défendre le budget de ma commune.*

Eng 3 : *Je pense continuer longtemps à apprécier le budget participatif de ma commune.*

Eng 4 : *Je recommanderais cette approche du budget participatif aux autres communes.*

▪ **Mesure de la familiarité de Oliver et Bearden (1985) et adaptée par D'Astous et Gargouri (2001)**

Fam1 : *En général, je me considère très familier(e) avec les affaires publiques dans ma commune.*

Fam2 : *D'une manière générale, je me considère très informé(e) sur les affaires publiques dans ma commune.*

Fam3 : *les questions publiques dans ma commune représentent pour moi une catégorie des affaires que je connais très bien.*

Le Dirigeant de la PME, quel Profil?

Fatima Zahra ALAMI #1, Maha STELATE #2

#Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Chock, Université Hassan II

Casablanca - Maroc

1Alamifz2@gmail.com

2Maha.stelate@gmail.com

Résumé—Le présent papier à visée exploratoire, est une tentative de représentation des différents profils du dirigeant de la PME. Dans ce travail, nous nous focalisons en particulier sur les dirigeants marocains des PME pour mieux appréhender les spécificités de la réalité contextuelle locale. Nous avons opté pour une approche qualitative auprès d'un échantillon de dirigeants de PME dans la région du Grand Casablanca.

Deux objectifs sont poursuivis: D'une part, analyser et décrire les caractéristiques personnelles, comportementales et professionnelles qui déterminent le profil du dirigeant de la PME à travers l'étude du faire et de l'être de ce dernier en se basant sur deux théories : l'approche par les traits de personnalité et l'approche comportementale., et d'autre part, proposer une catégorisation des profils du dirigeant marocain de la PME par rapport aux typologies existantes.

Mots clés— PME, Profil du dirigeant, Typologie, Théorie comportementale, Théorie par traits de personnalité.

I. INTRODUCTION

Les chercheurs et théoriciens en sciences de gestion, notamment la communauté scientifique relative aux études portant sur les PME reconnaissent depuis toujours que la spécificité organisationnelle de la PME réside en grande partie dans son mode de gestion personnalisé, où le dirigeant est le principal acteur. Qu'il soit propriétaire ou pas, le dirigeant reste la pierre angulaire dans l'édifice organisationnel et considère l'entreprise comme une extension de sa personnalité.

Le présent papier à visée exploratoire, est une tentative de représentation des différents profils du dirigeant de la PME. Dans ce travail, nous nous focalisons en particulier sur les dirigeants marocains des PME pour mieux appréhender les spécificités de la réalité contextuelle locale. Pour se faire nous avons opté pour une approche qualitative auprès d'un échantillon de dirigeants de PME dans la région du Grand Casablanca.

L'objectif est d'analyser et de décrire les caractéristiques personnelles, comportementales et professionnelles qui déterminent le profil du dirigeant de la PME à travers l'étude du faire et de l'être de ce dernier en se basant sur deux théories :

L'approche par les traits de personnalité et l'approche comportementale. Nous nous penchons également à travers ce travail vers une catégorisation des profils du dirigeant marocain de la PME par rapport aux typologies existantes notamment celle de Filion et donc répondre aux questions suivantes : Quels sont les caractéristiques du dirigeant marocain ? Peut-on classer les dirigeants marocains en une typologie de profils homogène ? Quel est le profil du dirigeant marocain de PME?

II. REVUE DE LITTÉRATURE

Les petites et moyennes entreprises (PME) obtiennent aujourd'hui une place considérable dans toutes les économies modernes et c'est aussi le cas de l'économie marocaine où les PME constituent la majorité dominante des entreprises et représentent, selon les données du site officiel du Ministère de l'Industrie et des Nouvelles Technologies ainsi que de la synthèse du rapport économique et financier 2018 fait par la direction des Etudes et des Prévisions Financières, plus de 95% du tissu industriel national, devenant ainsi un facteur de croissance économique important.

Ce contexte de PME se démarque par une forte spécificité et repose le plus souvent sur l'unique personne du dirigeant ou le propriétaire dirigeant, ce qui lui donne un caractère personnel.

Dans ce sens, la littérature fournit un large éventail d'écrits sur le rôle central du dirigeant comme étant la colonne vertébrale de la PME. Plusieurs chercheurs ayant marqué le champ de la recherche en PME ont guidé leurs réflexions à se focaliser sur la PME comme étant un individu, une entreprise humaine dont l'existence et la vie sont essentiellement liées à une personne : le dirigeant. En se référant aux plus anciens (Marchesnay, 1988 ; Bruyat, 1993 ; Duchéneau, 1995, 1996 ; Torrès, 2003), ainsi qu'aux plus récents (Brigham et al. 2007 ; Chabaud, 2013 ; Jaouen et Lasch, 2015)¹, tous soutiennent que le dirigeant reflète son entreprise, il est la base, le fondement et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance (Pascale. F, 2000).

¹ Cité par Didier Chabaud, Sylvie Sammut, « Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME », Revue de l'Entrepreneuriat 2016/1 (Vol. 15), p.2.

Du fait de l'hétérogénéité du monde des PME, il existe certes une forte diversité de dirigeants, qui sont caractérisés par plusieurs qualités spécifiques. Ces derniers sont considérés comme des « personnages complexes » qui peuvent avoir des caractéristiques personnelles proches ou similaires à celles des entrepreneurs. Ainsi pour des raisons de pertinence, le terme dirigeant que nous utiliserons dans cette étude, désigne plus explicitement la dimension individu qui joue le rôle crucial du principal acteur dans la PME, à savoir à la fois le propriétaire-dirigeant ou le dirigeant-manager et l'entrepreneur au sens plus large.

Dans ce sens, et en se référant à la littérature faisant état des caractéristiques des dirigeants de PME, nous distinguons deux groupes particuliers de caractéristiques spécifiques aux dirigeants : Les caractéristiques personnelles qui sont liées aux traits de caractère et à la personnalité, et les caractéristiques comportementales qui sont liées aux attitudes et aux actions.

Cette distinction nous emmène à partager notre réflexion sur le dirigeant entre l'être et le faire, et à l'instar de deux courants de recherche contemporains : l'approche déterministe ou « Trait Approach » (Gartner, 1988) et l'approche comportementale ou « Behavioral Approach » (Gartner, 1988), notre analyse des caractéristiques du dirigeant évoluera dans deux directions :

ENCADRE 1

LES DEUX COURANTS DE RECHERCHE CONTEMPORAINS RELATIFS AU CONCEPT D'ENTREPRENEUR (DERY, TOULOUSE)

| "Etre" : la personnalité de l'entrepreneur | "Agir" : les actions de l'entrepreneur |
|---|--|
| Entrepreneur | Projet entrepreneurial |
| - ses compétences | - stratégies de succès |
| - ses caractéristiques socio-démographiques | lancement |
| - ses caractéristiques psychologiques | croissance |
| | innovation |
| | - chances de succès |
| Approche déterministe | Approche comportementale |

Grand Claude, D. et Nobre, T., (2013), 'Caractéristiques du dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous ?', *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin

Dans l'optique de l'approche déterministe, plusieurs caractéristiques sont à la base de la personnalité du dirigeant. Ses compétences, ses caractéristiques psychologiques ou encore ses caractéristiques sociodémographiques, jouent un rôle déterminant dans la mesure où elles façonnent sa personnalité et ses traits. En réalité, la description de « l'être » du dirigeant reste sujette à autant de profusion faute de la multitude des variables de traits de personnalité : non seulement

elles sont trop nombreuses mais parfois elles ne sont pas interprétées de la même manière (Mount et Barrick, 1998)². Pourtant, cela n'empêche que les psychologues ont établi un accord général autour des « Big Five traits », cinq traits centraux repérés de manière empirique dans des contextes de langues et cultures différents. Ces cinq traits ont été identifiés, entre autres, par Digman (1990) et semblent faire converger un grand nombre de travaux de psychologues : Extraversion (sociabilité, chaleur, confiance, expressivité...); Agréabilité (honnêteté, altruisme, empathie, accomodement...); Contrôle (attention, organisation, responsabilité/fiabilité...); Ouverture à l'expérience (imagination, sensibilité, curiosité...); et Stabilité émotionnelle (estime de soi, absence d'anxiété...).

En outre, l'approche comportementale se focalise sur « le faire » du dirigeant, et met l'accent sur ses comportements et ses attitudes au sein de l'organisation, ce qu'il fait comme actions en matière de gestion de son entreprise, loin de la dimension caractérielle.

Les spécialistes du comportement ont à leur tour attribué aux dirigeants certaines caractéristiques comportementales décrivant « l'agir ». En se référant aux travaux de Fillion (1997) sur la base d'une revue de littérature anglophone, nous pouvons présenter l'encadré suivant des caractéristiques :

ENCADRE 2

CARACTERISTIQUES LE PLUS SOUVENT ATTRIBUEES AUX ENTREPRENEURS PAR LES SPECIALISTES EN COMPORTEMENT

| | |
|-----------------------------|--|
| Innovateurs | Besoin de réalisation |
| Leaders | Internalité |
| Preneurs de risques modérés | Confiance en soi |
| Indépendants | Implication à long terme |
| Créateurs | Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude |
| Énergiques | Initiative |
| Persévérants | Apprentissage |
| Originaux | Utilisation de ressources |
| Optimistes | Sensibilité envers les autres |
| Orientés vers les résultats | Agressivité |
| Flexibles | Tendance à faire confiance |
| Débrouillards | Argent comme mesure de performance |

Fillion L. J. (1997) 'Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances', *Revue internationale P.M.E.*, no : 102, pp. 129-172.

De même, selon une enquête effectuée par le Henley Management Collège (Brilman, 1998) (cité par Chirishungu Chirushage, 2001), il existe un nombre de qualités comportementales que le dirigeant est sensé détenir : Le sens des affaires ;

² Cité par : Grand Claude, D. et Nobre, T., (2013), 'Caractéristiques du dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous ?', *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin

l'esprit d'entreprise ; la faculté de motiver les autres ; l'intégrité ; la vision ; la capacité de déléguer ; la propension à changer ; la qualité de jugement ; une motivation forte pour la réussite ; une conscience de l'organisation ; des talents de planificateur ; la faculté d'avoir une vue d'ensemble et la détermination.

Des développements précédents sur les caractéristiques du dirigeant, il ressort un nombre important d'éléments qui peuvent construire le profil du dirigeant, partant des qualités personnelles et psychologiques, des attitudes, des comportements aux actes, chaque dimension constitue une fraction particulière du profil. Ces éléments forment des facteurs de différenciation interindividuels dont il résulte un nombre aussi important de profils que les spécialistes ont pu définir au moyen de plusieurs typologies.

Dans ce sens Filion (1998), a opposé dans un premier lieu deux profils : l'opérateur et le visionnaire, le premier n'apporte aucune innovation mais accomplit les opérations avec expertise, tandis que le second est une personne très axée sur la nouveauté, la différenciation, l'innovation et l'expansion, il a une vision qu'il tient à réaliser et initie le développement de son entreprise. Ensuite en l'an 2000, Filion est ressorti avec une autre typologie regroupant six profils. Pour se faire, il s'est basé sur une étude auprès d'une centaine de cas d'entrepreneurs ayant créé une PME au Québec, puis de l'étude empirique approfondie sur le terrain d'une vingtaine de propriétaires-dirigeants de PME dans quatre pays : Finlande, Suède, Écosse et Suisse (Filion, 2000a). Il a donné des modèles types, qui relient le mode de pensée du propriétaire-dirigeant aux systèmes d'activités qui en découlent. L'encadré qui suit représente ces six profils de dirigeants :

ENCADRE 3

SIX TYPES DE PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANT DE PME

- le bûcheron ;
- le papillon ;
- le libertin ;
- le bricoleur ;
- le converti ;
- le missionnaire ;

Source : Filion, L. J. (2000b), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Revue Organisations et Territoires*, vol. 9, n° 1, p. 5-16.

Ces profils peuvent être différenciés au moyen de leurs objectifs et la raison d'être de leur entreprise, le type de stratégie qu'ils adoptent, leur vision ou bien tout simplement leurs caractéristiques.

Le bûcheron demeure le type le plus courant de proprio-dirigeants de PME, il est ambitieux et possède de bonnes capacités de travail (Filion,

2000b), en général sa vision est orientée vers la production ;

Le papillon, toujours attiré par la nouveauté, il s'apparente à ce qui est temporaire, occasionnel, passager. On pourrait le décrire comme une girouette, un opportuniste, un séducteur, un caméléon. Son style, ses goûts, ses intérêts sont en mutation permanente, c'est un type qui s'implique intensément mais cela ne dure pas longtemps (Filion, 2000b), le papillon est en perpétuelle activité simulé par le différent, à la recherche de bonnes opportunités ;

Le libertin voit son entreprise comme un support financier, comme un moyen qui lui permet de gagner les ressources suffisantes pour vaquer à ses autres activités qui l'intéressent vraiment (Filion, 2000b), son implication est faible et se contente uniquement de faire juste ce qui rapporte pour couvrir ses divertissements ;

Le bricoleur consacre toute son énergie et son temps libre à son entreprise, est hésitant dans les prises de décision, et a un fort besoin de sécurité (C. Chanut-Guieu et G. Guieu, 2012) ;

Le converti, est obsédé par son entreprise, qui représente pour lui l'opportunité de ses rêves, il est profondément et émotionnellement impliqué dans ce qu'il fait, y consacre tout son temps, et adore être au contrôle tout en éliminant tous ceux qui ne le soutiennent pas ;

Le missionnaire est conservateur dans ses valeurs, stable dans sa vie personnelle le plus souvent axée vers sa famille, très réaliste dans la pratique des affaires, ce qui l'intéresse ce n'est pas surtout de développer une entreprise mais de bâtir une équipe. La plupart du temps, il a lancé son entreprise lui-même (Filion, 2000a), mais par opposition au converti, il n'est pas si impliqué émotionnellement, il est enthousiaste et aime déléguer les tâches.

Cette typologie permet de mieux cerner les dirigeants, notamment leurs comportements vis à vis de leur entreprise, certains individus -dirigeants- peuvent même évoluer et passer d'un type à l'autre au fil du temps, chaque fois qu'ils présentent des valeurs, des façons d'être, de voir et de faire différentes (Filion, 2000b).

L'analyse de la revue de littérature montre l'existence de plusieurs typologies bien pertinentes, pourtant nous nous arrêtons à celle-ci parce qu'elle renvoie potentiellement aux objectifs de notre recherche et fournit plus au moins une description intégrale du profil du dirigeant basée sur les deux courants que nous avons mobilisés.

III. ETUDE QUALITATIVE

Grace à cette revue de littérature, nous avons pu établir notre guide d'entretien que nous avons structuré avec des questions ouvertes et d'autres fermées permettant d'enchaîner les idées lors d'une discussion plutôt flexible, mais sans diverger des thématiques autour desquelles tourne notre

recherch. Nous avons également mobilisé « les six types de propriétaires-dirigeants de PME » de Filion, et avons retenu cette typologie pour servir de fil conducteur de notre approche empirique.

Nous avons mené 17 entretiens individuels semi-directifs auprès des dirigeants marocains des PME implantés dans la région du Grand Casablanca. Toutes les entrevues se sont déroulées durant les horaires du travail dans le lieu de travail des dirigeants et ont durés entre 25 et 45 minutes.

Ces dernières sont enregistrées et retranscrites au fur et à mesure de la collecte des données. Nous avons fait appel à l'analyse de contenu qui reste une méthode de dépouillement fiable et objective, également nous avons opté pour la méthode d'analyse thématique par idée clé qui nous a permis de synthétiser et de mieux nous situer par rapport au nombre des données collectées.

IV. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Sur la base de la découverte empirique, il s'avère qu'il n'existe pas de typologie assez complète pour classifier tous les dirigeants marocains de PME dans des catégories homogènes, car chaque cas reste unique : chaque personne est constituée d'un agencement unique et spécifique des traits de personnalité et des comportements décrits dans la partie théorique. De manière générale, nous avons constaté que les femmes sont largement sous-représentées, sur 17 entretiens nous n'avons interviewé aucune femme dirigeante. Le dirigeant marocain est une personne majoritairement de sexe masculin et dont l'âge varie entre 30 et 50 ans quelque soit le secteur d'activité de son entreprise. Il est souvent de formation supérieure dans les domaines techniques, des sciences économique et de gestion, ou encore des sciences juridiques et sociales.

S'agissant de son expérience professionnelle, le dirigeant marocain est une personne qui, dans certains cas, commence sa carrière directement en tant que dirigeant; il s'agit, notamment, de l'entrepreneur autodidacte ou du dirigeant fraîchement diplômé qui n'a donc pas d'expérience professionnelle, à part celle acquise dans l'exercice de son métier de patron de PME ou de dirigeant soit à travers la création, le rachat ou l'héritage de son entreprise. Dans d'autre cas, il est celui qui dispose d'une expérience professionnelle, aussi courte soit-elle, mais acquise avant de devenir dirigeant de PME; seulement, il ne dirige naturellement pas les entreprises de la branche d'activité où il a acquis son expérience professionnelle.

Par ailleurs, le dirigeant marocain se distingue par un style de commandement dit autoritaire voire paternaliste; il obtient des performances en utilisant, en priorité, son autorité, et pilote en ne laissant qu'un faible degré d'autonomie à ses collaborateurs avec qui il entretient des relations réduites au strict nécessaire, à savoir, la transmission des directives

et le contrôle des résultats, et ce parce qu'il accorde, dans la majorité des cas, une grande attention aux impératifs de la production et de la commercialisation et donc du profit, mais sans pour autant oublier d'offrir à ses collaborateurs des conditions éthiques de travail et n'hésite pas des fois à développer une communication transversale quand il s'agit de les mobiliser autour d'une vision.

Cependant après une première analyse suivant le modèle de Colignon (1994) des types de personnalité qui peuvent influencer les comportements et les attitudes du dirigeant dans son entreprise, deux types de personnalité se sont démarqués dans le contexte casablançais : Le dirigeant obstiné ou « persévérant » qui est une personne d'opinion et de conviction qui marque de la persévérance et capable d'aller au bout de ses projets, et le dirigeant travailleur ou dit « travaillomane » qui est très pragmatique responsable et organisé possédant un bon esprit d'analyse et de synthèse.

Par ailleurs, et en se référant à la typologie de Filion (2000a) qui fournit une description d'ensemble des profils des dirigeants de PME basée sur les traits psychologiques, les attitudes et les comportements, les variables d'ordre démographique ainsi que les buts et aspirations, nous affirmons que le profil-type du dirigeant marocain se rapproche sans doute du « Bûcheron » qui est ambitieux et très productif, il travaille autant pour l'entreprise que dans l'entreprise, toujours orienté vers la consolidation, la survie et favorise surtout la croissance et l'indépendance financière. D'ailleurs ce type de dirigeants instaure une culture organisationnelle axée globalement sur la productivité.; Mais tend aussi vers le « Converti » dans le sens où il reste très lié à son entreprise qu'il perçoit comme une extension de sa personnalité et à la quelle il consacre tout son temps et adore être au contrôle.

V. CONCLUSION

Le champ de recherche sur le dirigeant de PME et ses caractéristiques nous offre un large éventail de travaux, cependant la littérature sur le dirigeant marocain est encore à ses débuts, peu de chercheurs se sont intéressés à ce sujet et surtout à son profil.

Pour avoir une vision globale sur le profil personnel, professionnel et comportemental du dirigeant de la PME, deux théories complémentaires ont été présentées dans ce travail de recherche. La première est l'approche par les traits de personnalité dite d'ordre antologique, et la seconde qui est l'approche comportementale, dite praxéologique, qui provient du courant behavioriste et s'intéresse aux comportements et compétences du dirigeant de la PME.

Notre enquête a dévoilé que les dirigeants marocains sont en quasi majorité des hommes qui adoptent un style de gestion paternaliste ce qui

caractérise bien évidemment la PME marocaine. Le dirigeant marocain se rapproche du profil « Bucheron » avec une certaine tendance vers le profil « Converti », il est autant persévérant que travaillomane.

Néanmoins, il faut souligner qu'une catégorisation homogène des profils des dirigeants marocains n'existe pas car chacun reste unique, de plus nous ne pouvons généraliser nos constats sur tous les dirigeants marocains ou toutes les PME marocaines.

Tout travail de recherche présente certaines limites qui ouvrent de nouvelles voies de prolongement dans le futur. Faute de temps et d'accessibilité au terrain, nous n'avons pas pu étaler notre analyse sur un échantillon plus large, ceci peut donc représenter l'une des limites de notre travail, mais ne remet en aucun cas son exhaustivité en question. En outre, pour étudier le profil du dirigeant, d'autres méthodologies peuvent être adoptées et paraissent bien plus fructueuses en termes de résultats, tels que les récits de vie et la cartographie cognitive, voire même des études sectorielles comparées de manière à ressortir d'autres dimensions du profil du dirigeant marocain.

REFERENCES

- [1] Chabaud, D. et Sammut, S. (2016), 'Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME', *Revue de l'Entrepreneuriat*, no. 1, vol. 15, p.2.
- [2] Chanut-Guieu, C. et Guieu, G. (2012) 'Les caractéristiques du dirigeant de PME en hyper croissance : une revue de la littérature', Gilles Le cointre. *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino, pp.141-158.
- [3] Chirushage, C ; (2001), 'La Performance Des P.M.E Et L'utilisation Des Pratiques De Gestion : Cas Des P.M.E Congolaises De La Ville De Kinshasa', *L'université du Québec à Chicoutimi*, p. 146.
- [4] Digman, J.M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- [5] FABER, P. (2000) 'La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation', *IAE de Lille*, p.39.
- [6] Fillion L. J. (1997) 'Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances', *Revue internationale P.M.E*, no : 102, pp. 129-172.
- [7] Fillion, L-J. (1998) 'Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le Visionnaire : Conséquences pour l'éducation'. *Cahier de recherche no.1998-10*, HEC Montréal.
- [8] Fillion, L-J. (2000a) 'Six types de propriétaires-dirigeants de PME', *Cahier de recherche n° 2000-02*. HEC Montréal.
- [9] Fillion, L. J. (2000b) 'Six types de propriétaires-dirigeants de PME', *Revue Organisations et Territoires*, vol. 9, no. 1, pp. 5-16.
- [10] Gartner W.B. (1988) 'Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question'. *American Journal of Small Business*, Spring, pp.11-32.
- [11] G. Collignon, *Comment leur d ire*, La Process Communication, InterEd., 1994.
- [12] Grand Claude, D. et Nobre, T., (2013), 'Caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous ?', *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin

Chômage et défauts de coordination en Tunisie: Analyse des frontières stochastiques

Emna Bouzayani ^{#1}, Touhami Abdelkhalek ^{*2}, Naceur Ben Zina ^{#3}

[#]*Département des sciences économiques, Facultés des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
Rue Aéroport Km 4 P14, Sfax, Tunisie*

¹*bouzayaniemna1990@gmail.com*

^{*}*Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée (INSEA), Rabat, Maroc*

²*Atouhami@insea.ac.ma*

[#]*Département des sciences économiques, Facultés des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
Rue Aéroport Km 4 P14, Sfax, Tunisie*

³*nas.benz@fsegs.rnu.tn*

Abstract— Cet article étudie l'efficacité du processus d'appariement entre les demandeurs d'emploi et les postes vacants pour expliquer le dysfonctionnement du marché du travail Tunisien dont le chômage persistant. L'étude tire parti de l'évolution récente des techniques et estimations des frontières stochastiques et de la fonction d'appariement pour la Tunisie à l'aide de données agrégées pour une période couvre 2007-2017. Nous incluons les variables de contrôle en tant que déterminants de l'efficacité d'appariement et des disparités régionales. Nous confirmons que le taux de chômage toujours élevé est le résultat non seulement d'un excès d'offre de travail, mais est également lié à un déficit entre l'offre et la demande.

Keywords— Processus d'appariement, Défauts de coordination, Chômage, Frontières stochastiques

I. INTRODUCTION

Depuis le milieu des années 1980, l'État tunisien a adopté une politique d'ajustement libérale et d'ouverture économique impliquant une insertion dans le mouvement de globalisation et de compétition internationale. Le programme d'ajustement structurel (PAS), l'adhésion au GATT et la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne (UE) constituent dans ce sens les principaux programmes de réformes entrepris par la Tunisie durant les trois dernières décennies. Cette évolution en termes de politiques économiques s'accompagne d'une redistribution spatiale des activités et d'une forte polarisation géographique autour d'un nombre limité d'agglomérations. Elle risque, par conséquent, d'engendrer une dangereuse fracture au sein du marché du travail Tunisien. Ainsi, le taux de chômage a enregistré en 2018 une augmentation de près de 2 points par rapport à son niveau de 2004, passant de 13,9 % à 15,5 %. Cependant, cette augmentation relativement faible du taux de chômage national est marquée par une forte hétérogénéité selon les régions.

En revanche, le chômage est dû ici à un échec de la demande effective, qui résulte à son tour d'un échec de la

coordination [1]. En effet, Une source plausible d'échec de la coordination sur le marché du travail est le processus d'appariement par lequel les emplois disponibles et les travailleurs appropriés sont rassemblés, un processus qui exige que les entreprises consacrent des ressources et du temps à trouver et à embaucher des travailleurs et que les travailleurs sans emploi consacrent du temps et des efforts à trouver des emplois convenables. La possibilité d'échec de la coordination se produit parce que les décisions d'embauche des entreprises et les efforts de recherche d'emploi des travailleurs sont des compléments [2].

Parce que le processus d'appariement est comparable à un processus de production et que notre objectif principal dans ce papier est d'estimer l'efficacité d'appariement du marché du travail Tunisien, la méthode que nous retenons est tout naturellement la méthode des frontières stochastiques.

La base de données constituée pour ce faire couvre la période entre 2007 et 2017 pour 24 régions Tunisiennes.

Cet article s'organise comme suit. La section 2 est consacrée à exposer les fondements théoriques et empiriques du processus d'appariement. La section 3 énonce la méthodologie économétrique et les résultats obtenus. La section 4 conclut l'étude.

II. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET EMPIRIQUES

Le marché du travail est animé par des destructions, des créations et des réallocations d'emplois permanentes. Dans cette perspective, Pissarides (1990)[3] Mortensen et Pissarides (1999)[4] ont développé des modèles d'appariement¹.

¹ Selon Petrongolo et Pissarides (2001) [6], les défauts de coordination, c'est-à-dire l'action non coordonnée des entreprises et des travailleurs, sont potentiellement une source majeure d'inefficacité de l'appariement

L'idée maîtresse de la fonction d'appariement est de résumer de manière ordonnée le comportement des entreprises qui tentent de combler les postes vacants et des travailleurs à la recherche d'un emploi, et de le relier à la création d'emplois. Il joue un rôle central dans les modèles d'écoulement du marché du travail expliquant le chômage d'équilibre (voir Pissarides, 1990 [3] ou Mortensen, 1982)[5], et a également subi des tests approfondis (voir Petrongolo et Pissarides, 2001)[6]). Ces modèles lèvent ainsi le voile sur les facteurs qui déterminent le taux de chômage structurel et sur les effets dynamiques de chaque variable sur le taux de chômage structurel.

Les recherches actuelles les plus intéressantes pour la compréhension du chômage et de son inégale répartition partent du constat d'un creusement des inégalités au cours des décennies 80 et 90.[7]

En Revanche, un grand nombre d'études empiriques menées par différentes méthodes et ensembles de données donnent une opinion étonnamment unanime en faveur de la fonction d'appariement global.

Coles et Smith (1996)[8] estiment la fonction d'appariement pour l'Angleterre sur les données transversales et confirment l'effet positif de la densité de population sur l'efficacité du processus d'appariement. Afin de contrôler l'hétérogénéité observable et inobservable entre les régions et de corriger le biais d'agrégation, plusieurs auteurs ont utilisé des données de panel pour analyser la fonction d'appariement: Anderson et Burgess (2000)[9] pour 20 industries américaines, Burgess et Profit (2001)[10] pour 303 régions anglaises, Burda et Profit (1996)[11] pour 76 régions tchèques. Leurs résultats, utilisant des données agrégées, montrent l'existence de différences significatives dans la nature des rendements d'échelle avec des estimations de la fonction d'appariement.

Ibourk et Perelman (2001)[12] ont estimé des méthodes de frontières d'efficacité en utilisant deux approches paramétrique et non paramétrique respectivement de nature stochastique et déterministe pour l'évaluation des processus d'appariement sur le marché du travail des diplômés au Maroc au cours de la période 1995M01-1997M12. Les résultats obtenus montrent une concordance entre les différentes méthodes d'estimation utilisées, y compris celle des effets fixes généralement utilisée dans la littérature. Ils ont constaté aussi que l'hypothèse de rendements croissants doit être retenue, ce qui confirme le fait que c'est dans les grands marchés que les appariements entre l'offre et la demande ont le plus de chances de réussir, mais surtout que c'est par rapport aux nouveaux postes vacants que l'appariement réagira.

L'analyse de Fahr et Sunde (2002)[13] repose sur deux séries de données annuelles allemandes, relatives à la dimension professionnelle et à la dimension territoriale de l'appariement. Dans le premier cas, 117 marchés du travail locaux sont considérés de 1980 à 1997. Dans le second cas, les données sont prises de 1980 à 1995 pour 82 groupes professionnels. Les résultats suggèrent que, à la fois dans les domaines et les professions, il existe de grandes différences d'efficacité. De plus, l'efficacité moyenne semble diminuer avec le temps.

Kano et Ohta (2002)[14] estiment la fonction d'appariement à l'aide de données de panel annuelles couvrant 47 préfectures

japonaises de 1972 à 1999, ce qui permet de varier l'efficacité des appariements d'une région à l'autre. Ils ont trouvé que la fonction d'appariement présente des rendements d'échelle décroissants de façon légère mais statistiquement significative que l'hétérogénéité régionale non observable soit contrôlée ou non. En outre, ces auteurs trouvent des preuves statistiques selon lesquelles l'efficacité de l'appariement estimée est négativement corrélée à la densité de population et au revenu par habitant. Cela contredit les conclusions précédentes selon lesquelles, toutes choses étant égales par ailleurs, l'appariement est préférable dans les zones à forte densité de population.

Ilmakunnas et Pesola (2003)[15] examinent les données annuelles pour les 14 régions finlandaises de 1988 à 1997. Elles incluent également dans les estimations une tendance linéaire et tiennent compte de certains déterminants potentiels de l'inefficacité. Parmi ceux-ci, les taux moyens de chômage et de postes vacants des régions voisines sont particulièrement intéressants. En effet, les taux moyens de chômage et de postes vacants des régions voisines s'inscrivent significativement et avec les signes attendus dans les estimations (le taux de chômage moyen des régions voisines a un impact négatif sur l'efficacité, alors que le taux moyen de vacance a un impact positif).

El Bekri (2003)[16] propose, à titre d'exemple, une analyse de l'évolution du marché du travail qualifié en Tunisie sur la période 1980-1998. Sur la base des stocks annuels d'emplois enregistrés, les stocks annuels de postes vacants signalés par les entreprises et les flux annuels des placements réalisés par l'Agence Tunisienne de l'Emploi (ATE), l'auteur estime une fonction d'appariement et souligne l'augmentation de l'efficacité du processus d'appariement de la main d'œuvre qualifiée sur la période 1980-1998.

Fahr et Sunde (2005)[17] ont examiné l'efficacité du processus d'appariement entre les demandeurs d'emploi et les postes vacants pour les années 1980 à 1997 pour 117 régions d'Allemagne de l'Ouest, en utilisant les variations entre les régions du marché du travail et dans le temps. Les résultats d'une analyse stochastique des frontières ont apporté un éclairage nouveau sur l'étendue et les différences régionales des frictions de recherche, sur les déterminants potentiels des inefficacités frictionnelles et sur les conséquences de la réunification allemande sur le processus d'appariement. Cette étude présente également de nouvelles preuves sur les interactions complexes entre les contingences spatiales des marchés du travail régionaux: l'efficacité d'appariement diminue avec l'autocorrélation spatiale dans l'embauche, ce qui implique des preuves indirectes d'externalités de crowding.

Bouabid et Drine (2011)[18] ont étudié l'approche de frontières stochastique et estimé pour la première fois, la fonction d'appariement de la Tunisie à l'aide de données désagrégées, en se basant sur des données annuelles et concernant 23 bureaux régionaux du travail couvrant la période 1984-2004. Ils ont inclus des variables supplémentaires comme déterminants de l'efficacité d'appariement et des disparités régionales. Les résultats obtenus montrent que les niveaux de chômage extrêmement différents entre les régions

et les changements profonds dans le processus de création d'emplois confirment que le taux de chômage toujours élevé résulte non seulement de l'offre excédentaire de main-d'œuvre, mais aussi d'un déficit entre l'offre et la demande (secteur, emplacement et qualification).

Lin et Miyamoto (2012)[19] étudie un modèle de recherche et d'appariement pour décrire la dynamique globale du marché du travail japonais au cours de la période 1980Q1-2009Q4 dans un contexte d'information complet. Ils ont développé un modèle pour les données sur le chômage et les postes vacants au Japon. Ils ont constaté que le modèle réussit à faire coïncider la volatilité du chômage et des offres d'emploi, alors qu'il ne correspond pas à la volatilité de la production et des salaires. Les résultats montrent également que les chocs de productivité et de séparation contribuent aux mouvements du chômage et des postes vacants, mais que les chocs de productivité le sont davantage.

Amara et al. (2013)[20] ont analysé le processus d'appariement mettant en relation le nombre de placements réalisés en fonction d'un stock donné de postes vacants et de chômeurs, à partir des données tunisiennes régionales relatives à 23 gouvernorats sur la période 1984-2008. Les auteurs ont utilisé les techniques de l'économétrie spatiale sur données de panel pour tenir compte d'une manière explicite des effets spatiaux (interaction de proximité et hétérogénéité spatiale) et des effets individuels et temporels. Leurs résultats suggèrent que la prise en compte de ces effets génère des rendements d'échelle décroissants sur le marché du travail tunisien. Ils ont montré également que les chercheurs d'emploi dans les gouvernorats voisins causent une difficulté accrue sur le processus d'appariement dans le marché local.

Koubaa (2017)[21] a examiné le processus d'appariement pour la Tunisie en utilisant des données désagrégées pour 23 régions sur la période 1984-2004. À l'aide des modèles Panel Smooth Transition Regression (PSTR), elle suppose que la hausse du taux de chômage résulte de disparités régionales qui produisent des variations d'efficacité d'appariement entre les régions. Les résultats montrent que l'insertion des femmes, la part de qualification et la densité de population contribuent de manière significative à expliquer l'asymétrie du processus d'appariement entre les régions. Elle a conclu que l'embauche en Tunisie est essentiellement motivée par le stock de postes vacants dans la région. La volonté des demandeurs d'emploi reste évidemment faible, bien qu'elle soit différente d'une région à l'autre et semble relativement importante dans les zones urbaines.

III. DONNEES ET METHODOLOGIE

Les données utilisées pour l'analyse ci-dessous sont des données annuelles sur les demandeurs d'emploi enregistrés à l'année $t-1$ (S_{t-1}), les postes offerts à la fin de l'année précédente (V_{t-1}) et les placements réalisés durant l'année t (M_t) pour les années oscillent de 2007 à 2017 pour 24 régions tunisiennes. Les données sont collectées auprès de l'Institut

National de la Statistique (INS) et de l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI).

Les données de base du modèle d'appariement nous indiquent qu'il existe d'autres variables qui affectent l'appariement et que la théorie et l'intuition suggèrent ce que pourraient être ces variables. Elles incluent des variables décrivant la population active (voir Vento, 2014[22] et Elbekir, 2003)[16], la densité de la population² et l'évolution des firmes.

La période d'analyse choisie dans notre travail couvre la période 2007 - 2017, cette période vécue deux grandes phases qui influençaient l'économie tunisienne, plus particulièrement le marché du travail. La première phase débute en 2008 et finit en 2009, appelé la crise subprime. La deuxième phase dénote la transition politique de 2011.

À l'origine, la méthode des frontières stochastiques à long terme servi à l'analyse théorique du comportement de la firme. L'efficacité technique d'une firme est dans ce cadre mesurée par la distance qui sépare la firme observée de la frontière efficace c'est-à-dire de l'ensemble des points qui sont techniquement efficaces pour un niveau de production donnée (Shephard, 1953)[23]. Depuis, l'analyse des frontières stochastiques a commencé avec les travaux transversaux (cross-section) de Meeusen et van den Broeck (1977)[24] et d'Aigner et al. (1977)[25]. D'autres travaux émergent sous le nom de données de panel de Schmidt et Sickles (1984)[26], Battese et Coelli (1995)[27] et Greene (2005a)[28].

Pour se faire nous allons utiliser un modèle largement utilisé par Bou Abid et Drine (2011)[18] déterminé par la fonction de production familière de Cobb-Douglas (Pissarides 2000)[33]:

$$M_{i,t} = AS_{i,t-1}^{\alpha} V_{i,t-1}^{\beta} \quad (1) \quad \text{avec } 0 > \alpha < 1 \quad \text{et} \\ 0 > \beta < 1$$

Où $M_{i,t}$, $S_{i,t-1}$ et $V_{i,t-1}$ désignent respectivement les placements réalisées au cours de l'année t , le stock de demandeurs d'emploi et le stock de postes vacants à la fin de l'année précédente ($t-1$). La constante A montre le «paramètre de mismatch», le «paramètre d'échelle» et le «paramètre d'efficacité», etc.

α et β sont des paramètres à estimer, ont été analysés en particulier comme les mesures des rendements d'échelle ($\alpha + \beta$)³ dans le processus d'appariement. En effet, les théories standard reposent sur l'hypothèse de rendements constants (Pissarides, 2000)[29], de rendements croissants (Anderson et Burgess, 2000[9], Boeri et Burda 1996[30], Van Ours, 1995)[31] ou de rendements décroissants (Hynninen et al., 2006[32]; Kano et Ohta, 2002[14]) peut être expliqué par plus de correspondances sur de grands marchés. Les rendements

² Calculé se fait par l'auteur en utilisant la formule : **population totale/superficie**

³ Soit $\alpha + \beta$ est permet d'estimer la nature des rendements d'échelles qui conditionne la dynamique des flux de recrutement. Ce rendement est croissant si $\alpha + \beta > 1$; constant si $\alpha + \beta = 1$ et décroissant si $\alpha + \beta < 1$.

croissants impliquent qu'il peut y avoir plusieurs équilibres de chômage (Aghion et Blanchard, 1994)[33].

A. Modèles conventionnels de données de panel

Les résultats d'estimation des deux modèles du tableau 1 montrent que les coefficients associés à la demande d'emploi (S) et à l'offre d'emploi (V) sont statistiquement significatifs (leur p-value respective < 5%). Toutefois, l'effet de la demande d'emploi sur les placements réalisés semble négatif. Ce qui explique un peu l'incapacité des politiques d'insertion professionnelles à absorber les nombres importants de demandeurs d'emplois (Amara et al., 2013)[21].

En outre, La statistique de Fischer du modèle à effets fixes (l'estimation se fait par les MCO): $F(5,235)=148.19$ confirme l'hétérogénéité des individus sous la forme d'un effet fixe, puisque la p-value < 5%. En effet, dans le modèle à effets fixes, le R^2_{Within} est le plus pertinent car il donne la part de la variabilité intra-individuelle (effets temporels) de la variable dépendante expliquée par celle des variables explicatives. C'est le cas dans notre tableau dont la valeur de R^2_{Within} égale 75.9% en compare avec le $R^2_{Between}$ qui renseigne sur l'importance des effets fixes dans le modèle qui possède une valeur de 7.3%.

En ce qui concerne le modèle à effets aléatoires (l'estimation se fait par les MCG), on recourt à la statistique de Wald chi2 pour tester la significativité conjointe de paramètres. De ce fait, la statistique de Wald donne une valeur de 937.85 avec une probabilité de 0.0000 (<5%), ce qui rejette fortement l'hypothèse nulle de présence d'effets aléatoires. Ainsi, le $R^2_{Between}$ qui renseigne sur l'importance des effets aléatoires dans le modèle est égale 89.2%. Alors que, le R^2_{Within} désigne l'importance de la variabilité inter-individuelle (effets individuels) de la variable dépendante expliquée par celle des variables explicatives par un taux de 75.1%. Dans tous les cas, le $R^2_{Overall}$ renseigne sur la bonté globale de l'ajustement (ou du modèle).

| | | |
|-----------------|--------|--------|
| $R^2_{Between}$ | 0.8922 | 0.0734 |
| $R^2_{Overall}$ | 0.8507 | 0.0000 |
| F(5, 235) | - | 148.19 |
| Prob > F | - | 0.0000 |
| Wald chi2(5) | 937.85 | - |
| Prob > chi2 | 0.0000 | - |
| Observations | 264 | 264 |

Source : Effectués à l'aide de stata 13

B. Estimation des modèles de frontières stochastiques

Les résultats obtenus montrent que les coefficients de la fonction d'appariement sont significatifs pour les deux régressions. En effet, les placements réalisés semblent être davantage motivés par le stock de postes vacants et le stock de demandeurs d'emplois ayant un effet limité.⁴ Les valeurs de α et β issues de l'estimation d'un modèle à vrais effets fixes (Greene, 2005a) sont à l'ordre de -0,698 et 0,956. Un résultat similaire est obtenu par Ibourk et Perelman (2001) [13] ($\alpha=0,18$ et $\beta=0,81$) pour le cas du marché du travail marocain en utilisant l'approche des frontières stochastiques. Cela confirme que le processus d'appariement dans les pays en développement peut être différent à celui des pays industrialisés comme l'Allemagne. La valeur assez faible de α témoigne d'une différence de mesure entre cette étude et celles de Kano et Ohta (2005)[15] et Ilmakunna et Pesola (2003)[16] surtout avec l'existence d'un marché du travail informel opérant en Tunisie.

En effet, dans le cas de Greene (2005a)[31], les rendements d'échelles décroissants (0.257212) impliquent un impact négatif ou nul de la densité sur l'efficacité du processus d'appariement sur le marché du travail tunisien⁵. Les rendements d'échelle constants ou décroissants (cas extrême) représentent une contrainte importante pour les régions disposant des plus grands marchés, en particulier dans les environs de Tunis.

TABLE I
 RESULTATS DES ESTIMATIONS: MODELES CONVENTIONNELS DE PANEL

| Variables | Modèles conventionnels de données de panel | |
|--------------------------------|--|--------------|
| | Effets aléatoires | Effets fixes |
| Variable dépendant : $\ln M_t$ | | |
| Constant | 0.3716658 | 5.705874 |
| $\ln S_{t-1}$ | -0.8444417* | -0.9670621* |
| $\ln V_{t-1}$ | 1.003847* | 0.9706898* |
| $\ln Lt-1$ | 0.3103722 | -0.0017172 |
| $\ln D_{t-1}$ | -0.0462961** | -0.9297161 |
| $\ln E_{t-1}$ | 0.2180668 | 0.4625178 |
| Rendements d'échelles | 0.1594053 | 0.0036277 |
| R^2_{Within} | 0.7517 | 0.7592 |

TABLE II
 RESULTATS DES ESTIMATIONS: MODELES DES FRONTIERES STOCHASTIQUES

| variables | Modèles des frontières stochastiques | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------|
| | Lee et Schmidt (1993) | Cornel, Schmidt et Sickles (1990) | Greene (2005a) |
| Variable dépendant : $\ln M_t$ | | | |

⁴Bou Abid et Drine (2011)[18] montre que l'existence d'un marché informel opérant en Tunisie et le fait que seuls les demandeurs d'emploi inscrits dans des bureaux de placement sont pris en compte dans les chiffres du chômage peuvent entraîner une sous-estimation du paramètre α .

⁵ Nos résultats sont confirmés par Kano et Ohta (2002)[14] pour le marché du travail japonais

| | | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ln S _{t-1} | -0.5504549 (0.144) | -0.9278948 (0.000) | -.6985643 (0.000) |
| ln V _{t-1} | 0.9030987 (0.000) | 0.9347384 (0.000) | 0.9557765 (0.000) |
| ln Lt-1 | -0.4359078 (0.525) | -0.0796269 (0.764) | -0.0813925 (0.000) |
| ln D _{t-1} | -0.3462674 (0.821) | 3.787464 (0.065) | -0.4363527 (0.000) |
| ln E _{t-1} | 0.5101095 (0.648) | 1.446391 (0.114) | -0.2890847 (0.000) |
| Rendements d'échelles | 0.3526439 (0.247) | 0.0068436 (0.985) | 0.2572121 (0.000) |
| Log vraisemblance | - | - | 77.8012 |
| Sigma carré (σ^2) | 0.5645733347 | 39.7526509105 | 3.8775678864 |
| Gamma (γ) | 0.8930871811 | 0.9987217243 | 0.019358724 |
| Observations | 264 | 264 | 264 |

Source : Effectués à l'aide de stata 13

C. Efficacité de l'appariement

Les mesures d'efficacité estimées de tous les gouvernorats vont d'un niveau minimum de 0,74 à un maximum de 0,83, avec une moyenne de 0,77 (TABLE III). Nos résultats sont conformes à ceux mentionnés dans la littérature existante sur l'efficacité des appariements. Parmi les 24 gouvernorats, seuls 10 se démarquent avec un niveau d'efficacité supérieur au niveau national. Les régions de Sfax et de Sousse semblent être les plus efficaces avec un taux d'efficacité moyen de 0,83 et 0,80, respectivement. Sidi Bouzid, Tataouine, Kairouan et Ariana sont les régions les moins avancés.

TABLE III
 RESULTATS DES ESTIMATIONS: EFFICACITE DE L'APPARIEMENT

| Régions | Efficacité de l'appariement |
|-------------|-----------------------------|
| ARIANA | 0.74 |
| BEJA | 0.75 |
| BEN AROUS | 0.76 |
| BIZERTE | 0.79 |
| EL KEF | 0.78 |
| GABES | 0.77 |
| GAFSA | 0.75 |
| JENDOUBA | 0.79 |
| KAIROUAN | 0.74 |
| KASSERINE | 0.75 |
| KEBILLI | 0.76 |
| MAHDIA | 0.79 |
| MANNOUBA | 0.80 |
| MEDNINE | 0.75 |
| MONASTIR | 0.79 |
| NABEUL | 0.79 |
| SFAX | 0.83 |
| SIDI BOUZID | 0.73 |
| SILIANA | 0.76 |

| | |
|-----------|------|
| SOUSSE | 0.80 |
| TATAOUINE | 0.74 |
| TOZEUR | 0.75 |
| TUNIS | 0.75 |
| ZAGHOUAN | 0.75 |
| MOYENNE | 0.77 |

Source : Effectués à l'aide de stata 13

IV. CONCLUSIONS

Tout au long de nos travaux, nous avons essayé de mettre en évidence le rôle des caractéristiques du marché dans le processus d'appariement et de souligner l'importance d'adopter une analyse du marché du travail régional pour comprendre le rôle des disparités régionales dans le taux de chômage toujours élevé. Les taux de chômage extrêmement variés d'une région à l'autre et les profonds changements dans le processus de création d'emplois confirment que le taux de chômage toujours élevé est le résultat non seulement d'un excès d'offre de travail, mais également d'un déficit entre l'offre et la demande.

La nature des rendements d'échelle dans le processus d'appariement suggère l'existence d'une externalité négative liée au nombre de participants au marché, et donc à la taille du marché. Des rendements d'échelle décroissants signifient qu'une densité plus élevée aura un impact négatif sur la probabilité d'appariement. La concentration dans les zones urbaines augmenterait donc le chômage.

Des différences notables d'efficacité de l'appariement entre les régions ont été constatées, et ces différences se sont avérées avoir des effets significatifs sur le nombre de postes vacants pourvus.

REFERENCES

- [1] Robert John, "Involuntary unemployment and imperfect competition: A game theoretic Macro Model," Graduate School of Business, Stanford University, March, 1986.
- [2] Rocheteau Guillaume and Tasci Murat, "coordination failures in the labor market," Federal Reserve Bank of Cleveland, Research Department, P.O. Box 6387, Cleveland, OH 44101, Nov, 2007.
- [3] Pissarides Christopher A. "Regional Migration Wages and Unemployment: Empirical Evidence and Implications for Policy", Oxford Economics paper, 1990, vol.42, issue 4, 812-31.
- [4] Mortensen Dale T. et Pissarides Christopher A., "Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment", Review of Economic Studies, Wiley Blackwell, Vol. 61(3), pages 397-415, July, 1999.
- [5] Mortensen Dale T., "Property Rights and Efficiency in Mating, Racing, and Related Games", American Economic Review, American Economic Association, Vol. 72(5), pages 968-79, December, 1982.
- [6] Petrongolo Barbara et Pissarides Christopher A., " Looking into the Black Box : A Survey of the Matching Function", Journal of Economic Literature, American Economic Association, Vol. 39(2), pages 390-431, June, 2001.
- [7] Aktison Tony, Glaude Michel, Olier Lucas et Piketty Thomas, "Inégalités économiques", La documentation française. Paris 2001.

- [8] Coles, M.G., Smith, E., "Cross-section estimation of the matching function: evidence from England and Wales". *Economica* 63, 589–597, 1996.
- [9] Anderson, P., Burgess, S., "Empirical matching functions: estimation and interpretation using state-level data". *The Review of Economics and Statistics* 82, 93–102, 2000.
- [10] Burgess, S., Profit, S., 2001. "Externalities in the matching of workers and firms in Britain". *Labour Economics* 8, 313–333.
- [11] Burda, M., Profit, S., 1996. Matching across space: evidence on mobility in the Czech Republic. *Labour Economics* 3, 255–278.
- [12] Ibourk, A., Perelman, S., "Frontières d'efficacité et processus d'appariement sur le marché du travail au Maroc". *Économie et Prévision* 4, 33–45, 2001.
- [13] Fahr, R., Sunde, U., "Estimations of occupational and regional matching efficiencies using stochastic production frontier models". IZA Discussion paper, No. 552, 2002.
- [14] Kano, S., Ohta, M., "An empirical matching function with regime switching: the Japanese case". Discussion Paper No. 967. Institute of Policy and Planning Sciences, University of Tsukuba, Tsukuba, Japan, 2002.
- [15] Ilmakunnas, P., Pesola, H., "Regional labour market matching functions and efficiency analysis. *Labour* 17 (3), 413–437, 2003.
- [16] El Bekri, F., "Qualification et dynamique du marché du travail en Tunisie: un défi vers la mondialisation," *Mondialisation & régulation sociale*, 311. [132, 139], 2003.
- [17] Fahr, R., Sunde, U., "Regional dependencies in job creation: an efficiency analysis for western Germany". IZA Discussion paper, No. 1660, 2005.
- [18] Bou Abid and Drine Imed, "Efficiency frontier and matching process on the labour market: Evidence from Tunisia", *Economic Modelling* 28 1131–1139, 2011.
- [19] Lin Ching-Yang and Miyamoto Hiroaki, "Estimating a Search and Matching Model of the Aggregate Labor Market in Japan", *CIRJE-F-850*, 2012.
- [20] Amara Mohamed, Bou Abid Anis et Ben Belkacem Lotfi, " Les marchés locaux du travail en Tunisie: espace et processus d'appariement, *Annals of Economics and Statistics* Number 109\110, June, 2013.
- [21] Koubaa Yosra , "Tunisian Labor Market and Regional Heterogeneity: Application of PSTR Model", *International Journal of Regional Development*, ISSN 2373-9851, 2017, Vol. 4, No. 1.
- [22] Vento Ville, "Labor Market Matching with application to finnish data", *Economics*, 2014.
- [23] Shephard Ronald W., "Cost and production functions", Princeton University Press, 1953, 104 pp.
- [24] Meeusen, W., and J. van den Broeck, "Efficiency estimation from Cobb–Douglas production functions with composed error". *International Economic Review* 18: 435–444, 1977.
- [25] Aigner, D. J., C. A. K. Lovell, and P. Schmidt, "Formulation and estimation of stochastic frontier production function models". *Journal of Econometrics* 6: 21–37, 1977.
- [26] Schmidt, P., and R. C. Sickles, "Production frontiers and panel data. *Journal of Business and Economic Statistics* 2: 367–374, 1984.
- [27] Battes, G.E., Coelli, T.J., "Empirical Matching Functions: Estimation and Interpretation Using Stat-level Data". *The Review of Economics and Statistics* 82, 93–1002, 1995.
- [28] Greene, W., "Fixed and random effects in stochastic frontier models". *Journal of Productivity Analysis* 23, 7–32, 2005a.
- [29] Pissarides, C.A., "Equilibrium Unemployment Theory", 2nd Edition. MIT Press, Cambridge, MA, 2000.
- [30] Boeri, T., Burda, M., "Active labour policies, job matching and the Czech miracle". *European Economic Review* 40, 805–817, 1996.
- [31] Van Ours, J., "An empirical note on employed and unemployed job search". *Economics Letters* vol. 49, 447–452, 1995.
- [32] Hynninen, S., Kangasharju, A., Pehkonen, J., "Regional matching frictions and aggregate unemployment". VATT Discussion Paper, No. 383, 2006.
- [33] Aghion, L., Blanchard, O., "Spatial panel econometrics. In: Fischer, S., Rotemberg, J. (Eds.), *NBER Macroeconomic Annual*. The MIT Press, Cambridge, MA, 1994.

Mécanismes de Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises : Quel impact sur la performance financière des PME marocaines cotées à la bourse de Casablanca ?

Safa Ougoujl*, Sidi Mohamed Rigar**

* Doctorante, membre du Groupe de Recherches et d'Etudes en Management et Ingénierie de Développement (GREMID), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES), Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Email : ougoujl.safa@gmail.com

** Professeur, Directeur du GREMID, FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Email : mrigar@gmail.com

Résumé -- Le présent papier a pour but d'explorer la relation entre la RSE, la gouvernance et la performance des PME cotées dans le cadre d'une économie émergente. La méthodologie adoptée est l'utilisation d'un panel de données avec comme méthode statistique la régression, sur un échantillon de 13 PME cotées sur la bourse de Casablanca, entre 2010 et 2016. Pour l'estimation de la gouvernance nous avons retenu quatre mécanismes liés au conseil d'administration. Or, Pour appréhender la performance, nous avons retenu cinq indicateurs. Avec pour variables de contrôle le taux d'endettement, les opportunités de croissance et l'âge de la PME. Les principaux résultats révèlent deux constats majeurs, l'un suggère la neutralité de la RSE alors que l'autre indique que seul le mécanisme de la structure de propriété a un effet significatif sur la performance financière mesurée par la marge sur EBE.

Mots clés : RSE, mécanismes de Gouvernance, conseil d'administration, PME cotées, performance financière.

I. INTRODUCTION

Si les recherches sur les PME augmentent d'une façon conséquente c'est parce qu'elles ne peuvent être considérées comme un modèle réduit des grandes entreprises. Or, la gouvernance d'entreprise dans les PME est encore insuffisamment exploré (Charreaux et Pastré, 2001). C'est est une notion

qui est souvent mis sous le feu d'actualité, et surtout à l'occasion des disfonctionnements ou de crises financières. De ce fait, la gouvernance peut se définir comme le système par lequel les entreprises sont contrôlées et dirigées¹.

Or, comme la plupart des pays qui ont adopté des codes de bonne gouvernance, le Maroc n'est pas resté à l'écart. Il a adopté, ces dernières années, plusieurs réformes comptables et fiscales ainsi qu'un code de bonnes pratiques de gouvernance. De ce fait, l'étude des composantes des systèmes de gouvernance et leurs relations avec la performance financière des entreprises s'avère nécessaire. Des auteurs comme P.André et E. Schiehl (2004) stipulent que la littérature révèle une relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des firmes malgré que la recherche empirique sur cette question n'a pas fourni des résultats concluants. Autrement dit, l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière demeure une question empirique à explorer.

Amplement cantonnée au rôle de supplément d'âme pour les chefs d'entreprises soucieux de la morale et de l'éthique, la RSE s'est considérablement développée dans les entreprises cotées à partir du sommet de Rio (1992). Elle ne peut être considérée comme un instrument ou un effet de mode sans lendemain, mais elle correspond

¹ F.Parrat, le gouvernement d'entreprise, Dunod, 2003.

plutôt à un ensemble de pratiques mettant l'entreprise dans son environnement économique, social et écologiques, et consolidant de nouveaux comportements. Cependant, les pratiques renvoyant à la RSE semblent plus visibles dans les grandes entreprises que dans les PME, malgré que certains auteurs tels que Dupuis, Haned et Le Bas affirment que les informations sur les pratiques de la RSE témoignent d'un réel engagement des PME.

La problématique de la relation de causalité RSE/ performance financière faisait l'objet de nombreux développements qui ont été étalés sur une trentaine d'années sans pour autant qu'un consensus ne s'est dégagé au sein de la communauté scientifique. Ainsi, les études actuelles montrent d'une part, l'impact probable de la RSE sur la performance financière, et d'autre part, le sentiment d'une relation faible ou inexistante (Allouche et Laroche, 2005). Le but de cet article est d'apporter donc à la théorie existante un nouvel élément de validation de l'effet neutre de la RSE dans les PME sur la performance financière.

Cette ambiguïté nous a incité à bien éclaircir ces relations dans le cas marocain. Basée sur un échantillon de 13 PME cotées à la bourse de Casablanca, notre recherche tentera de déterminer l'impact de la RSE et des quatre mécanismes de gouvernance à savoir : la taille du conseil d'administration, la dualité des pouvoirs, la structure de propriété et la présence des investisseurs institutionnels, sur la performance financière.

Cependant, de nombreuses théories peuvent constituer l'épine dorsale du cadre théorique de la problématique de gouvernance : la théorie d'agence, la théorie des coûts de transactions, la théorie partenariale, la théorie des parties prenantes... cela pourra nous servir de base pour la détermination des hypothèses de recherche en tenant compte des mécanismes de la bonne gouvernance d'entreprise. L'objet de cet article est donc de répondre à la question centrale suivante : la RSE et les mécanismes de gouvernance constituent-ils des facteurs explicatifs de la performance financière des PME cotées ?

La structure de l'article comprend : une revue de littérature théorique et empirique (définition des concepts, explication des théories mobilisées), suivie par une description de la méthodologie retenue (présentation de l'échantillon, élaboration des hypothèses, choix des variables et leurs mesures) et enfin une analyse et une discussion des résultats de l'étude empirique (la régression).

II. RSE, GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PME : CADRAGE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Si les travaux sur la gouvernance et la RSE dans les PME ne sont pas nombreux, c'est peut-être en raison de la difficulté de définir le concept même de la PME. Qu'est-ce qui distingue une PME d'une grande entreprise ? Actuellement, il n'existe pas un consensus entre les chercheurs à ce propos. Cependant, une définition universelle de la PME a été abandonnée au profit des définitions propres à chaque pays.

A. Définitions des concepts clés

1) Définition de la PME

En général, les PME se caractérisent par leurs diversités tant sur le plan des débouchés, des statuts juridiques, de la taille et des secteurs d'activités (Marchesnay et Julien, 1988). Ainsi, deux approches peuvent être distinguées dans la définition de ce concept ; les approches qualitatives qui ont un caractère descriptif de l'entreprise et de son environnement économique et social, et les approches quantitatives qui font référence aux aspects représentatifs de la taille de l'entreprise.

- les approches qualitatives : se basent sur des outils considérant la dimension humaine comme étant l'élément majeur qui pourrait être utilisé pour décrire la PME :

- Le rôle primordial du dirigeant dans la gestion de la PME,
- L'autofinancement est la forme de financement privilégiée vue l'inaccessibilité des marchés financiers et bancaires,
- Le manque de spécialisation du personnel de direction,

- les approches quantitatives : se basent sur des indicateurs qui touchent essentiellement les composantes de l'activité de l'entreprise. Elles sont, en général, relatives à l'effectif permanent, le chiffre d'affaire et le total du bilan.

Il est apparent que cette typologie ne permet pas d'avoir une définition standard de la PME du fait de la diversité financière, sociale et économique des entreprises entre les différents secteurs d'activité mais aussi entre les pays. Par conséquent, on se contentera de la définition de la PME dans le contexte marocain objet de notre étude : « selon la charte de la PME, on entend par petite et moyenne entreprise, toute entreprise gérée directement par les personnes physiques qui en sont propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas

détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME. Et qu'elle respecte les conditions suivantes :

- un effectif inférieur à 200 personnes,
- un chiffre d'affaires annuel HT n'excédant pas 75 000 000 de dirhams,
- un total du bilan annuel inférieur à 50 000 000 de dirhams.

2) *Les mécanismes de gouvernance*

Depuis les années 1980, les faillites et les mauvaises performances de certaines grandes firmes mettent la gouvernance sous la projection des investisseurs, des gestionnaires ainsi que des chercheurs (Boujenoui, Bozec et Zeghal, 2004). Cette attention peut trouver son explication par le biais des mécanismes de gouvernance. Généralement, les principaux mécanismes de gouvernance rencontrés dans la littérature sont : l'actionnariat, l'audit, la politique de rémunération et bien évidemment les caractéristiques du conseil d'administration. Dans cet article on a choisi de se focaliser sur les mécanismes du conseil d'administration.

Ainsi, la distribution du pouvoir entre les administrateurs, les dirigeants et les actionnaires d'une entreprise est établie au moment où les actionnaires nomment les membres du conseil pour protéger leurs intérêts et s'assurer que les dirigeants assument leurs responsabilités (Schiehl, 2004). Cependant, une bonne gouvernance doit inciter le conseil d'administration à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires, et de faciliter, ainsi, une surveillance effective des résultats obtenus².

Le conseil d'administration est le principal organe de la gouvernance. Or, selon les principes de la corporate governance publiés par l'OCDE en 2004 « le régime de gouvernement d'entreprises doit assurer le pilotage stratégique de la société et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la loyauté et la responsabilité de ce dernier vis-à-vis de l'entreprise et de ses actionnaires. ». En effet, compte tenu de la diversité des entreprises cotées, les deux codes de gouvernance français et marocains s'accordent sur le fait qu'il n'est pas souhaitable d'imposer des modes de fonctionnement semblables à tous les conseils d'administration. Par conséquent, l'organisation des travaux du conseil doit être adaptée à la nature et à la dimension de l'activité de

chaque société ainsi qu'à la composition de son actionnariat.

Dans l'optique de ses missions de surveillance et de contrôle, de nombreux travaux ont été intéressés à la composition du conseil d'administration ; il s'agit de la tentation de définir le conseil d'administration optimal. Cependant, pour Fama (1980)³, la présence des actionnaires au conseil n'est pas souhaitable, surtout ceux des grandes entreprises dont le capital est très dilué. Il suggère donc la nomination des dirigeants qui sont, selon lui, les plus informés et les plus incités à agir dans l'intérêt des actionnaires et de fait, les plus responsables en matière de performance de la firme. Ce qui est tout à fait contraire à ce que pense Jensen (1993), qui défend l'idée selon laquelle les dirigeants doivent être exclus en laissant leurs places à des actionnaires actifs et /ou à des personnalités extérieures. Le conseil, pour réaliser sa principale tâche (la supervision de la direction) de manière efficace, doit être le plus indépendant possible de la direction. Autrement dit, il faut favoriser la présence d'administrateurs indépendants et externes.

Un autre mécanisme important de la gouvernance est la structure duale. A la différence des Etats Unis, partisans du système moniste, le Royaume Unis est la référence du système du président non exécutif du conseil (chairman) et du directeur général exécutif. En effet, selon Saint Geours, la bonne pratique interdit de nommer l'ancien CEO comme chairman : on ne peut être simultanément juge et partie ! Or, la fonction disciplinaire du conseil ne saurait être remplie dans de bonnes conditions si le président est en même temps le dirigeant de l'entreprise. En outre, nonobstant les atouts liés à la structure moniste telle que l'efficacité de la prise de décision, elle pose des risques considérables au niveau de l'efficacité des contrôles et de la séparation des pouvoirs. C'est pourquoi de nombreux auteurs sont d'accord pour corriger l'excès de pouvoirs des PDG par l'intégration au conseil d'administration des personnalités indépendantes, dans le but de contrebalancer la superpuissance du président et d'équilibrer ainsi les systèmes de gouvernance.

3) *Cadre conceptuel de la RSE*

Ce concept s'est développé aux Etats Unis pour s'étendre, par la suite, en Europe et le reste du monde. Or, le volontarisme libéral en Amérique a favorisé la responsabilisation plutôt qu'une législation étatique contraignante (Pasquero, 2005). On peut dire que la RSE est un concept qui a été

² Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), principes de gouvernement d'entreprise, 2004.

³ E.F.Fama, Agency problem and the theory of the firm; Journal of Political Economy, vol 8, n°2, 1980.

largement définie (Rowe, 2006). Cependant, si les définitions actuelles introduisent des éléments de différenciation, elles admettent l'existence d'une base commune : la RSE permet d'intégrer des préoccupations environnementales et sociales dans les objectifs de l'entreprise. C'est le cas, par exemple, de la commission européenne ; Selon le Livre vert, la RSE peut se définir à partir des actions permettant à l'entreprise d'intégrer volontairement des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et aussi à leurs relations avec les parties prenantes⁴.

Ainsi, le concept de contrat social développé par Bowen en 1953 et repris par la suite par Donaldson et Preston en 1995, constitue un des fondements majeurs de la RSE. Il relie l'entreprise et ses parties prenantes qu'elles soient contractuelles (salariés, fournisseurs, clients) ou diffuses (associations, organismes publics, collectivités locales) (Pesqueux, 2002). Les relations engendrées par ce contrat s'articulent autour des trois éléments du Triple Bottom Line d'Elkington (1998) : l'économique, le social et le sociétal. Dans ce sens, Carroll (1991) précise les quatre niveaux de responsabilité de l'entreprise socialement responsable :

- La responsabilité économique : la création de profits et de la richesse.
- La responsabilité sociale : la contribution à l'amélioration de la société par l'entreprise qui se doit être citoyenne au sens d'Edgar Morin (1981).
- La responsabilité éthique : le respect des règles définies par la société et la satisfaction des attentes des parties prenantes.
- La responsabilité légale : le respect du cadre normatif et juridique de son environnement.

Ces quatre niveaux remettent en cause le modèle classique de l'organisation centré sur les actionnaires et le profit et conduisent à la conception d'un modèle pluraliste (la firme plurielle), c'est-à-dire ouverte sur ses partenaires (Pluchart, 2010). Par conséquent, la démarche RSE implique que la firme ne peut en aucun cas se dissocier de son environnement, et que ce dernier puisse simultanément bénéficier et participer à sa performance économique (Hamouda et Scotto, 2011).

Au Maroc, de nombreux facteurs convergent pour favoriser l'émergence et la prise en considération des pratiques RSE par les entreprises. Parmi ces facteurs, on peut citer les engagements en faveur de

la protection de l'environnement, l'évolution du code de travail, l'engagement sociétal de lutte contre la pauvreté associé au respect des droits de l'homme, le projet de développement durable et le développement de l'investissement socialement durable (Tlemçani, 2009). Le royaume s'est doté d'un corpus de lois fiscales, environnementales et sociales qui sont consubstantielles à la RSE, et qui sont complétées par un mouvement de normalisation relatif aux conditions de travail (norme SA 8000) et à la responsabilité sociale (ISO 26000) (El Abboubi et El Kantoussi, 2009).

Le problème c'est que les PME, en particulier, ne respectent pas souvent ce double cadre normatif et législatif. Ainsi, selon une enquête réalisée par Filali- Maknassi (2009) auprès de 100 entreprises dont 70% des PME, la prise de conscience est progressive et montre une réelle confusion entre responsabilité légale et responsabilité sociale. Cependant, le tissu industriel au Maroc se compose majoritairement de PME fragiles, et donc le développement de la RSE se trouve freiné par la permanence des valeurs paternalistes traditionnelles (Mezuar, 2002).

B. Particularités de la RSE et de la gouvernance dans les PME

1) Les démarches RSE en PME

L'instauration d'une démarche RSE implique souvent une réflexion à tous les niveaux de la firme (Asselineau et Cromarias, 2011). Ainsi, la PME a un comportement strictement différent de la grande société quant à l'intégration et la mise en place d'une politique RSE. Elle est, plutôt, plus dépendante de l'implication et des représentations personnelles des dirigeants (Courrent, 2012). Ces derniers sont les principaux déterminants avec leurs valeurs sociales et éthiques, leurs motivations ainsi que leurs perceptions de l'impact de la RSE sur la gestion de la firme (Santos, 2011).

On peut dire, sans doute, que la mise en œuvre des pratiques RSE dans une PME relève d'une décision stratégique. On distingue généralement trois niveaux : l'organisation avec sa structure productive et cognitive, l'environnement regroupant les parties prenantes externes et le chef d'entreprise avec ses valeurs, sa culture et sa vision (Guilhon, 1998). Chacun des niveaux, pris individuellement ou conjointement, peut être un levier pour l'adoption d'une stratégie RSE, et renvoie à une théorie particulière du comportement de la firme et s'applique plus ou moins au monde des PME : la théorie entrepreneuriale qui correspond mieux aux petites entreprises, la théorie des ressources organisationnelles qui peut être appliquée dans le cas des PME classiques, et la théorie des parties prenantes qui peut être utile dans le cas des PME

⁴ Les parties prenantes ou stakeholders sont les partenaires qui peuvent affecter les activités de la firme (Freeman et Reed, 1983).

sous traitantes ou qui sont fortement imbriquées dans leur environnement local.

Cependant, Il est nécessaire de trouver une tentation de réponse pour la question suivante : est ce que l'environnement des PME peut leur pousser à adopter une stratégie RSE ? L'étude de Cabagnols et Le Bas (2006), montre que l'impact de l'environnement n'a qu'un effet modeste sur l'engagement social des entreprises de leur panel dominé par des PME. Or, il existe un aspect favorable dans la littérature qui est la sous-traitance. D'une autre manière, les comportements socialement responsables portés par les grandes entreprises devraient se répercuter sur les sous-traitants ou les fournisseurs (Lapointe, 2006). De ce fait, les PME qui n'allaient pas dans le même sens devraient être écartées, la grande entreprise ne peut prendre le risque d'impacter négativement sa réputation (Dupuis, 2007). Mais, cet effet d'entraînement n'est pas le seul facteur de l'environnement de la PME qui peut avoir un rôle d'impulsion. Certains auteurs comme Courrent (2006) affirment que la compréhension des pratiques de la RSE dans les petites entreprises passe par l'observation et la compréhension des attitudes des dirigeants. Cela nous amène à penser que la politique RSE n'est pas mise en place dans une "PME à travers une logique rationnelle (coût/avantages) comme dans une grande entreprise, mais plutôt à travers des motivations personnelles qui guident l'action du chef de la PME : la RSE est mise en place car c'est la bonne chose à faire (Courrent, 2006)⁵.

En grosso modo, il existe une RSE pour la grande entreprise, rationalisée, formalisée autour d'une capacité stratégique d'attraction de l'entreprise (Turban et Cable, 2003) et susceptible d'être diffusée par les normes. A l'opposition d'une RSE pour la PME qui est, le cas échéant, informelle, influencée par l'intuition du dirigeant et donc moins rationalisée. Les PME se voient alors responsables envers les stakeholders les plus significatives pour elles et qui ont les ressources essentielles pour leur développement et leur pérennité. Cependant, et vu la taille de la PME, les dirigeants ne se considèrent pas, le cas échéant, concernés par l'enjeu des comportements responsables car la demande sociale s'est d'abord intéressée aux grandes firmes. Certains auteurs, comme Labelle et ST. Pierre (2015), ont une opinion tout à fait contraire, pour eux les PME seront plus sensibles aux enjeux du développement durable du fait de leurs proximités avec les populations et les autorités locales.

2) Spécificités de la gouvernance dans la PME

Charreaux (2000) définit la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des mécanismes permettant d'encadrer le statut juridique, les décisions des dirigeants, le degré de spécialisation de l'équipe dirigeante et bien évidemment le rôle attribué au conseil d'administration. Ce dernier joue un rôle majeur dans le processus de gouvernance dans la mesure où il est considéré comme l'organe qui garantit les intérêts des propriétaires de l'entreprise qu'ils soient sociétaires ou actionnaires.

Jusqu'à présent, peu d'analyses ont été menées sur la gouvernance au niveau des PME. Ces derniers se caractérisent, en général, par une forte concentration du pouvoir entre les mains des entrepreneurs propriétaires et dirigeants : management et propriété sont donc conjoints. Elles se caractérisent aussi par des styles de management divers et un faible pouvoir de marché. De ce fait, la théorie de la gouvernance ne peut être perçue ni appliquée dans la PME comme elle le serait dans la grande entreprise.

Cependant, nous tentons de situer les relations qui peuvent être entretenues entre la PME et ses différents partenaires, notamment la relation dirigeants- actionnaires :

- Cette relation est d'une importance majeure dans le système de gouvernance des grandes entreprises mais, elle semble l'être moins au niveau des PME du fait du non séparation du pouvoir de la propriété et de direction, et le cas échéant, de la propriété familiale du capital. Même dans les PME à statut juridique de SA, le rôle du conseil d'administration est presque symbolique et demeure prédominé par le management et le pouvoir familial. Par conséquent, il en résulte des risques élevés de non gouvernance.
- Il existe des PME qui ouvrent leur capital à des actionnaires externes, notamment ceux financiers (investisseurs financiers, capital risque...) dans de pactes d'actionnaires. Ces derniers veillent à la mise en œuvre des règles de bonne gouvernance.
- Certains entrepreneurs propriétaires et dirigeants des PME en situation d'actionnariat familial et/ou d'intérêts divergents, confient la gestion de leur sociétés à des dirigeants externes à la famille tout en mettant en place un cadre de gouvernance qui permet le contrôle et le suivi de leurs intérêts.

⁵ Courrent explique que s'agissant de la politique RSE, les chefs des petites entreprises ont des conduites d'imitation.

Au terme de ces développements théoriques, on peut s'interroger sur le degré de leur adaptabilité au contexte marocain qui est caractérisé par la prédominance des PME où l'actionnariat est concentré et le caractère familial est omniprésent : le contrôle et la propriété sont donc regroupés entre les mains des actionnaires majoritaires.

En revanche, on peut se référer à l'étude réservée à la question de gouvernance en Tunisie, vue les nombreuses similitudes que le Maroc partage avec ce pays. A ce titre, on peut évoquer l'étude empirique de A. Omri qui s'est intéressé à l'effet de la gouvernance sur la performance des entreprises tunisiennes, elle a été menée sur un échantillon de 43 entreprises cotées à la bourse de Tunis sur une période de six ans de 1995 à 2000. Les critères choisis pour approcher les caractéristiques du système de gouvernance sont principalement liés à la structure de propriété tel que la taille du conseil d'administration, la présence des majoritaires, pourcentage du capital détenu par les dirigeants..., alors que la performance a été mesurée par le rendement des actifs et le ratio de Marris. Les résultats de ladite étude ont traduit un certain état de gouvernance des entreprises en Tunisie. En fait, la bourse tunisienne est à un état embryonnaire et est caractérisée par une forte concentration de propriété ; la structure de propriété étatique ou à majorité familiale peut expliquer l'existence d'une relation étroite et positive entre la performance et les critères de gouvernance précédemment choisie dans cette étude⁶.

C. Cadrage théorique

1) Cadre théorique de la gouvernance d'entreprise

Pour L'OCDE, la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction de l'entreprise avec ses actionnaires, son conseil d'administration et d'autres parties prenantes. Elle détermine aussi, la structure par laquelle sont fixés les objectifs d'une entreprise et les moyens de les atteindre dans le but d'assurer une surveillance des résultats obtenus⁷. Quant à Pérez, il la définit comme le management du management⁸, dans le sens où elle spécifie les processus qui doivent être adoptés par les dirigeants pour réaliser leurs devoirs comme il faut. Autrement dit, il s'agit de l'ensemble des mécanismes qui délimitent l'espace discrétionnaire du dirigeant puisqu'elle se base sur la transparence des décisions et la responsabilité

vis-à-vis des actionnaires⁹. Cette définition rejoint celle de Gérard Charreaux qui définit la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes qui ont pour but de délimiter les pouvoirs des dirigeants et d'influencer ainsi leurs décisions¹⁰. Au niveau national, le code de bonnes pratiques de gouvernance définit ce concept comme étant l'ensemble des relations entre le dirigeant et son organe de gouvernance avec les actionnaires et les autres parties prenantes dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise¹¹.

Le concept de gouvernance est conjointement lié à la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Les actionnaires mandatent les dirigeants par le biais d'un contrat pour leur créer de la valeur, ces derniers ne s'alignent pas forcément sur la même vision de ceux des principaux, ce qui conduit à une divergence d'intérêts qui sont à l'origine des problèmes d'agence. Ce conflit d'agence est lié aussi à l'incertitude relative au contrat et à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et donc la difficulté d'évaluer sa performance. Cependant, agent et principal vont consentir des coûts d'agence ; il s'agit des coûts de surveillance consentis par le principal afin de limiter les comportements opportunistes de l'agent.

Or, cette divergence d'intérêt s'accompagne d'une conception de risque différente de la part de ces deux acteurs. Pour les directeurs, le risque d'une mauvaise gestion peut se traduire par la perte de leurs emplois, alors que pour les actionnaires ce risque prendra la forme d'une perte de capital plus ou moins importante. La théorie positive d'agence développe donc, l'idée selon laquelle les actionnaires peuvent mettre en place un certain nombre de mécanismes pour s'assurer que leurs intérêts soient au moins respectés, et cela par le biais du conseil d'administration (Fama et Jensen, 1983 ; Shleifer et Vishny, 1997).

De ce fait, la gouvernance d'entreprise peut être considérée comme l'un des principaux moyens qui permet de diminuer les coûts d'agence. A cet effet, les études se sont multipliées afin de donner les déterminants d'un système de gouvernance efficace et par conséquent, d'examiner si les mécanismes de la gouvernance d'entreprise affectent le comportement managérial et la performance financière des sociétés. Malgré le fait qu'il est difficile d'imaginer une situation contraire où la gouvernance ne joue aucun rôle pour la

⁶ A. Omri, Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes, Working Paper, Revue Française de Gestion, n° 142, P 151 ; 2003.

⁷ OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, P 11 ; 2004.

⁸ R. Pérez, La gouvernance de l'entreprise, La découverte, Paris ; 2003.

⁹ P. Wirtz, Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, Cahier de FARGO, n°1040401 ; 2004.

¹⁰ G. Charreaux, pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, Revue Française de Gestion, n°111, PP 50-64 ; 1996.

¹¹ Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance 2008.

compréhension de la performance des entreprises, André et Schiehl (2004), affirment que certes la littérature révèle une association de qualité entre les deux composantes, mais les recherches empiriques restent attentives quant à la conclusion de l'existence d'une relation de causalité entre ces deux construits¹².

2) *Cadre théorique de la RSE :*

La théorie des parties prenantes est un cadre qui permet de décrire, gérer et évaluer les responsabilités de la firme (Donaldson et Preston, 1995). Cette théorie qui a fondé l'hypothèse de l'influence des pratiques sociales, a engendré une littérature abondante sur l'interaction entre la performance et la RSE (Ulmann, 1985, Cornell et Shapiro, 1987 ; Clarkson, 1995). Elle se base sur la satisfaction par la firme des objectifs des parties prenantes ce qui peut conduire à l'amélioration de la performance financière et économique (Freeman, 1984). Cette hypothèse repose sur le fait que le dirigeant qui satisfait l'ensemble des parties prenantes améliore la réputation et l'image de l'entreprise, et par conséquent, sa performance financière (Graves et Waddock, 1997). Il s'agit de mettre en valeur les connexions possibles entre la performance et la gestion des relations avec les parties prenantes. Autrement dit, pour atteindre le but de la création de valeur, il faut prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise. Chose qui peut conduire à la formulation des actions managériales en faveur de la responsabilité sociale. On peut dire alors, que cette théorie pourrait être un élément central en sciences de gestion puisqu'elle permet de penser en même temps la RSE et la gouvernance.

Dans cette optique, Vigeo¹³ considère que l'entreprise socialement responsable associée à la valorisation des intérêts des actionnaires, la valorisation des intérêts environnementaux, sociaux et sociétaux des tiers concernés par son activité. De ce fait, elle s'inscrit dans une triple performance sociale, environnementale et économique. Or, une entreprise qui anticipe d'une manière correcte les demandes de l'ensemble de ses parties est plus douée à éviter les coûts qui leurs sont inhérents. Il en résulte que son activité peut apparaître moins risquée aux yeux de ses actionnaires et donc réalisera une meilleure performance financière (B. Cornell et A.C. Shapiro, 1987)¹⁴. D'une autre manière, la perception négative des actions des

dirigeants envers les employés peut se traduire par un comportement contre productif de ces derniers, ce qui aura comme conséquence, l'engendrement des coûts sociaux portant atteinte à la performance de la firme (absentéisme, conflits, démotivation, désengagement...).

En effet, la plupart des PME s'inscrivent dans une perspective déterministe. Leur réactivité vis à vis de la RSE n'est pas une stratégie voulue mais principalement imposée par l'environnement (Barrand et Goy, 2005). Compte tenu de sa forte vulnérabilité à son environnement et de sa structure particulière, la PME peut uniquement influencer ou être influencée par les parties prenantes les plus significatives pour elle, notamment, celles qui ont un effet direct sur sa survie et son fonctionnement (Aka et Labelle, 2010) : ce qui peut être expliqué par l'effet de proximité (Torrès, 2000). Dès lors, l'importance d'une partie prenante par rapport à une autre revient surtout à la vision qu'en a le dirigeant. On peut dire donc, que la RSE en PME dépend des principes de durabilité chez les dirigeants, repose sur une vision consensuelle interpellant une réelle convergence entre les objectifs des différentes parties prenantes et nécessite fondamentalement un style de leadership permettant une meilleure intégration de la RSE (Fisher et Al, 2009 ; Carpon et Q.Lanoizelée, 2010).

D. Performance financière : quelle relation avec la RSE et la gouvernance d'entreprise ?

1) L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière

Notre problématique, qui s'interroge sur l'existence d'une relation entre la gouvernance et la performance financière, trouve son fondement théorique dans la théorie d'agence. Ainsi, selon Jensen et Meckling, la performance résulte de la diminution des coûts d'agence associés aux conflits d'intérêts par les mécanismes de gouvernance. Quant aux résultats empiriques, la majorité des travaux affirment que la gouvernance a un impact significatif sur la performance financière et permet de créer de la valeur pour les actionnaires, et ce pour différents indicateurs de performance. Ce constat est confirmé par le rapport de MERCER (2009), qui résume les données de 36 recherches concernant l'effet des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) sur la performance. Il a révélé que vingt recherches montrent une relation positive alors que trois études seulement démontrent un impact négatif. Dans ce sens, Brown et Caylor concluent que ce sont les critères de gouvernance liés au conseil d'administration qui présentent un meilleur lien avec la performance.

¹² S. Bhagat, B.J. Bolton et R. Romano, The promise and peril of corporate governance indices, Law Working Paper, P 12; 2007.

¹³ Agence française de rating social.

¹⁴ Cité par R. Gary, Dialogue social et gouvernement d'entreprise, ENA ; 2004.

Cet impact de la gouvernance sur la performance financière peut venir en partie du fait que les entreprises supportent de plus en plus de pressions de la part des forces du marché et des actionnaires pour une bonne gouvernance. Les investisseurs exigent la mise en application des principes rigoureux de gouvernance d'entreprise dans le but de réaliser de meilleures rentabilités. Autrement dit, les investisseurs sont prêts à payer une prime pour les sociétés ayant des niveaux élevés de gouvernance.

En effet, Palmon et Wald (2002) remarquent que la structure de gouvernance optimale dépend essentiellement de la taille de l'entreprise. Une étude a été menée dans une université en Inde sur les mécanismes de gouvernance et la performance des entreprises indiennes, a examiné la relation entre quatre variables de la gouvernance et la performance : la taille du conseil d'administration, sa composition, son fonctionnement et la dualité des pouvoirs (P.Varshney, V.K. Kaul et V.K. Vasal ; 2012)¹⁵. Ces auteurs supposent, en tenant compte du caractère familial des firmes indiennes, qu'une certaine taille du conseil peut apporter à la société plus de ressources composées d'expertises diversifiées et qui vont contribuer à l'amélioration de la performance, selon la théorie de dépendance des ressources. Ils ont formulé donc leur première hypothèse : l'existence d'une relation positive entre la taille du conseil et la performance de l'entreprise. En outre, la même théorie est mobilisée pour supposer l'existence d'un lien positif entre le fonctionnement du conseil et la performance des entreprises indiennes¹⁶.

En ce qui est de l'effet de la dualité des pouvoirs, la présence des conflits d'agence entre le principal et l'agent suppose la séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration. En fait, si le directeur général occupe également le poste de président du conseil, le pouvoir se trouve concentré entre les mains de la même personne qui peut prendre des décisions servant ses propres intérêts plutôt que ceux des actionnaires (Jensen, 1993). Ainsi, les changements réglementaires en Inde ont limité les pouvoirs du président du conseil d'autant plus que les firmes indiennes sont à dominance familiale. Partant de ces changements et de la perspective d'agence, les auteurs ont posé l'hypothèse qui consiste en l'existence d'un lien négatif entre le cumul des

fonctions et la performance¹⁷. Nonobstant que l'indicateur de mesure principal de la performance dans cette étude est l'EVA (valeur économique ajoutée), les chercheurs ont utilisé d'autres mesures traditionnelles de la performance telles que le ROCE et le Q Tobin¹⁸. Ils ont trouvé que lorsque la performance est mesurée par l'EVA, la taille du conseil a un effet positif sur elle alors que lorsqu'il s'agit de mesures traditionnelles comme le ROCE, la taille du conseil n'a pas d'effet significatif sur la performance. Enfin, l'étude a montré un faible lien négatif entre le cumul des fonctions et la performance¹⁹.

S. Bhagat, B.J. Bolton et R. Romano considèrent que les mécanismes basiques des différents systèmes de gouvernance portent sur le conseil d'administration, l'exercice des droits de vote, l'assemblée des actionnaires et la rémunération des dirigeants. C'est pourquoi on a choisi de se focaliser, dans cet article, sur les mécanismes du conseil d'administration.

Il faut signaler que les débats académiques concernant la relation entre la valeur de l'entreprise et la gouvernance ont démarré par les analyses de P.A Gompers, J.L. Ishii et A. Metrick en 2003. Leur étude sur « La corporate gouvernance et le coût du capital » considère certaines mesures de performance adoptées par d'autres recherches précédentes (Bebchuk, Cohen et Ferrell, 2004) : la marge nette, la croissance du chiffre d'affaires et le ROE (retour sur capital). Cette recherche montre qu'à l'exception de la croissance du chiffre d'affaires, les autres mesures de performance sélectionnées ont une corrélation positive et significative avec la gouvernance. L'étude souligne aussi que la catégorie de critères de gouvernance liés au conseil d'administration est fortement associée à la performance.

Cependant, il faut admettre que des études menées sur les populations d'entreprises différentes dans des pays différents, sur des périodes différentes et mesurant des déterminants qui ont différentes composantes, ne peuvent carrément conduire à des résultats lisibles.

2) *La relation entre la RSE et la performance financière des PME*

¹⁵ P. Varshney, V.K. Kaul et V.K. Vasal, Corporate governance mechanisms and firm performance: a study of select Indian firms, Working Paper, P 10, University of Delhi; 2012.

¹⁶ P. Varshney, V.K. Kaul et V.K. Vasal, Corporate governance mechanisms and firm performance: a study of select Indian firms, Working Paper, PP 4-6, University of Delhi; 2012.

¹⁷ P. Varshney, V.K. Kaul et V.K. Vasal, Corporate governance mechanisms and firm performance: a study of select Indian firms, Working Paper, P. 9, University of Delhi; 2012.

¹⁸ P. Varshney, V.K. Kaul et V.K. Vasal, Corporate governance mechanisms and firm performance: a study of select Indian firms, Working Paper, PP 14-15, University of Delhi; 2012.

¹⁹ P. Varshney, V.K. Kaul et V.K. Vasal, Corporate governance mechanisms and firm performance: a study of select Indian firms, Working Paper, P. 33, University of Delhi; 2012.

La mise en place de la RSE reste volontaire, c'est-à-dire les entreprises ont le choix de l'adopter ou non. Mais vue que les entreprises cotées, en particulier, se trouvent fortement incitées à contribuer au développement durable, la RSE s'est rapidement propagée surtout dans cette catégorie d'entreprises. En effet, ce caractère volontaire de la RSE permet un développement décentralisé de la RSE qui lui donne davantage d'adaptabilité pour l'utiliser à des fins de gouvernance.

Les études empiriques, depuis une vingtaine d'années tentent de répondre à la question suivante : existe-t-il un lien négatif, positif ou neutre entre la RSE et la performance financière ? Il en ressort des résultats contradictoires qui ne permettent pas d'établir clairement la nature du lien entre ces deux sensibilités. Autrement dit, ces résultats traduisent d'une part, l'influence probable de la RSE sur la performance financière, et d'autre part le sentiment d'un lien fragile. L'absence d'uniformité en matière d'évaluation de la RSE et de la performance, le manque de fondements conceptuels et théoriques des études et les insuffisances méthodologiques constatées (mesure des variables, échantillonnage et relations de causalité) expliquent l'incohérence des résultats obtenus (Griffin et Mahon, 1997 ; Orlicky et Al, 2003). Ainsi, sur 122 études publiées entre 1971 et 2001, 51 affirment l'existence d'un lien positif, 20 obtiennent des résultats mitigés, 7 observent une relation négative et 27 montrent l'absence d'une relation significative.

Comme on l'a déjà mentionné, la littérature empirique ne fait état d'un consentement sur la nature du lien entre la RSE et la performance financière. Les résultats des études faites dans ce sens traduisent pour une part l'influence de la RSE sur la performance et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile voire inexistant (Allouche et Laroche, 2005). Généralement, il existe trois associations ou catégories d'explications théoriques quant à l'évaluation de la relation RSE/Performance financière : positive, négative ou neutre.

- Relation positive : Hypothèse de l'impact social

Des études économétriques récentes montrent que la RSE a un impact positif sur la performance financière (Allouche et Laroche, 2005 ; Wu, 2006 ; Margolis et Al, 2007). Cette hypothèse trouve son fondement théorique dans la théorie des parties prenantes selon laquelle la RSE a un effet positif sur la performance financière. Chose qui peut être justifiée par le fait que les firmes qui ne satisfont pas les attentes des parties prenantes implicites seront perçues par les parties prenantes explicites

(les actionnaires) comme plus risquées et donc supporteront des coûts qui peuvent grever leur profitabilité (Cornell et Shapiro, 1987). En d'autres termes, les coûts produits par une bonne RSE peuvent être minimaux au regard des bénéfices potentiels engendrés (Moskowitz, 1972). Dans ce sens, certains auteurs considèrent que les hauts niveaux de la RSE sont des indicateurs fiables qui pourront montrer une qualité supérieure de la gestion de l'entreprise par rapport à la moyenne. Ce constat entre dans le cadre de « Good Management Theory » dont parle Waddock et Graves (1997) ; selon cette théorie l'amélioration de l'activité sociale entraîne des relations avantagées avec les key stakeholder groups engendrant ainsi plus de performance (Freeman, 1984). Cependant, la RSE permet la diminution des risques et des coûts et cela par la maîtrise de la consommation énergétique et l'usage des énergies renouvelables, elle permet aussi la construction d'un potentiel d'innovations et cela en tentant de faire de la RSE le moyen de la mise en place d'une compétence porteuse d'un avantage comparatif tel que les produits bio ou verts. Or, sur 127 recherches, 54 d'entre elles ont trouvé une relation positive (Margolis et Walsh, 2003), c'est le cas aussi d'Allouche et Laroche (2005), qui ont recensé 75 sur 82 études confirmant l'association positive.

- Relation négative : la Trade Off Hypothesis

Cette hypothèse se réfère à la thèse classique de Friedman (1962-1970), qui se base sur l'idée que la RSE est une charge que l'entreprise capitaliste doit veiller à l'éliminer. Autrement dit, la RSE peut générer des coûts supplémentaires pourront à terme détériorer la profitabilité, du fait qu'une entreprise qui s'engage dans des actions sociales (protection de l'environnement, donation aux charités, ...) va souvent avoir un désavantage compétitif de l'entreprise par rapport à ses concurrents les moins engagés dans le social (Aupperle et Al, 1985), en raison des coûts générés qui peuvent être évités ou supportés par d'autres tels que le gouvernement. Théoriquement, ces coûts peuvent exercer une influence défavorable sur la richesse des actionnaires et, bien évidemment, sur le profit de la firme. Les chercheurs en accord avec cette théorie prévoient une corrélation négative entre ces deux construits (Vance, 1975 ; Brammer et Al, 2006). Dans ce sens, les auteurs Balabanis, Hugh et Jonathan (1998) offrent un argument qui remet en cause les avantages des comportements responsables pour une firme, ils concluent que les investissements en RSE baissent les fonds attribués à d'autres activités économiquement plus profitables. En d'autres termes, toute initiative socialement responsable éloigne le dirigeant de son objectif de maximisation de profit (Aupperle, Carroll et Hatzfeld, 1985). A noter que sur 127

études qui ont traité ce sujet, 8 études seulement prévoyaient une association négative (Margolis et Walsh, 2003) : le nombre d'études qui ont un lien négatif est très restreint. Pour terminer avec ce point, on peut dire que la seule conviction que l'on puisse avoir, c'est que l'investissement en RSE n'engendre pas immédiatement un retour sur investissement.

- Relation neutre : absence de lien entre la RSE et la performance

Les adeptes de l'inexistence de corrélation affirment que la RSE et la performance sont deux construits totalement différents. Selon Ullman (1985) le lien existant découle du pur hasard, la corrélation qui peut être trouvée est produite par des variables intermédiaires qui interviennent d'une façon inattendue et qui permettent ainsi de relier les deux construits. En parallèle, Waddock et Graves (1997) stipulent que les obstacles méthodologiques dans l'opérationnalisation de la RSE peuvent masquer le lien. En effet, de nombreuses études empiriques ne prévoient aucune relation entre les deux dimensions (Fogler et Nutt, 1975 ; Freedman et Jaggi, 1986 ; O'Neil, Saunders et Mc Carthey, 1989 ; Graves et Waddock, 1999 ; Seifert, Morris et Bartkus, 2004). D'autres ont le sentiment d'une relation fragile voire inexistante et quelque peu contrastée (Cochran et Wood ; 1984 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Berman et Al, 1999 ; Seifert, Morris et Bartkus, 2003 ; Allouche et Laroche, 2005). Quant à Griffin et Mahon (1997), ils ont trouvé que les résultats obtenus sont peu concluants, autrement dit, les variables choisies ne permettent pas de distinguer entre entreprises performantes et entreprises non performantes. Alors que Auperle et Al (1985) n'ont pas trouvé une association significative, ni négative ni positive, entre la profitabilité de la firme et l'adoption d'une politique RSE. Ils ont conclu que les profits intangibles de la RSE tendent à être incernables par les recherches scientifiques. Cependant, les résultats de Mc Williams et Siegel (2000) montrent que si la RSE peut encourager l'innovation des processus et des produits, elle demeure neutre quant à la profitabilité de la firme. On peut alors expliquer l'ambiguïté de la relation entre la performance financière et la RSE par le fait que la contribution de cette dernière à la profitabilité de l'entreprise dépend particulièrement des facteurs qualitatifs comme l'attitude des employés et bien évidemment la réputation de la firme.

Nous situons notre recherche par rapport à ce troisième courant, et nous essayerons de montrer, compte tenu des spécificités des PME, que la mise en place d'une politique PME n'a aucun impact significatif sur la performance financière.

La revue de littérature nous a permis de mieux cerner l'objet de recherche. Néanmoins, Avant de présenter les résultats de notre étude empirique ainsi que leurs analyses, il fallait expliquer au préalable la démarche méthodologique retenue.

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est l'étude de la relation qui existe la RSE et la performance d'une part, et les mécanismes de gouvernance et la performance d'autre part dans le contexte d'une économie émergente. Ainsi, pour concrétiser cet objectif, on a choisi un échantillon composé de l'ensemble des PME cotées à la bourse de Casablanca. L'approche méthodologique concerne la démarche générale de la recherche et comprend la méthode statistique utilisée pour traiter les données, le choix de l'échantillon et finalement la définition des variables et leurs instruments de mesure.

A. Méthode statistique retenue

Pour constituer d'abord notre base de données, la collecte de données est faite à partir des états financiers, des rapports annuels et des notes d'informations desdites PME disponibles sur les sites de la bourse de Casablanca, de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) et de l'Autorité Marocaine des Marchés de Capitaux (AMMC). Cependant, la méthode statistique utilisée est l'économétrie des données de panel sur un horizon de sept années de 2010 à 2016. Plus précisément, il s'agit de faire des régressions par la méthode des MCO (moindres carrés ordinaires) si aucun problème d'autocorrélation et d'hétéroscédasticité ne survient sinon les régressions seront faites par la méthode MCG (moindres carrés généralisés) pour faire face à ces problèmes et avoir plus de fiabilité des résultats.

B. Les caractéristiques de l'échantillon :

Cette étude s'intéresse aux PME cotées à la bourse de Casablanca sur un horizon de sept ans de 2010 à 2016. Le choix de cette période est justifié par le fait qu'elle est postérieure à la mise en œuvre des codes de bonne gouvernance, à l'inscription du Royaume dans les pratiques socialement responsables et à la montée en puissance des exigences des investisseurs nationaux et étrangers. Notre échantillon correspond à la population totale et comporte 13 PME. A signaler qu'on n'a pas retenu aucun critère d'échantillonnage et aucune condition sur le secteur d'activité vu le nombre limité des PME cotées à la dite bourse. Or, sept PME sur treize pratiquent une politique RSE, sachant qu'on a effectué une recherche intense sur

chaque PME prise individuellement en se basant sur les documents déjà cités en haut. Ainsi, les caractéristiques de notre échantillon sont regroupées dans le tableau suivant :

| Secteurs d'activité | Nombre de PME cotées |
|--|----------------------|
| Bâtiments et Matériaux de Construction | 1 |
| Mobilier | 1 |
| Agroalimentaire/ Production | 2 |
| Matériels, Logiciels et Services Informatiques | 4 |
| Chimie | 1 |
| Sylviculture et Papier | 1 |
| Ingénieries et Biens d'Équipement Industriels | 1 |
| Transport | 1 |
| Distribution | 1 |

C. Définition des variables et choix des indicateurs

1) Présentation et mesure de la variable dépendante : la performance financière

Pour achever notre raisonnement qui permet de répondre à notre question principale de recherche, et en l'absence de base de données des indicateurs de performance financière des PME cotées à la bourse de Casablanca, on s'est interrogé sur les indicateurs à prendre en considération pour constituer cette base de données. Au même titre que la RSE et la gouvernance d'entreprise et vu la complication de ce concept qui est la performance financière, il ne subsiste non plus de modèles prédéfinis et acceptés par tous pour la mesurer en raison de la variété des mécanismes développés dans chaque pays. Ainsi, les recherches empiriques étudiant des problématiques proches de la notre, font émerger une grande diversité des indicateurs de performance financière. Dans cet article, on a choisi d'apprécier la performance de notre échantillon selon cinq mesures à savoir : ROA, ROE, ROCE, Marge nette et Marge sur EBE. Le choix de ces cinq mesures différentes vient du fait que, premièrement, il n'y a pas de consentement concernant la sélection de la variable à expliquer qui peut mesurer la performance financière, deuxièmement, parce que chaque mesure présente des inconvénients et des avantages, et finalement car l'emploi des mesures alternatives peut affirmer la robustesse des résultats. De ce fait, les définitions adoptées des indicateurs de performance financière sont détaillées comme suit :

- ROA : le rendement des capitaux propres (Return On Assets), il permet d'évaluer la rentabilité des actifs, et il correspond à la capacité de ces actifs à créer un certain niveau de profits opérationnels. Cet indicateur a été utilisé par de nombreux auteurs (Omri et Mehri, 2003 ; Daines, 2004 ; Firth et Al, 2006).

- ROE : (Return On Equity), il permet d'apprécier la rentabilité des capitaux. Il indique la rentabilité de l'argent apporté par les actionnaires à l'entreprise. En fait, il mesure le montant des profits dégagés en pourcentage de l'investissement en capital, et donc l'aptitude de la firme à rémunérer ses actionnaires. Cet indicateur a été utilisé par plusieurs auteurs (Lehman et Weigrand, 2000 ; Bouri et Bouaziz, 2007).

- ROCE : (Return On Capital Employed), il permet de mesurer la rentabilité des capitaux employés correspondant à la somme des capitaux propres et de l'endettement financier net. Il indique la capacité de la société à créer de la valeur. Parmi les auteurs qui ont utilisé ce ratio on trouve S. Madhar (2016).

- Marge nette : ce ratio est plus utilisé pour découvrir la profitabilité d'une entreprise. La marge nette correspond au pourcentage de bénéfice net d'une firme par rapport à son chiffre d'affaires (Smahan, Madhar, 2016).

- Marge sur EBE : ce ratio indique la capacité de la firme à dégager des bénéfices uniquement à partir de son activité sans prendre en compte ses dotations, son résultat exceptionnel et son résultat financier. La marge sur EBE permet donc d'étudier la pérennité de la firme (Smahan, Madhar, 2016).

2) Présentation et mesure des variables indépendantes :

Il s'agit de la variable RSE et de la variable gouvernance. Ainsi, quatre variables ont été retenues pour modéliser la gouvernance : la taille du conseil d'administration, la structure duale, la structure de propriété et les institutionnels présents au conseil.

a) La variable RSE :

La responsabilisation sociale des PME est liée à des facteurs culturels (Ciliberti et Al, 2008), découlant du fort encastré territorial (Paradas, 2006) et de l'effet de proximité (Torrès, 2003) qui caractérisent souvent les PME. Or, le comportement de ces derniers face à la RSE est différent de celui des grandes firmes (Jenkins, 2004). En effet, l'engagement des PME dans une politique RSE est moins formel et conditionné généralement par la vision des dirigeants (Frimousse, 2013). De ce fait,

l'intégration d'une démarche RSE dans une PME dépend plutôt des particularités personnelles du dirigeant de la firme (Jenkins, 2004) que des facteurs liés aux différents contextes (Lepoutre et Heene, 2006). Les conclusions empiriques montrent une association ambiguë entre ces deux sensibilités et cela quelle que soit la méthodologie retenue pour quantifier cette relation. On peut dire alors, que la RSE peut avoir une influence directe ou indirecte, immédiate ou sur le long terme, négative ou positive sur la performance financière de la PME.

Or, la RSE a fait l'objet de plusieurs tentatives d'opérationnalisation ; Decock Good (2001), répartit les mesures d'opérationnalisation de la RSE en cinq principaux groupes : les indices de pollution, les mesures issues de l'enquête par questionnaire, les données et les informations produites par les différents organismes de mesure, l'analyse des contenus des rapports annuels des entreprises et les mesures basées sur les contributions charitables et les activités philanthropiques. Par conséquent, à partir des pratiques en matière de RSE déclarées dans les rapports annuels, les notes d'information et des sites officiels des PME de notre échantillon, cette variable a été opérationnalisée par l'indication si la PME en question suit une politique RSE (RSE=1) ou pas (RSE=0). De ce fait, sept PME sur treize sont socialement responsables, ces PME sont particulièrement celle qui respectent : les droits de l'homme, la protection de l'environnement, la valorisation du capital humain et social, l'indépendance et l'efficacité de la gouvernance, l'éthique des affaires et le fort engagement sociétal.

b) La variable de gouvernance :

Le but souhaité de notre étude est de savoir dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance améliorent la performance des PME cotées. Nous avons supposé que la gouvernance a plutôt trait aux mécanismes de conseil d'administration tel que la taille du conseil, la structure duale, la structure de propriété et les institutionnels présents au conseil. Ces mécanismes pourraient avoir une influence sur la performance des PME cotées.

- **Taille du conseil d'administration :** De prime abord, la littérature n'a pas défini une taille optimale du conseil d'administration (Lasfer, 2006). Les partisans d'un conseil à taille réduite affirment que les gains d'un large conseil sont diminués par la faible prise de décision et de communication au sein d'un large groupe (Jensen, 1993). Cet auteur estime que si le nombre d'administrateurs excède 7 ou 8, le conseil deviendra moins efficace. Ainsi, certains auteurs suggèrent de limiter le nombre des administrateurs à 10 (Lipton et Lorsh, 1992). Cependant, d'autres

chercheurs considèrent que l'accroissement du nombre d'administrateurs peut élargir le champ de compétence et d'expertise du conseil (V. D.Berghe et Levrau, 2004), idée partagée par Pearce et Zahra (1992) qui trouvent que la grande taille du conseil favorise l'expérience, la diversité et la sécurisation des ressources. En fait, le coût de la dette est plus minime pour les entreprises ayant un large conseil car elles ont plus de contrôleurs de leur processus financier (Anderson et Al, 2004). Par conséquent, et vu la divergence des résultats relatifs à l'impact de la taille du conseil sur la performance, les auteurs Bennedsen, Kongsted et Nielson (2008), concluent que la relation entre ces deux construits peut dépendre de plusieurs caractéristiques de l'entreprise comme par exemple : l'âge, la taille, le secteur d'activité et bien évidemment d'autres facteurs non observables. Donc on ne va pas se prononcer sur le sens de cette relation.

- **Structure de propriété :** il s'agit d'analyser la composition de l'actionnariat. En d'autres termes c'est la proportion du capital détenue par les actionnaires de la PME. Or, la présence d'actionnaires importants est très bénéfique pour l'entreprise, car selon la théorie d'agence plus la structure de propriété est dispersée plus les coûts d'agence sont élevés (Jensen et Meckling, 1976). De ce fait, ces actionnaires s'engagent dans des procédures de surveillance plus étroites dans le but d'avoir une structure de gouvernance plus efficace. Le système de gouvernance apparaît donc comme la combinaison des deux mécanismes de décision et de contrôle (Charreaux, 2004) : l'organe de direction est représenté par le directeur général alors que l'organe de contrôle est représenté par le conseil d'administration. Les travaux de Berle et Mean (1932), Bozec et Laurin (2004) montrent que la concentration de propriété a un impact sur la performance de la firme. Tae Lee (2004) trouve les mêmes résultats à travers son étude sur la structure de l'actionnariat familial et la performance des groupes coréens, il a conclu qu'il existe une relation significative mais par morceaux. Holderness (2003) affirme que les firmes à forte concentration du capital sont les plus performantes. Par contre les auteurs (Demsetz et Villalonga, 2001 ; Weir et Al, 2002) n'ont trouvé aucun lien significatif entre la concentration du capital et le rendement des entreprises de leurs échantillons. Les résultats empiriques présentent des ambiguïtés, pour cela on ne va pas pronostiquer le sens de cette relation. Dans cette étude, on mesure la structure ou la concentration de propriété par l'indice de Herfindahl qui est l'une des mesures les plus utilisées dans la littérature (Pablo et Gonzalez, 2010 ; Harada et Pascal, 2011). Le plus souvent, une transformation logarithmique est appliquée à la valeur obtenue. Cet indice est égal au total des

pourcentages de propriété rapporté au carré des actionnaires²⁰.

▪ Structure duale : les opinions se divergent sur l'efficacité du conseil lorsque son président occupe aussi la fonction de directeur général. En effet, les auteurs Brickley, Coles et Jarrel (1997) voient que la dualité des pouvoirs peut conduire à une meilleure communication entre le conseil et le management. Elle permet de réduire les coûts d'agence entre les dirigeants et les actionnaires et donc peut conduire à un pilotage effectif des activités (Dalton et Rechner, 1991). Alors que les adeptes de la séparation entre les fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration stipulent que les problèmes d'agence s'aggravent si la même personne cumule les deux fonctions et que la dissociation entre ces fonctions peut conduire à une meilleure performance financière (Lorsh et MacIver, 1989 ; Millstein, 1992 ; Peel et O'Donnell, 1995 ; Coles, Mc Williams et Sen, 2001). Or, Yermack (1996) montre, en exploitant un échantillon de 452 entreprises du classement annuel Forbes des 500 plus grandes entreprises américaines publiques sur une période allant de 1984 jusqu'à 1991, que les entreprises ont plus de valeur lorsque les fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration sont séparées. Or, Dahya et Al (1996) n'ont pas trouvé de différences entre la performance des entreprises de structure moniste et duale. De ce fait, et empiriquement, l'effet de la structure duale sur la performance financière de la firme se traduit par des résultats conflictuels. Et donc, nous n'allons pas supposer de signe pour cette relation. Cependant la structure duale est une variable dichotomique égale à 1 s'il existe une séparation entre les fonctions du président du conseil et de directeur général, et 0 sinon.

▪ Les institutionnels présents au conseil d'administration : vue l'importance de leurs opérations sur le marché financier, les investisseurs institutionnels sont devenus des acteurs majeurs de l'économie mondiale (Jeffers et Plihon, 1994). Or, la présence de ces investisseurs au sein du conseil peut améliorer la performance de l'entreprise (Omri, 2002). Mais comme les variables précédentes, les recherches empiriques n'ont pas pu trancher sur cette relation. Certains auteurs estiment que la présence de ces institutionnels peut améliorer la performance via le contrôle qu'ils exercent à travers l'implication des administrateurs qui les représentent, leurs compétences ainsi que leur pouvoir d'accéder à l'information privilégiée (Carleton et Al, 1998). D'autres auteurs, par contre, stipulent que les institutionnels ne sont pas

impliqués, n'exploitent pas leurs pouvoirs pour exercer une pression sur les dirigeants, et ne participent pas dans la prise des décisions opérationnelles qui concerne la firme afin d'améliorer son résultats (Mtianos et Paquerot, 1999). En effet, les institutionnels choisis pour cette recherche sont les sociétés d'investissement, les caisses d'épargne et de sécurité sociale, les banques, les assurances et l'Etat.

3) *Présentation et mesure des variables de contrôle :*

Plusieurs études ont montré que la relation entre RSE et performance financière n'est pas absolue, elle doit plutôt prendre en compte le poids des éléments propres à chaque firme et qui sont de nature à modérer la relation entre les deux sensibilités (Waddock et Graves, 1997). Ces éléments sont opérationnalisés comme variables de contrôle. En outre, d'autres recherches ont ressorti l'existence de nombreux facteurs exogènes et endogènes qui déterminent la bonne gouvernance et impactent sa relation avec la performance financière. Et donc, dans l'objectif de contrôler certains facteurs qui peuvent influencer la performance financière des PME de notre échantillon, d'améliorer les estimations, de garantir la robustesse des résultats et d'éviter ainsi le biais du modèle, on a intégré trois variables additionnelles de contrôle à savoir : l'âge de la PME, son taux d'endettement et son potentiel de croissance.

- Age de la PME : l'âge de la firme a été couramment considéré comme une variable qui peut avoir un impact très significatif sur la performance. Elle est exprimée par le logarithme du nombre d'années d'exercice de l'activité (Brown et Caylor, 2006 ; Ben Cheikh et Zaraj, 2008).

- Taux d'endettement de la PME : le niveau de la dette exprime la charge de l'endettement supportée par la firme et pouvant avoir un impact sur la discipline des dirigeants (Azofra, P.Andres et Lopez, 2005 ; Abdennadher, Bellalah et Hergli, 2007). De nombreuses études qui traitent la structure de la dette des firmes se réfèrent à l'approche principal-agent pour démontrer l'existence d'une relation positive entre le taux d'endettement et la performance. Pour plus d'explication, Stiglitz (1985) a montré que ce sont les créanciers qui exercent un contrôle sur les dirigeants et non pas les actionnaires ce qui conduit à une augmentation de la valeur des actions. De son côté, Jensen (1986) a conclu que les dettes peuvent être considérées comme un moyen pour faire face aux conflits d'intérêts entre les agents et les dirigeants, et ce par la limitation de la liberté du dirigeant à s'approprier les ressources de la firme

²⁰ Exemple de calcul de l'indice de Herfindahl : les actionnaires A, B, et C détiennent respectivement 40%, 35% et 25%. L'indice Herfindahl = $0.40^2 + 0.35^2 + 0.25^2 = 0.345$.

d'une façon abusive. Pour évaluer cette mesure on a utilisé le ratio suivant : dettes totales/ actif total de la PME. Cette mesure a été utilisée par plusieurs auteurs (E.Schiehl et P.André, 2004 ; Hergli et Al, 2007).

- Le potentiel de croissance : en se référant aux résultats des recherches antérieures surtout de Mc Connell et H. Servaes (1990), nous pouvons anticiper une relation positive et significative entre la performance des PME et les potentialités de croissance.

Pour conclure sur ce point, on a récapitulé les variables de notre modèle ainsi que leurs mesures dans le tableau suivant :

| Variables | | Mesures (proxy) | |
|---|--|--|--|
| Variable dépendante | Performance financière | ROA | Résultat net / total des actifs |
| | | ROE | Résultat net / capitaux propres |
| | | ROCE | Résultat d'exploitation / capitaux employés |
| | | Marge/ EBE | EBE / chiffre d'affaires |
| | | Marge nette | Résultat net / chiffre d'affaires |
| Variables indépendantes | RSE | 1 : si la PME suit une politique RSE 0 : sinon | |
| | Gouvernance | Taille du conseil d'administration | le logarithme du nombre total des administrateurs |
| | | Structure duale | 1 : s'il y a une séparation entre la fonction du directeur général et du président du conseil 0 : sinon |
| | | Structure de propriété | Indice de Herfindahl= total des pourcentages de propriété rapporté au carré des actionnaires. |
| Institutionnels présents au sein du conseil | le logarithme du nombre total des institutionnels. | | |
| Variables de contrôle | Age de la PME | le logarithme du nombre d'années d'exercices | |
| | Opportunité de croissance de la PME | Taux de variation du chiffre d'affaires (CA n+1 - CA n) / Can | |
| | Taux d'endettement | (Total des dettes / actif total)*100 | |

Casablanca, ce qui nous mène à formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : il n'existe pas un lien significatif entre la RSE et la performance financière des PME.

Hypothèse 2 : les mécanismes de gouvernance impactent significativement la performance financière des PME. Cette hypothèse se décompose en quatre sous hypothèses suivantes :

H2a : il existe un lien significatif entre la taille du conseil d'administration et la performance financière de la PME.

D. Hypothèses et modèles de recherche :

Le but de cette partie est de formuler les hypothèses de notre recherche en se basant sur les deux théories d'agence et de parties prenantes présentées auparavant d'une part, et en mettant en perspective les résultats des études empiriques analysant le lien entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des PME et le lien entre la RSE est la dite performance d'autre part. Ces considérations empiriques et théoriques peuvent s'appliquer à notre terrain portant sur des PME cotées à la bourse de

H2b : il existe un lien significatif entre la structure duale du conseil d'administration et la performance financière de la PME.

H2c : il existe un lien significatif entre la structure de propriété et la performance financière de la PME.

H2d : il existe un lien significatif entre le nombre d'institutionnels présents au conseil d'administration et la performance financière de la PME.

Or, les influences de ces composantes de gouvernance peuvent être différentes et l'effet de

certain mécanisme peut être compensé par l'impact de certains autres. Et puisque la variable de gouvernance est composée en sous quatre variables, il serait important de voir quels sont les mécanismes de gouvernance qui sont les plus déterminants dans l'étude de la relation entre celle-ci et la performance financière des PME. Autrement dit, on va tester l'impact de chacun de ces composantes sur ladite performance.

Compte tenu de ces hypothèses et après avoir défini toutes les variables ainsi que leurs mesures, le modèle à estimer pour analyser l'effet de la RSE sur la performance financière de la PME se présente comme suit :

$$\text{Performance} = \alpha + \beta_1 \text{RSE} + \beta_2 \text{Agedelentreprise} + \beta_3 \text{Tauxdendettement} + \beta_4 \text{Potentialcroissancede} + \varepsilon$$

De la même manière, on peut décrire le modèle d'analyse exprimant la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des PME de la façon suivante :

$$\text{Performance} = \alpha + \beta_1 \text{TaileduCA} + \beta_2 \text{Structureduale} + \beta_3 \text{Structuredepropriété} + \beta_4 \text{InstitutionnelsprésentsauCA} + \beta_5 \text{Agedentreprise} + \beta_6 \text{Tauxdendettement} + \beta_7 \text{Potentialcroissancede} + \varepsilon$$

Où **performance** : est l'indicateur retenu à chaque fois

α : une constante

ε : le terme d'erreur

On tient à préciser que les trois variables de contrôle (âge de la PME, taux d'endettement et potentialités de croissance) ont été introduites dans nos modèles vu leurs impacts sur la performance financière des PME.

IV. ANALYSE EMPIRIQUE: RESULTATS ET DISCUSSION

La présentation des résultats obtenus se fera au niveau descriptif (statistique descriptive) et explicatif (régressions).

A. Statistiques Descriptives

Tout d'abord, on a procédé à une étude descriptive visant à analyser les aptitudes moyennes des PME de notre échantillon portant sur la politique RSE, les quatre mécanismes de gouvernance et la performance financière.

- Les statistiques descriptives des PME qui optent pour une politique RSE ont été regroupées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Statistiques descriptives des PME avec RSE

| Indicateurs | Moyenne | Ecart type | Min | Max |
|--------------------------------|-----------|------------|--------|--------|
| Taille du CA | 0.9020408 | 0.1471108 | 0.6 | 1.1 |
| Structure duale | 0.5714286 | 0.5 | 0 | 1 |
| Structure de propriété | 0.3297959 | 0.1459236 | 0.13 | 0.64 |
| Institutionnels présents au CA | 0.5102041 | 0.6807609 | 0 | 2 |
| ROA | 0.0123083 | 0.1113998 | - | 0.1858 |
| ROE | - | 4.202982 | - | 5.1314 |
| ROCE | - | 0.6722254 | - | 0.658 |
| Marge nette | 0.0270208 | 0.2227974 | -0.7 | 1.04 |
| Marge sur EBE | 0.1153125 | 0.1646512 | -0.51 | 0.5 |
| Age de l'entreprise | 0.7484042 | 0.7730092 | 0.43 | 1.84 |
| Taux d'endettement | 18.73417 | 50.31027 | -47.41 | 288.31 |
| Potentialités de croissance | 0.15695 | 0.3969562 | -0.61 | 1.81 |

D'après ce tableau, la taille moyenne du conseil d'administration des PME de notre échantillon, mesurée par le logarithme du nombre total des administrateurs, est de 0.902 soit 8 administrateurs, avec un minimum de 4 administrateurs et un maximum de 12. Ce qui montre que les PME du panel, qui pratiquent la RSE, ont plutôt des conseils d'administration de taille plus ou moins grande. Or, cette taille de 8 administrateurs est conforme aux recommandations de Lipton et Lorsch (1992), qui ont estimé que la taille optimale du conseil est entre 8 et 12 administrateurs. Ainsi, la moyenne de la variable structure duale s'élève à 0.57, ce revient à dire qu'il a une tendance vers la séparation des fonctions du président de conseil d'administration et de directeur général. Quant à la moyenne de la variable structure de propriété elle est égale à 33 %, le capital est donc dispersé. La moyenne des administrateurs institutionnels, mesuré par le logarithme du nombre total des institutionnels présents au conseil d'administration, est de 0.510, ce qui représente 6% du nombre total des administrateurs. De ce fait, les investisseurs institutionnels ne semblent être d'une importance ou d'une influence remarquable, selon ces statistiques.

Concernant les moyennes de la performance financière, le ROA s'élève à 1.23% alors que le ROE et le ROCE dégagent des moyennes négatives respectivement -35.13% et -0.53 %. Quant à la marge nette et à la marge sur EBE, les moyennes de ces deux indices est respectivement de l'ordre

de 11.2% et de 11.53%. Cependant, les moyennes des variables de contrôle s'élèvent à 0.75 pour l'âge de la PME, 18.73% pour le taux d'endettement et 0.16 pour le potentiel de croissance.

- Les statistiques descriptives des PME qui n'optent pas pour une politique RSE ont été regroupées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Statistiques descriptives des PME sans RSE

| Indicateurs | Moyenne | Ecart type | Min | Max |
|--------------------------------|-----------|------------|---------|--------|
| Taille du CA | 0.657381 | 0.1161383 | 0.48 | 0.85 |
| Structure duale | 0.5 | 0.5060608 | 0 | 1 |
| Structure de propriété | 0.4176619 | 0.1418486 | 0.22 | 0.64 |
| Institutionnels présents au CA | 0.3333333 | 0.7543909 | 0 | 2 |
| ROA | 0.0652452 | 0.0595688 | -0.0595 | 0.1596 |
| ROE | 0.0991524 | 0.1177549 | -0.3336 | 0.2422 |
| ROCE | 0.2256333 | 0.1751972 | -0.2902 | 0.617 |
| Marge nette | 0.1718571 | 0.4384155 | -0.1 | 2.84 |
| Marge sur EBE | 0.2123571 | 0.182446 | -0.08 | 0.67 |
| Age de l'entreprise | 1.59371 | 0.2198538 | 1.2 | 1.94 |
| Taux d'endettement | 6.753429 | 13.19866 | 0 | 43.51 |
| Potentialités de croissance | 0.02425 | 0.2496834 | -0.43 | 1.28 |

Selon ce tableau, la taille moyenne du conseil d'administration des PME qui n'ont pas adopté une politique RSE, est de 0.657 soit 4.5 administrateurs, avec un minimum de 3 administrateurs et un maximum de 7. Ce qui montre que ces PME ont des conseils d'administration de taille restreinte. Ainsi, la moyenne de la variable structure duale s'élève à 0.5, ce revient à dire que la moitié des PME optent pour une séparation des fonctions du président de conseil d'administration et de directeur général. Quant à la moyenne de la variable structure de propriété elle est égale à 41.77%, le capital est donc un peu dispersé. La moyenne des administrateurs institutionnels, mesuré par le logarithme du nombre total des institutionnels présents au conseil d'administration, est de 0.33, ce qui représente 7% du nombre total des administrateurs. De ce fait, les investisseurs institutionnels ne semblent être d'une importance remarquable, selon ces statistiques.

Concernant les moyennes de la performance financière, le ROA s'élève à 6.52%, le ROE à 9.91%, le ROCE à 22.56%, la marge nette à 17.18% et la marge sur EBE à 21.23%. Cependant, les moyennes des variables de contrôle s'élèvent à 1.59 pour l'âge de la PME, 6.75% pour le taux

d'endettement et 0.02 pour les potentialités de croissance.

En effet, les statistiques descriptives des variables étudiées font ressortir des écarts assez conséquents entre les PME qui ont opté pour une politique RSE et les PME qui n'appliquent pas cette politique. Les deux tableaux précédents dégagent le constat suivant : les PME qui ne suivent pas une politique RSE affichent de meilleures performances financières en moyenne.

B. Analyse empirique : résultats des régressions

La méthode statistique utilisée est l'économétrie des données de panel sur une période de 7 ans de 2010 à 2016. D'abord, nous avons fait des régressions par la méthode MCO (moindres carrés ordinaires). Mais en raison de la détection des problèmes d'hétéroscédasticité par le test d'autocorrélation et d'hétéroscédasticité (voir annexes), on a procédé à la méthode de MCG (moindres carrés généralisés) pour donner plus de robustesse à nos résultats.

1) Résultats de l'impact de la RSE sur la performance financière des PME

Les résultats de régression liant la RSE à la performance financière sur les cinq indicateurs retenus (ROA, ROE, ROCE, Marge nette et Marge sur EBE) sont présentés dans les modèles de 1 à 5 (voir annexes). Ces modèles testent la première hypothèse à savoir : l'absence d'un impact significatif de la RSE sur la performance financière des PME.

Les résultats des régressions montrent que, seulement sur le deuxième modèle, la RSE a un impact positif sur la performance financière contrairement aux autres quatre modèles (1, 3, 4, 5) où on a détecté un effet négatif ($\beta_1 = -0.009$, $\beta_2 = 0.355$, $\beta_3 = -0.195$, $\beta_4 = -0.163$, $\beta_5 = -0.072$). En effet, ces résultats sont non significatifs statistiquement au seuil de 5%, autrement dit, la RSE est neutre et le fait que la PME suit une politique RSE n'a aucun effet sur sa performance financière, par conséquent, l'hypothèse 1 est validée. Ces résultats vont dans le même sens de celui de Waddock et Graves (1997) qui ont montré que les grandes firmes s'engagent davantage dans les actions sociales contrairement aux petites structures qui n'accordent pas, en général, une grande importance à l'activité sociale. Cependant, au fur et à mesure qu'elles s'accroissent, les entreprises accordent plus d'attention aux facteurs externes et répondent mieux aux demandes des différentes parties prenantes (Burke et Al, 1986). A noter qu'avec les référentiels d'engagement

incluant les normes internationales, le niveau d'engagement des firmes marocaines en matière de RSE, bien que faible, est l'un des plus avancés du Maghreb, du monde arabe et de l'Afrique.

S'agissant des variables de contrôle, la variable (Age de la PME) a un impact positif sur les deux premiers modèles et négatif sur le reste, mais significatif sur le ROA uniquement (le premier modèle). Ces résultats corroborent ceux de Ben Cheikh et Zarai qui ont trouvé, pour le contexte tunisien, que la variable âge impacte positivement et significativement la ROA des entreprises, ce résultat est conforme aussi à ceux de Cameron Whetten (1981). Quant à la variable (taux d'endettement), elle est significative sur tous les indicateurs de la performance sauf le ROE. Alors que la variable (potentialités de croissance) est significative seulement sur le ROCE.

2) Résultats de l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière des PME

Les résultats des régressions liant les mécanismes de gouvernance à la performance financière sur les cinq indicateurs sus mentionnés sont présentés dans les modèles de 1' à 5' (voir annexes). Ces modèles testent la deuxième hypothèse à savoir : l'existence d'un impact significatif des mécanismes de gouvernance sur la performance financière des PME.

Cependant, les résultats des régressions montrent que trois mécanismes de gouvernance sur les quatre retenus n'ont aucune incidence sur la performance financière des PME sur tous les cinq indicateurs retenus. Seulement la variable (structure de propriété) a un impact significatif sur la performance financière et plus précisément sur la marge sur EBE avec un $\beta = -0.467$. Ce résultat corrobore en partie ceux de l'étude de Haniffa et Hudaib (2006), qui ont trouvé qu'il y a une relation significative entre la concentration du capital et la performance des entreprises de leur échantillon. Ainsi, plusieurs travaux ont conclu qu'il n'existe pas un lien significatif entre la gouvernance d'entreprise et la performance (Charlie Weir, David Laing et Philip J. Mcknight, 1996 ; Sanjai Bhagat, Brian J. Bolton et Roberta Romano, 2007).

Ces résultats peuvent faire l'objet d'une double interprétation. D'une part, l'hypothèse du lien significatif entre les mécanismes de gouvernance et la performance est rejetée. D'autre part, on peut faire une liaison entre ces résultats et la structure globale des PME surtout au Maroc. En fait, la fragilité des PME par rapport aux grandes entreprises peut expliquer ces constats. Les obligations de mettre en place un système solide de

gouvernance auxquelles sont confrontés les grandes entreprises surtout les SA ne sont pas applicables dans les petites et moyennes entités. La plupart des PME sont familiales et leur gouvernance reste principalement attachée au pouvoir de la famille fondatrice et/ou du dirigeant, chose qui ne permet pas d'adopter, proprement dit, les règles de la bonne gouvernance. Et c'est d'ailleurs, la spécificité de notre article ; on a choisit d'étudier ce type d'entreprises pour mettre en lumière leur système de gouvernance et sa relation avec leur performance financière.

Or, les investisseurs exigent de plus en plus de mettre en place des principes de gouvernance dans le but de réaliser de meilleurs rendements sur leurs investissements. La principale raison est que la majorité des investisseurs sont prêts à payer une prime pour les firmes ayant de hauts niveaux de gouvernance.

Concernant les variables de contrôle, la variable (Age de la PME) a un effet positif et significatif sur les deux premiers modèles uniquement (le ROA et le ROE) avec respectivement $\beta = 0.05$ $\beta = 1.91$. La variable (taux d'endettement) est significative sur tous les indicateurs de performance sauf le ROE. Ce résultat rejoint partiellement les conclusions de P. André et E. Schiehl (2004) qui ont trouvé des coefficients négatifs et significatifs, cependant, la charge de la dette est une variable qui peut réduire d'une manière considérable la performance des firmes. Alors que la variable (potentialités de croissance) n'est significative que sur un seul modèle : le ROCE.

Nos sous hypothèses ne sont pas vérifiées, donc l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière des PME reste indéterminé. Ce résultat rejoint celui d'Adjaouad, Andaleeb et Zghal (2007) qui affirment l'absence du lien entre la gouvernance et la performance.

C. Discussion

Cette analyse empirique supporte l'effet neutre de la RSE sur la performance financière et l'impact d'un seul mécanisme de gouvernance (la structure de propriété) sur la performance notamment sur l'indicateur la marge sur EBE. Ce résultat n'est pas surprenant puisque, d'une part, plusieurs études empiriques ne prévoient aucun impact de la RSE sur la performance financière (Aupperle et Al, 1985 ; O'Neil, McCarthy et Saunders, 1989 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Barktkus, Morris et Seifert, 2003). D'autres affirment que la relation est trop faible voire inexistante (Krausz et Pava, 1996). D'autre part, les résultats qui affirment l'inexistence d'une association significative entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des PME peuvent être expliqués par les spécificités de

ces dernières surtout dans un pays émergent comme le Maroc. Ces aboutissements sont, aussi, en accord avec la nouvelle approche qui montre que c'est plutôt la performance financière qui oriente le choix des modes de gouvernance et non pas les mécanismes de gouvernance qui expliquent la performance financière. Par exemple, Burkhart et Al (1995), indiquent que la structure actionnariale optimale d'une entreprise dépend de ses performances ; autrement dit, une firme performante a intérêt à avoir un actionnariat dispersé pour limiter les interventions indésirables des investisseurs. Au contraire, dans le cas où l'entreprise n'a pas réalisé de bons résultats, un actionnariat concentré est préférable afin de favoriser un contrôle actif.

Au Maroc, la recherche scientifique sur la combinaison de ces quatre construits majeurs à savoir : gouvernance, RSE, performance et PME semble être très faible voire pauvre et même lorsqu'elle existe, elle traite le sujet seulement d'un point de vue conceptuel et théorique. On peut dire, qu'il n'existe pas, à priori, des études empiriques sur notre principal axe de recherche, à savoir, l'étude de l'impact de la Gouvernance et de la politique RSE sur la performance financière des PME cotées en bourse de Casablanca.

Cependant, cette recherche comporte certaines limites. La première limite porte sur le fait d'opter pour les PME cotées, cela peut introduire un biais de sélectivité qui peut rendre les résultats peu généralisables. La deuxième limite a trait aux mesures de gouvernance et de performance financière retenues dans cette analyse. Néanmoins, le fait de se référer uniquement aux indicateurs quantitatifs relève d'une vision limitatrice de la portée de ces deux construits. Il serait approprié donc d'associer aux mesures quantitatives des mesures perceptuelles qualitatives qui permettent de nous renseigner qu'ont les dirigeants des opportunités de marché, du climat des affaires, de la conjoncture économique et sociale, de l'état du marché boursier... Nonobstant ces limites, cette étude nous éclaire sur des pistes de recherche futures plus adaptées. Il serait pertinent d'envisager l'impact modérateur d'autres variables telles que la qualité du management (Waddock et Graves, 1997), la stratégie de réponse aux demandes sociales (Ullman, 1985), l'impact du ratio rendement/risque (Benjamin et Orlizky, 2001) ou encore le secteur d'activité (Griffin et Mahon, 1997 ; McWilliams et Siegel, 2000 ; Ruf et Al, 2001 ; Barktkus, Morris et Seifert, 2004). Ainsi, on peut considérer comme autre piste future l'étude de l'impact de la performance financière sur la RSE et les mécanismes de gouvernance. En d'autres termes, les performances financières antécédentes, ou ce qu'on peut appeler le succès financier, conditionnent l'engagement de la PME en faveur de

l'investissement sociétal et l'adoption des règles de la bonne gouvernance. Si la firme dispose des fonds excédentaires, elle pourra davantage les canaliser pour exceller dans le domaine social (Waddock et Graves, 1997).

V. CONCLUSION

L'objectif de cette étude est de s'interroger sur la contribution de la RSE et des mécanismes de gouvernance à la performance financière des PME cotées dans le contexte d'un pays émergent. Cependant, cette recherche empirique a révélé l'absence d'un lien significatif entre la RSE et la performance financière des PME cotées à la bourse de Casablanca (hypothèse 1 validée) et également l'inexistence d'un impact statistiquement significatif entre les mécanismes de gouvernance et ladite performance (hypothèse 2 rejetée).

En conclusion, on peut dire que les résultats sont mitigés et varient selon la nature des indicateurs de performance retenus. Cette divergence de résultats peut être expliquée par le fait que le marché ne reflète pas toute la réalité comptable ou bien ce sont les mesures comptables choisies qui n'englobent pas tout le potentiel de la PME effectivement perçu par le marché. D'une manière générale, et selon cette étude, les mécanismes de gouvernance choisis n'ont aucun effet significatif sur la performance financière à part le mécanisme « structure de propriété » qui a un impact significatif sur un seul indicateur de performance « la marge sur EBE ».

Pour plus de précision, la gouvernance et la RSE dans les PME marocaines sont fortement liées aux valeurs, aux émotions et aux relations sociales. Nonobstant la modernisation que connaissent les PME, le style de management paternaliste demeure présent dans les différentes relations avec les parties prenantes. Cependant, une sensibilisation des dirigeants quant à l'importance des pratiques de bonne gouvernance et de RSE est toujours sollicitée dans un pays comme le Maroc. Or, les principes religieux peuvent jouer un rôle prépondérant dans la mise en place de la RSE, et donc comme autre perspective de recherche, on suggère une investigation plus profonde en multipliant les cas des PME socialement responsables, et un enrichissement de nos interprétations par l'effet des valeurs religieuses sur les pratiques de la RSE et de gouvernance au Maroc, ainsi que par le poids des parties prenantes externes (les fournisseurs, les clients et les organismes de labellisation). Néanmoins, la RSE reposant sur le modèle des parties prenantes, donne un contenu élargi à la gouvernance de l'entreprise inspiré par le discours de la bonne gouvernance étendant les préoccupations de la PME aux retombées

environnementales et sociales de ses activités productives.

REFERENCES

- [1] F.Parrat, le gouvernement d'entreprise, Dunod, 2003.
- [2] Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), principes de gouvernement d'entreprise, P. 11 ; 2004.
- [3] E.F.Fama, Agency problem and the theory of the firm; Journal of Political Economy, vol 8, n°2, 1980.
- [4] A. Omri, Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes, Working Paper, Revue Française de Gestion, n° 142, P 151 ; 2003.
- [5] R. Pérez, La gouvernance de l'entreprise, La découverte, Paris ; 2003.
- [6] P. Wirtz, Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, Cahier de FARGO, n°1040401 ; 2004.
- [7] G. Charreaux, pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, Revue Française de Gestion, n°111, PP 50-64 ; 1996.
- [8] Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance 2008.
- [9] S. Bhagat, B.J. Bolton et R. Romano, The promise and peril of corporate governance indices, Law Working Paper, P 12; 2007.
- [10] R. Gary, Dialogue social et gouvernement d'entreprise, ENA ; 2004.
- [11] P. Varshney, V.K. Kaul et V.K. Vasal, Corporate governance mechanisms and firm performance: a study of select Indian firms, Working Paper, PP 4-6, 9,10, 14-15, 33, University of Delhi; 2012.
- [12] J.Krafft, Y.Qu et I.L.Ravix, Gouvernance d'entreprise et performances sectorielles : une réévaluation de la fiabilité des scores et des mesures de bonne gouvernance ; Economie et Prévision, Minefi-Direction de la prévision, pp 145-158 ; 2011.
- [13] S. Berger-Douce, J. Elbousserghini et Y. Jamal, La spécificité de la RSE en PME au Maroc : une approche par la vision stratégique du dirigeant ; RIODD 2016, Saint-Etienne, France.
- [14] P. André et E. Schiehl, Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises ; Finance Contrôle Stratégie, Vol 7, n°2, PP 165-193 ; 2004.
- [15] M.C.Jensen et W.H.Meckling, Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure; Journal of Financial Economics, PP 305-360; 1976.
- [16] C. Cézanne et M. Rubinstein, La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : une application à l'industrie française des télécommunications. « Innovation, governance and finance: current issues and new challenges », Saint-Denis, France; 2010.
- [17] M. El Abbouri et F. El Kandoussi, Le virage de la responsabilité sociale au Maroc, le cas du secteur agroalimentaire ; Reflets et Perspectives de la vie économique, Tome XLVIII, PP 69-77, De Boeck Université ; 2009.
- [18] R. Filali- Maknassi, Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ?; Droits de l'homme et développement durable : quelle articulation ? sd A. SEDJARI, l'Harmattan, Paris ; 2009.
- [19] M.L.Barnett et R.M.Salomon, Beyond dichotomy : the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance; Strategic Management Journal; 2006
- [20] N. Antheaume et L.Honore, Gouvernement d'entreprise et PME: quel partage entre actionnaires et dirigeants ; Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, France ; 2002.
- [21] R. Cobbaut, Théorie financière, 4^{ème} édition, Economica, Paris, PP 352-353 ; 1994.
- [22] J. Allouche et P.Laroche, Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature ; Colloque « Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? , Nancy, France ; 2005.
- [23] G. Charreaux, La théorie positive de l'agence : positionnement et apports ; Revue d'économie industrielle, n°92, PP 193-214 ; 2000.
- [24] CDVM, L'étude du conseil de déontologie des valeurs mobilières portant sur l'état de la gouvernance de l'entreprise ; 2010.
- [25] Jean- François et Ngok Evina, Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux, La Revue des Sciences de gestion, Vol 243-244, n°3, PP 53-62 ; 2010.
- [26] André, Boyer et M.J. Scotto, Gouvernance d'entreprise et responsabilité social au Maroc : l'évolution de l'OCF ; Management et Avenir, Vol 63, n°5, PP 165-186 ; 2013.
- [27] J.Bruno et Njaya, L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun ; Revue Congolaise de Gestion, Vol 19, n° 1, PP 89-112 ; 2014.
- [28] F.Quairel, Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution (s), France ; 2006.
- [29] I. Amami et R. Maalej, La RSE et la gouvernance des entreprises : étude empirique dans le contexte tunisien ; Revue de Management et de Stratégie, PP 24-41 ; 2015.
- [30] E. Noubbigh, Impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise ; La comptabilité, le Contrôle et l'Audit entre changement et stabilité, France ; 2008.
- [31] H. Ghorbel et M. Kolsi, Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : cas des entreprises canadiennes ; Comptabilités, Economie et Société, Montpellier, France ; 2011.

ANNEXES

Test d'autocorrélation

Wooldridge test for autocorrelation in panel data

H0: no first-order autocorrelation

F(1, 12) = 0.548
 Prob > F = 0.4732

Test d'hétéroscédasticité

*** Panel Groupwise Heteroscedasticity Tests**

Ho: Panel Homoscedasticity - Ha: Panel Groupwise Heteroscedasticity

- Lagrange Multiplier LM Test = 1.67e+04 P-Value > Chi2(12) 0.0000
 - Likelihood Ratio LR Test = -14.2084 P-Value > Chi2(12) 0.2876
 - Wald Test = 1.42e+06 P-Value > Chi2(13) 0.0000

Régressions concernant l'impact de la RSE sur la performance financière des PME

| Variables | Model 1 (ROA) | | | |
|-----------------------------|---------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| RSE | -0.0092087 | 0.0212895 | -0.43 | 0.665 |
| Age de l'entreprise | 0.0295854 | 0.0147699 | 2.00 | 0.045* |
| Taux d'endettement | -0.0013361 | 0.0002211 | -6.04 | 0.000* |
| Potentialités de croissance | -0.0475622 | 0.026471 | -1.80 | 0.072 |
| Constante | 0.0304791 | 0.0266794 | 1.14 | 0.253 |

* significatif au seuil de 5%

| Variables | Model 2 (ROE) | | | |
|-----------------------------|---------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| RSE | 0.3556101 | 0.9124333 | 0.39 | 0.697 |
| Age de l'entreprise | 1.195808 | 0.6330154 | 1.89 | 0.059 |
| Taux d'endettement | -0.0077988 | 0.0094764 | -0.82 | 0.411 |
| Potentialités de croissance | 1.492015 | 1.134503 | 1.32 | 0.188 |
| Constante | -1.782968 | 1.143435 | -1.56 | 0.119 |

| Variables | Model 3 (ROCE) | | | |
|-----------------------------|----------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| RSE | -0.1955885 | 0.1230644 | -1.59 | 0.112 |
| Age de l'entreprise | -0.1352845 | 0.0853779 | -1.58 | 0.113 |
| Taux d'endettement | -0.0041426 | 0.0012781 | -3.24 | 0.001* |
| Potentialités de croissance | -0.9390677 | 0.153016 | -6.14 | 0.000* |
| Constante | 0.4999676 | 0.1542208 | 3.24 | 0.001* |

* significatif au seuil de 5%

| Variables | Model 4 (Marge nette) |
|-----------|-----------------------|
| | |

| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
|-----------------------------|-------------|------------|-------|--------|
| RSE | -0.1637552 | 0.095702 | -1.71 | 0.087 |
| Age de l'entreprise | -0.0460297 | 0.0663948 | -0.69 | 0.488 |
| Taux d'endettement | -0.0019805 | 0.0009939 | -1.99 | 0.046* |
| Potentialités de croissance | -0.1575406 | 0.1189941 | -1.32 | 0.186 |
| Constante | 0.27617 | 0.1199311 | 2.30 | 0.021* |

* significatif au seuil de 5%

| Variables | Model 5 (Marge sur EBE) | | | |
|-----------------------------|-------------------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| RSE | -0.0726338 | 0.0482356 | -1.51 | 0.132 |
| Age de l'entreprise | -0.0070518 | 0.0334642 | -0.21 | 0.833 |
| Taux d'endettement | -0.0014099 | 0.000501 | -2.81 | 0.005* |
| Potentialités de croissance | -0.0959258 | 0.0599753 | -1.60 | 0.110 |
| Constante | 0.2375101 | 0.0604475 | 3.93 | 0.000* |

* significatif au seuil de 5%

Régressions concernant l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière des PME

| Variables | Model 1' (ROA) | | | |
|--------------------------------|----------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| Taille du CA | 0.0560878 | 0.0588176 | 0.95 | 0.340 |
| Structure duale | 0.0115375 | 0.0230664 | 0.50 | 0.617 |
| Structure de propriété | 0.0441265 | 0.073953 | 0.60 | 0.551 |
| Institutionnels présents au CA | 0.0291572 | 0.0180181 | 1.62 | 0.106 |
| Age de l'entreprise | 0.05115 | 0.0161219 | 3.11 | 0.002* |
| Taux d'endettement | -0.001303 | 0.0002272 | -5.73 | 0.000* |
| Potentialités de croissance | -0.0472336 | 0.0259246 | -1.82 | 0.068 |
| Constante | -0.0779216 | 0.0870081 | -0.90 | 0.370 |

* significatif au seuil de 5%

| Variables | Model 2' (ROE) | | | |
|--------------------------------|----------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| Taille du CA | 2.596572 | 2.514613 | 1.03 | 0.302 |
| Structure duale | 1.056572 | 0.986152 | 1.07 | 0.284 |
| Structure de propriété | 4.509311 | 3.161693 | 1.43 | 0.154 |
| Institutionnels présents au CA | 1.491537 | 0.7703222 | 1.94 | 0.053 |
| Age de l'entreprise | 1.913018 | 0.689255 | 2.78 | 0.006* |
| Taux d'endettement | -0.0049909 | 0.0097151 | -0.51 | 0.607 |
| Potentialités de croissance | 1.570639 | 1.10835 | 1.42 | 0.156 |
| Constante | -7.39868 | 3.719835 | -1.99 | 0.047* |

* significatif au seuil de 5%

| Variables | Model 3' (ROCE) | | | |
|--------------------------------|-----------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| Taille du CA | -0.6232154 | 0.3454819 | -1.80 | 0.071 |
| Structure duale | -0.1479259 | 0.1354871 | -1.09 | 0.275 |
| Structure de propriété | -0.3398489 | 0.4343841 | -0.78 | 0.434 |
| Institutionnels présents au CA | -0.0479792 | 0.1058343 | -0.45 | 0.650 |
| Age de l'entreprise | -0.1204075 | 0.0946965 | -1.27 | 0.204 |
| Taux d'endettement | -0.0038297 | 0.0013348 | -2.87 | 0.004* |
| Potentialités de croissance | -0.9364903 | 0.1522759 | -6.15 | 0.000* |
| Constante | 1.091667 | 0.511067 | 2.14 | 0.033* |

* significatif au seuil de 5%

| Variables | Model 4' (Marge nette) | | | |
|--------------------------------|------------------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| Taille du CA | -0.2782178 | 0.2713156 | -1.03 | 0.305 |
| Structure duale | 0.0632053 | 0.1064014 | 0.59 | 0.552 |
| Structure de propriété | -0.0723822 | 0.3411327 | -0.21 | 0.832 |
| Institutionnels présents au CA | 0.0071868 | 0.0831144 | 0.09 | 0.931 |
| Age de l'entreprise | 0.011398 | 0.0743676 | 0.15 | 0.878 |
| Taux d'endettement | -0.0021785 | 0.0010482 | -2.08 | 0.038* |
| Potentialités de croissance | -0.1759302 | 0.1195861 | -1.47 | 0.141 |
| Constante | 0.3354759 | 0.4013537 | 0.84 | 0.403 |

* significatif au seuil de 5%

| Variables | Model 5' (Marge sur EBE) | | | |
|--------------------------------|--------------------------|------------|-------|--------|
| | Coefficient | Ecart type | Z | P > z |
| Taille du CA | -0.0956198 | 0.1254175 | -0.76 | 0.446 |
| Structure duale | 0.445827 | 0.0491848 | 0.91 | 0.365 |
| Structure de propriété | -0.4676188 | 0.157691 | -2.97 | 0.003* |
| Institutionnels présents au CA | 0.0113872 | 0.0384202 | 0.30 | 0.767 |
| Age de l'entreprise | 0.0337426 | 0.0343769 | 0.98 | 0.326 |
| Taux d'endettement | -0.0016175 | 0.0004845 | -3.34 | 0.001* |
| Potentialités de croissance | -0.0971614 | 0.0552795 | -1.76 | 0.079 |
| Constante | 0.372145 | 0.1855286 | 2.01 | 0.045* |

* significatif au seuil de 5%

IMPACT de L'INNOVATION sur la PERFORMANCE et la STRUCTURE FINANCIERE de L'ENTREPRENEURIAT COOPERATIF : la CULTURE HYDROPONIQUE de L'ORGE au SEIN de la COOPERATIVE AIT SI SALEM

Imane BARI, Samir BARI, Abderrazak KAAAYA, Hasna MANNAS

*Ecole Supérieure de Technologie d'Agadir (ESTA), Faculté des Sciences d'Agadir (FSA), Université Ibn Zohr
B.P 33/S, Agadir 80150, Maroc*

i.bari@uiz.ac.ma

barisamir@gmail.com

Abstract— Face aux changements climatiques, la production de fourrage hors sol ou la culture de fourrage vert hydroponique permet de fournir aux animaux un fourrage vert de très bonne qualité. Une étude visant à évaluer cette technique (Miralles Bruneau et al, 2015) [1] a permis de préciser la valeur alimentaire de ce fourrage et les résultats positifs sur la croissance et l'état général des animaux, notamment chez les femelles reproductrices. Or, les coûts de production sont élevés. Cependant, il reste de nombreux questionnements sur l'optimisation de cette technique et sur la stratégie d'affouragement à moyen et à long terme. Au Maroc, une seule coopérative pionnière « Ait Si Salem » située dans la région Souss Massa, qui a mené, depuis 2 ans, la culture de fourrage vert hydroponique en partenariat avec l'Université Ibn Zohr et l'Office Régionale de la Mise en Valeur Agricole Souss Massa. Partant du constat qu'en sciences de gestion, les politiques de management auraient toutes, pour ambition ultime, de contribuer à la performance de l'entreprise et que la capacité d'innovation d'une entreprise serait une condition sine qua non de cette performance. Ce nouveau procédé, appelé fourrage vert hydroponique, pourra-t-il contribuer à la performance de la coopérative ? Quel est l'impact de cette nouvelle approche sur la structure financière et sur la performance de ladite coopérative ? A partir de ce constat, une démarche exploratoire comparative a été menée basée sur une analyse documentaire. Ainsi, un guide d'entretien sera administré au gérant et à l'agent comptable et financier afin d'évaluer la performance de la stratégie d'affouragement à moyen terme.

Keywords— Performance financière, Structure financière, Innovation, la culture de fourrage vert hydroponique, entrepreneuriat coopératif

I. INTRODUCTION

Les cultures hors sol se définissent comme des cultures où les végétaux effectuent leur cycle complet de production sans que le système racinaire ait été en contact avec le sol. Elles conduisent à une maîtrise des apports d'eau et en éléments

minéraux, d'éliminer certaines étapes comme la préparation du sol, les binages, le désherbage, la fertilisation (amendement et engrais minéraux) et de l'irrigation, comme, elles permettent d'éliminer certains problèmes liés au sol comme le problème de la salinité ou la contamination par les agents pathogènes. (Cervantes, 2012 [2], Jorge, 2013[3]).

Une étude visant à évaluer cette technique (Miralles Bruneau et al, 2015)[1], a été mise en œuvre de janvier 2014 à mars 2015. Elle a permis de valider les résultats agronomiques annoncés par la littérature. Elle a également permis de préciser la valeur alimentaire de ce fourrage et il a été observé des résultats positifs sur la croissance et l'état général des animaux, notamment chez les femelles reproductrices. Or, les coûts de production sont élevés. Cependant, il reste de nombreux questionnements sur l'optimisation de cette technique et sur la stratégie d'affouragement à moyen et à long terme.

Au Maroc, une seule coopérative pionnière « Ait Si Salem » située dans la région Souss Massa, qui a mené ce nouveau procédé de la culture de fourrage vert hydroponique. Cette expérience est menée depuis 2 ans, en partenariat avec l'Université Ibn Zohr et l'Office Régionale de la Mise en Valeur Agricole. L'objectif est d'économiser l'eau d'irrigation pour d'autres cultures plus valorisantes et de surmonter les difficultés majeures qui touchent la fourniture en quantité et en qualité satisfaisantes les aliments du bétail. Toutefois, l'expérience reste encore une exploitation limitée qui ne couvre pas les besoins fourragers et les gérants de la coopérative espèrent la généraliser afin de réduire le coût des aliments de bétail et d'augmenter la production de lait et de viandes. Ce nouveau procédé pourra-t-il contribuer à la performance de la coopérative ? Quel est l'impact de la culture hydroponique sur la structure financière et sur la performance de la coopérative Ait Si Salem.

L'objectif de notre article est d'engager un travail de recherche autour du rôle que revêt l'innovation sur la performance du modèle coopératif marocain à travers une

démarche exploratoire comparative basée sur une analyse documentaire des documents comptables et financiers de la coopérative. Ainsi, un guide d'entretien sera administré au gérant et à l'agent comptable de la coopérative.

Dans un premier temps, l'article présente une revue de la littérature de la relation qui lie la performance et l'innovation, puis un survol général sur la culture de fourrage vert hydroponique dans le monde avec une présentation de l'expérience de la coopérative Ait Si Salem. Ensuite, il se penchera à analyser l'impact de ce nouveau procédé sur la performance de la dite coopérative Ait Si Salem.

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE DE LA PERFORMANCE ET DE L'INNOVATION

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (*Bouquin, 1986*[4] ; *Bescos et al.1993* [5] ; *Bourguignon, 1995* [6]; *Lebas, 1995*[7] ; *Bessire, 1999*[8] ...). Elle peut être ainsi déclinée en six grands volets, découlant de ces théories de la firme, et qui est à la croisée de l'économie et de la gestion (*Saisset, 2012*) [9]:

- l'entreprise en tant que « boîte noire » dans l'analyse néo-classique, orientée vers la maximisation du profit, seule performance recherchée par l'entrepreneur et résultant de la différence entre recettes totales et coûts implicites et explicites (*Friedman, 1953*) [10];

- l'entreprise managériale, focalisée sur la relation d'agence entre les actionnaires, titulaires des droits de propriété, et les dirigeants salariés (*Jensen et Meckling, 1976*) [11], axée sur le partage de la valeur entre ces deux catégories, se traduisant par la recherche d'un équilibre portant sur la maximisation du chiffre d'affaires (taux de croissance) et la rentabilité des capitaux investis (*Marris, 1963*) [12] ;

- l'entreprise comme organisation à décideurs multiples, reposant sur la théorie des comportements (*Cyert et March, 1963* [13]; *Simon, 1979*[14]), les décideurs ayant essentiellement un comportement individuel orienté vers des objectifs multiples en terme de production, de stocks, de ventes et de profit ;

- l'entreprise comme réseau de contrats spécifiques, basée sur la théorie néo institutionnelle des coûts de transaction (*Williamson, 1985*) [15], l'entreprise cherche à économiser un certain nombre de coûts ;

- l'entreprise vue comme structure organisationnelle (*Mintzberg, 1989*), mais aussi en tant que système (*Mélèse, 1968*[16] ; *Lemoigne, 1978*[17]), conduisant au pilotage par objectifs et donc à une approche multidimensionnelle de la performance.

Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de *Bourguignon (2000)* [18], elle peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...». Pour *Lebas (1995)* [19], la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on

évalue les résultats atteints en le comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (*Bouquin, 2004*) [20].

Selon cet auteur, l'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

Cette définition de la performance est remise en cause « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (*Löning et al, 2003*) [21].

La logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement.

C'est ainsi que la notion de performance globale émerge depuis quelques années. Définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (*Baret, 2006*) [22], elle vise à évaluer la mise en oeuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, reposant sur des modèles alternatifs de gouvernance d'entreprise, socialement responsables (*Pérez, 2003*) [23].

La revue de littérature réalisée par *Ajzen et al.* En 2016[24] a permis d'identifier neuf grands qualificatifs de la performance : sociale (*Allouche et Laroche, 2005*) [25], organisationnelle

(*Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004*[26] ; *Obloj, Obloj et Pratt, 2010*[27]), opérationnelle (Faems, Sels, De Winne et Maes, 2005[28]), environnementale (*Hitchens, Clausen, Trainor, Keil et Thankappan, 2003*[29]), économique (Brulhart, Gherra et Rousselot,2009) [30] ; financière (Allouche et Laroche, 2005 [25] ; Brulhart, Gherra et Rousselot, 2009[30] ; Faems et al., 2005[28]) comptable et boursière (*Allouche et Laroche, 2005*[25]), humaine, commerciale et productive (Allouche et Laroche, 2005[25] ; Brulhart, Gherra et Rousselot, 2009[28]) et globale ou non qualifiée (Lonial et Carter, 2015[31]).

La grande majorité des auteurs cités plus tôt postulent qu'une performance ne peut se définir qu'à travers ses indicateurs propres, et la volonté de traduire l'état de santé – au sens large – d'une entreprise par le biais de la quantification. Toutefois, cette procédure soulève l'importance d'intégrer des dimensions contextuelles et d'élargir la mesure à des indicateurs relatifs à l'organisation et aux conditions de travail, ou encore aux aspects environnementaux.

A partir de ce constat, la performance est d'une subjectivité importante, dans la mesure où aucun critère ou indicateur de performance n'est susceptible à lui tout seul de révéler le niveau global de performance d'une organisation de ce type.

Plusieurs chercheurs mettent en avant la notion « d'efficacité économique » au centre de leurs travaux relatifs aux coopératives en vue de mesurer leur performance et

surtout de les comparer aux sociétés « classiques » de capitaux (Sexton et Iskow, 1993 [32] ; Terreros et Gorriz, 2011[33]).

Ainsi, il y a bien entendu les indicateurs originaux développés par Deshayes (1988) [34] et repris par Declerck (2013) [35] que sont la valeur partagée et la valeur obtenue.

Ainsi, plusieurs auteurs sont à la recherche de conception plus générale conduisant à l'élaboration d'indicateurs traitant de la performance coopérative dans son ensemble, adaptés à son mode de gouvernance particulier. La plupart des travaux traitent d'un grand nombre d'indicateurs de structure financière, d'endettement, de fonds propres ou encore d'intensité capitalistique que l'on rencontre également dans l'analyse des autres types d'entreprises.

La relation entre les dimensions d'innovation et de performance fait, par ailleurs, l'objet de nombreux débats dans la littérature (Ajzen et al., 2016) [24] : certains auteurs mettent en avant un lien de causalité entre les dimensions d'innovation et de performance (Ledent, Salmon et Cassiers, 2002 [36] ; Terziovski, 2010 [37]) : l'innovation serait alors un déterminant de la performance qui l'influencerait de manière positive (De Winne et Sels, 2010) [38] ou négative (Simon, Elango, Houghton et Savelli, 2002) [39]. D'autres auteurs estiment qu'il s'agirait plutôt d'une relation « d'indépendance » : les entreprises performantes ne se caractérisent pas forcément par un degré élevé d'innovation, et vice versa (Lallement et Wisnia-Weill, 2007) [40]. Enfin, d'autres chercheurs s'inscrivent dans une approche contingente et considèrent plutôt une « approche d'inclusion » où l'innovation serait un des critères de mesure de la performance (Schuler et Jackson, 1987) [41].

Dans le Manuel d'Oslo de l'OCDE (2010) [42], suivant lequel l'innovation consiste en « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation, dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures ». Alors que certains auteurs, tels Coutrot (2000) [43] distingue, au sein de la variable « innovation », trois sous-variables, dont l'« innovation technologique » (désignant un changement technologique survenu au sein de l'entreprise étudiée au cours des trois dernières années), « innovation organisationnelle » (soit un changement organisationnel survenu au cours des trois dernières années, tel que par exemple l'existence de groupes de travail, d'équipes autonomes ou encore la mise en place du « juste-à-temps ») et « innovation de produit » (qui désigne l'introduction d'un nouveau produit au cours des trois dernières années).

Il apparaît, dans la littérature, que les informations les plus fréquemment utilisées pour qualifier l'innovation d'une entreprise sont des éléments tangibles tels que le budget de recherche et développement, la détention de marques ou de brevets, l'effectif de recherche ou encore le taux d'introduction sur le marché de produits nouveaux.

III. LA CULTURE DE FOURRAGE VERT HYDROPONIQUE : L'EXPERIENCE DE LA COOPERATIVE AIT SI SALEM

Le secteur laitier est confronté à de nombreux défis au niveau du Souss Massa (conditions climatiques défavorables

et les zones de pâturages sont trop restreintes ou en dégradation continue). L'éleveur trouve de plus en plus du mal à garder son cheptel et à pérenniser son activité en raison des difficultés rencontrées pour subvenir aux besoins de son bétail face au coût très élevé des fourrages.

En effet la plaine du Massa est une zone de primeurs par excellence, elle contribue par plus de 70% des exportations marocaines. La surexploitation de la nappe a occasionné un déficit de 60 millions de m³ d'eau annuellement donnant lieu à un risque de plus en plus accrue d'infiltration de l'eau de mer au niveau de la nappe. Néanmoins le coût relativement élevé du m³ d'eau va obliger les agriculteurs à s'orienter de plus en plus vers des cultures à plus haute valeur ajoutée. De ce fait les superficies fourragères (2000 Ha en 2018) seront touchées de plein fouet par cette réorientation des assolements.

La profession s'est fortement mobilisée pour trouver des voies de diversification, avec la mise en place des essais de cultures fourragères moins exigeantes en eau, l'importation de fourrage, l'exploitation des sous-produits de l'agro-industrie et tout dernièrement des essais individuels de recours à des techniques de production de fourrage hors sol. Basées sur le principe de la graine germée, ces techniques permettent de faire pousser des tapis de jeunes plantes de fourrages dans les plateaux et d'obtenir en 07 à 10 jours une biomasse importante et de qualité constante (Sneath et McIntosh, 2003). La production de fourrage hors-sol pourrait être envisagée comme une alternative pour le Souss Massa. Elle représenterait une voie d'intensification de la production de fourrages verts en quantité et qualité constante durant toute l'année (Cuddeford, 1989). Le développement du FVH l'atelier lait pourrait permettre d'améliorer leur autonomie et de garantir une stabilité des effectifs, une sédentarisation des éleveurs, une économie d'eau et un gain important de terrains à orienter vers des cultures à haute valeur ajoutée.

La coopérative Agricole Ait Si Salem a été pionnière dans le recours à la technologie FVH pour l'alimentation du bétail de ses adhérents. Il s'agit d'un complexe coopératif agricole sis au niveau du douar Labouibate, commune rurale Inchaden, province de Chtouka Ait Baha regroupant 700 adhérents producteurs de lait (dont 75 % disposent de mois de 05 vaches Laitière). Il est composé d'un centre de collecte (4,5 T / j), d'un centre d'approvisionnement des adhérents, d'une crèche pour enfants des adhérents ainsi qu'une maison familiale pour formation diplômante des jeunes (ouvriers agricoles qualifiés). Il dispose de 100 personnes comme emploi permanent.

IV. METHODOLOGIE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Afin d'analyser l'impact de la production de fourrage hors sol sur la performance financière de la coopérative, nous adoptons une démarche exploratoire comparative basée sur une analyse documentaire des documents comptables et financiers de la coopérative. Ainsi, un guide d'entretien sera administré au gérant et au responsable comptable et financier.

Cette enquête a permis de collecter les données comptables et financières de la coopérative pour les années 2015, 2016, 2017 et 2018, 2 années (2015 et 2016) avant l'introduction de la culture hydroponique et 2 années après sa mise en œuvre (2017-2018).

La méthodologie suivie dans l'étude empirique repose sur deux approches distinctes:

- La première approche consistera à une analyse par ratios de la performance et de la structure financière de la coopérative suite à l'entretien mené avec le gérant et le responsable financier et comptable. Cette démarche nous a permis de remplir un tableau comprenant les données nécessaires pour mener une analyse financière.

- la Deuxième est basée sur l'analyse de l'effet de l'innovation sur la performance et la structure financière, complétée par un modèle économétrique permettant d'étudier ce lien éventuel.

A. Analyse par les ratios de la performance et de la structure financière de la coopérative

Le ratio de l'activité de la coopérative, qui est le taux de croissance de son CA, affiche une augmentation de 2,64% de l'année 2015 à l'année 2016 et qui a été baissé en 2017 de 0,3% avant de connaître une augmentation remarquable en 2018 de 1,3% après l'implantation de la culture hydroponique.

Ainsi, la rentabilité financière, qui informe sur la rentabilité de l'affaire sur le plan financier, enregistre une augmentation remarquable de l'année 2015-2016 avant de connaître une baisse en 2017. Cette dégradation a été rattrapée dans l'année suivante 2018.

Cette baisse peut être expliquée par la chute du CA et par les investissements engagés par la coopérative pour implanter la culture hydroponique. De même, pour la rentabilité commerciale, elle a chuté en 2017 avant de se récupérer en 2018 (58%).

Quant à l'autonomie et l'indépendance financière de la coopérative vis-à-vis des bailleurs de fonds extérieurs, une baisse continue a été enregistrée de l'année 2015 à l'année 2018. La raison réside dans l'augmentation du niveau d'endettement de la coopérative depuis 2015. Ainsi, la solvabilité générale, de sa part, a connu une baisse de ses taux, toutefois, elle reste satisfaisante et permettant à la coopérative d'honorer ses engagements.

Cependant, la structure financière présente une situation favorable, le FDR couvre la totalité du BFG en dégagant un excédent de trésorerie (une liquidité générale) permettant de couvrir les besoins futurs de financement de l'entreprise mais il reste à souligner qu'il s'agit d'une situation de sous-emploi des capitaux empruntés.

Le taux d'intégration, qui mesure la contribution de l'entreprise à l'œuvre de production, indique que les facteurs de production sont mieux utilisés malgré une chute légère en 2017. En effet, la part de la VA présente 34% du CA en 2018, enregistrant par là le taux le plus élevé au cours des 4 années.

Ces résultats sont consolidés par le niveau qu'a enregistré la capacité d'autofinancement de l'entreprise, elle représente 50% de son CA sauf en 2017 (28%). La CAF permet à la coopérative de satisfaire ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs, de honorer ses dettes vis-à-vis des autres bailleurs de fonds extérieurs et de réaliser des investissements (Acquisition des nouvelles vaches.....).

La coopérative a bénéficié de plusieurs subventions qui varient de 180.000 (2015) à 50000 (2018). Cependant, l'année 2017 était une année sans aucune subvention.

Aussi, l'entreprise est très engagée dans le processus de l'innovation. Elle a investi 37% (2017) et 40% (2018) de son CA pour assurer la réussite de la culture hydroponique. De plus, elle a augmenté le nombre du personnel pour passer de 24 (2015) à 30 en 2018 tout en consacrant un budget raisonnable pour assurer une formation régulière au profit du personnel (augmentation du budget de 50% de 2015 à 2018).

B. Etude économétrique de l'impact de l'innovation sur la performance et la structure financière de la coopérative

Afin de raffiner l'analyse financière, nous allons étudier l'impact de l'innovation sur la performance et la structure financière en utilisant une méthodologie descriptive et explicative d'analyse des données. L'expérience de la culture hydroponique de l'orge est datée de 2017. Notre base de données est composée alors des données de deux années avant le lancement de ce projet (2015-2016) et deux années après son lancement (2017-2018). La taille de notre échantillon exige la normalité des variables étudiées, car il n'est plus possible de se prévaloir de la normalité asymptotique qu'autorise de faire le théorème centrale limite. A cet effet, nous optons pour les méthodes non paramétriques et pour la technique du rééchantillonnage ou le bootstrapping pour tester l'effet de l'innovation sur la performance et la structure financière.

Comme méthode descriptive, nous employons des tests de comparaison des moyennes auxquels sont associés des statistiques pour faire des inférences. L'innovation est mesurée par une variable dichotomique égale à 0 lorsque la coopérative n'a pas encore entamé un plan d'investissement et 1 dans le cas contraire. Elle est aussi mesurée par une variable continue qui est le rapport entre le montant annuel d'investissement et le chiffre d'affaires. Les tests de comparaison des moyennes sont par conséquent réalisés à l'aide de la variable dichotomique mesurant l'innovation. Les moyennes des variables mesurant la structure et la performance financière sont calculées sur deux sous-échantillons ; le premier correspond à la coopérative avant de mettre en application le plan d'investissement et le second après sa mise en application. Vu que le nombre d'observation n'est que de 4 et qu'il n'est pas possible de calculer des statistiques de tests, la méthode du rééchantillonnage sera employée. Celle-ci consiste à générer des sous échantillons et de calculer les moyennes sur ceux-ci. Des moyennes seront par la suite calculées à partir des moyennes obtenues, et au lieu de calculer une moyenne sur 2 observations, elle sera

| Variable explicative | Variables endogènes | F | Signification |
|----------------------|--------------------------------|--------------------|---------------|
| Innovation | Rentabilité financière | 1,428 | 0,444 |
| | Ratio d'activité | 0,105 | 0,800 |
| | Rentabilité commerciale | 9,235 | 0,202 |
| | Autofinancement | 485772,390 | 0,001 |
| | Indépendance financière | 1898793,438 | 0,000 |
| | Financement permanent | 626,458 | 0,025 |
| | Lever financier | 0,788 | 0,538 |
| | Solvabilité générale | 2493,346 | 0,013 |
| | Liquidité générale | 3,165 | 0,326 |
| | Subventions d'investissement | 0,376 | 0,650 |
| Formation | 17,756 | 0,148 | |

dégagée sur la base de 1000 observations moyennes. Vu qu'il s'agit de la même coopérative

pour remédier à ses limites. Les résultats de l'analyse de la variance multiple avec rééchantillonnage sont résumés dans le tableau no I.

TABLEAU I : VARIANCE DE LA STRUCTURE ET DE LA PERFORMANCE FINANCIERE AVANT ET APRES L'INNOVATION DE LA COOPERATIVE

et que les modifications de sa structure et de sa performance financière sont observées avant et après qu'elle instaure un plan d'investissement comme forme d'innovation, alors c'est le test de comparaison des moyennes sur échantillons appariés qui sera employé. Les résultats de ce test montrent que lorsque la coopérative innove, elle puise de ses ressources financières internes et elle fait recours à des ressources externes. La moyenne du ratio d'autofinancement après l'innovation baisse par rapport à sa valeur avant cet avènement. Le recours à l'endettement pour financer son investissement pénalise l'indépendance financière de la coopérative. Celle-ci baisse significativement de 43% en moyenne après engagement des investissements. Parallèlement à la baisse de son autofinancement et à l'augmentation de ses investissements, les dépenses de formation engagées par la coopérative s'accroissent. Le développement des compétences de ses ressources humaines est donc une étape inéluctable pour faire un retour sur investissement. L'innovation n'a par contre aucun effet sur les mesures de rentabilité et de profitabilité. Il est vrai que les rentabilités financière et commerciale s'améliorent en moyenne après engagement des investissements relatifs à l'innovation. Toujours est-il que cette hausse n'est que spécifique à la coopérative étudiée, et ne peut donc être généralisée à l'ensemble des coopératives réalisant la même activité.

Les tests de comparaison des moyennes relèvent de l'analyse descriptive. Bien qu'elle permet de tester des hypothèses sur des liens causaux, elle reste limitée et devra se consolider par une méthode explicative. C'est donc l'analyse de la variance multiple qui s'adoptera dans ce volet en guise de méthode explicative. Cette méthode consiste à comparer la variance des variables mesurant la structure et la performance financière, calculée entre les sous-groupes formés par la variable dichotomique innovation, aux variances intra-groupes. Comme dans le cas des tests de comparaison des moyennes, la taille de l'échantillon n'autorise pas de calculer et de comparer des variances et moins encore pour construire des statistiques visant à faire des inférences. Le rééchantillonnage sera en conséquence encore une fois une

Source : Auteur

L'analyse de la variance multiple donne des résultats qui étayent ceux des tests de comparaison des moyennes. Effectivement l'innovation influence l'indépendance financière de la coopérative. Les résultats de l'analyse de la variance multiple révèlent aussi l'effet de cette innovation sur l'autofinancement de la coopérative, sur son financement permanent, sur son indépendance financière et sur sa solvabilité générale. Les résultats de cette analyse rejettent par contre l'effet de l'innovation sur la formation. Le tableau n° II met en évidence l'effet de l'innovation sur chacune de ses variables.

TABLEAU II : EFFET DE L'INNOVATION SUR LA STRUCTURE FINANCIERE ET LA PERFORMANCE DE LA

| | | β_i : effet de l'innovation | t Student | Signification |
|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------|
| Autofinancement | Constante | 0,478 | 172,413 | 0,004 |
| | [Innovation=0] | 3,348 | 696,974 | 0,001 |
| | [Innovation =1] | 0 ^a | | |
| Indépendance financière | Constante | 0,322 | 1942,212 | 0,000 |
| | [Innovation =0] | 0,396 | 1377,967 | 0,000 |
| | [Innovation =1] | 0 ^a | | |
| Financement permanent | Constante | 1,915 | 96,171 | 0,007 |
| | [Innovation =0] | -0,863 | -25,029 | 0,025 |
| | [Innovation =1] | 0 ^a | | |
| Solvabilité générale | Constante | 1,837 | 16,283 | 0,039 |
| | [Innovation =0] | 9,757 | 49,933 | 0,013 |
| | [Innovation =1] | 0 ^a | | |

COOPERATIVE

Source : Auteur

Avant de décider d'innover la capacité d'autofinancement de la coopérative était supérieure à ce qu'il en est devenu après mise en application du plan d'investissement. L'indépendance financière de la coopérative fut aussi importante avant sa décision d'innover. Le financement permanent de coopérative avait une valeur inférieure comparativement avec sa valeur après l'innovation. Pour innover, la coopérative avait donc choisi un mode de financement mixte où sont mobilisés des fonds propres et des emprunts. La rentabilité de la coopérative s'améliore certes après son innovation, mais deux années d'entame de cette démarche ne permettent pas d'observer d'importantes améliorations de ces rentabilités qui nécessitent encore du temps.

V. Conclusion

L'objectif de ce travail consiste à étudier l'impact du projet d'innovation de la culture hydroponique de la coopérative Si Salem sur sa performance et sa structure financière.

La méthodologie suivie s'est reposé sur une analyse financière par ratios et sur une analyse économétrique des liens entre les variables de l'innovation, la performance et la structure financière. Il s'agit d'une analyse descriptive à travers le test de comparaison des moyennes et une analyse explicative par une analyse de la variance multiple.

La coopérative affiche une rentabilité financière et commerciale encourageante malgré la baisse qui a été enregistré en 2017 suite à la diminution du CA et l'absence des subventions. La structure financière présente une situation favorable, l'entreprise est solvable et liquide, elle peut satisfaire ses engagements à CMLT.

L'analyse économétrique montre que l'innovation influence négativement la structure financière. Cependant, les résultats ne sont pas définitifs car le projet n'a que deux années d'existence.

REFERENCES

- [1] M.Miralles-Bruneau et al., « Utilisation du fourrage vert hydroponique en production de viande bovine et ovine à la Réunion : une alternative pour pallier aux déficits fourragers futurs liés aux changements climatiques et au manque de foncier agricole? », ARP, Sicarévía, Ovicap, Sedael, Chambre d'Agriculture de la Reunion, AD2R, ARIBEV, Cirad, Urcoopa, 2015.
- [2] J. Cervantes, *Culture en intérieur*, Mama Edition, pp.199-203, 2012
- [3] C. Jorge, *Culture en intérieur, La bible du jardinage indoor Master*, Edition Broché, 2013.
- [4] H. Bouquin, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 1986.
- [5] P. Bescos, P. Dobler, C. Mendoza, G. Naulleau, *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2ème édition, 1993.
- [6] A. Bourguignon, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, pp. 61-66, juillet- août 1995.
- [7] M. Lebas, « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, pp.66-71, juillet- août 1995.
- [8] D. Bessire, « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, pp. 127-150, septembre 1999.
- [9] L.A. Saïssset, « Rapport de synthèse sur la situation des caves coopératives du Languedoc-Roussillon – Axe Amont – Période : 2005-2011. », Rapport de l'observatoire économique de la coopération agricole du Languedoc-

- Roussillon COOPERFIC, Coop de France Languedoc-Roussillon, décembre 2012.
- [10] M. Friedman M, "The methodology of positive economics", *Essays in positive economics*, vol. 3, n°8, 1983.
 - [11] M.C.Jensen et W.H. Meckling, « Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, p. 305-360, 1976.
 - [12] R. Marris, « A model of managerial enterprise. », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 77, n°2, p. 185-209, 1963.
 - [13] R.M. Cyert et J.G. March, « A behavioral theory of the firm. », *Englewood Cliffs, NJ*, vol. 2, 1963
 - [14] H.A. Simon, « Rational decision making in business organizations. », *American Economic Review*, n°4, p. 493-513, 1979.
 - [15] O. Williamson, « The economic institutions of capitalism. », *Free Press*, New York, 1985.
 - [16] J. Mèlèse, *La gestion par les systèmes*, Paris, Hommes et Techniques, 1968.
 - [17] J.L.Lemoigne, *La théorie du système général*, Paris, Presses Universitaires de France, 1978.
 - [18] A. Bourguignon, « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941, 2000.
 - [19] M. Lebas, « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, pp.66-71, juillet- août 1995.
 - [20] H. Bouquin, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème Édition, Paris, 508 p, 2004.
 - [21] H. Löning, V. Malleret, J. Méric, Y. Pesqueux, E. Chiappello, D. Michel, A. Solé, *Le contrôle de Gestion : organisation et mise en oeuvre*, Dunod, 2ème édition, Paris, 277 p, 2003.
 - [22] P. Baret, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, p. 1-24, 2006
 - [23] R. Pérez, « La gouvernance de l'entreprise. » Paris, La Découverte, 2003.
 - [24] M. Ajzen, G. Rondeaux, F. Pichault et L. Taskin, Performance et innovation en PME : une relation à questionner, *Revue internationale P.M.E.*, 29 (2), 65-94, 2016, <https://doi.org/10.7202/1037923ar>
 - [25] J. Allouche et P. Laroche, « A Meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance », *Cahiers de recherche du GREGOR*, 1-31, Mars 2005.
 - [26] M. Arcand, G.Arcand, M. Bayad et B. Fabi, « Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle. Le cas des coopératives du secteur financier canadien », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 497-524, 2004.
 - [27] T. Obloj, K. Obloj et M. Pratt, « Dominant logic and entrepreneurial firms' performance" in a transition economy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 151-170, 2010.
 - [28] D. Faems, L. Sels, S. De Winne et J. Maes, "The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses", *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 676-700, 2005.
 - [29] D. Hitchens, J. Clausen, M. Trainor, M. Keil et S. Thankappan, "Competitiveness, environmental performance and management of SME's", *Greener Management Journal*, 44, 45-57, 2003.
 - [30] F. Brulhart, S. Gherra, et P. Rousselot, « Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME : présentation d'un « modèle DuPont enrichi », *Revue internationale PME*, 22(2), 67-93, 2009.
 - [31] S. Lonial et R. Carter, "The impact of organizational orientations on medium and small firm performance : a resource-based perspective", *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113, 2015.
 - [32] R.J. Sexton et J. Iskow, « What do we know about the economic efficiency of cooperatives: an evaluative survey », *Journal of Agricultural Cooperation*, vol. 8, p. 15-27, 1993.
 - [33] I.S. Terreros et C.G. Górriz, « The effect of organizational form and vertical integration on efficiency: an empirical comparison between cooperatives and investor owned firms », *African Journal of Business Management*, vol. 5, n°1, p. 168-178, 2011.

- [34] G. Deshayes, *Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles*, Paris, Skippers, 1988.
- [35] F. Declerck, « L'approche financière des coopératives agricoles. », in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie*, Bruxelles, Larcier, p. 263-340, 2013.
- [36] P. Ledent, C.Salmon et I. Cassiers, « Capital humain et disparités régionales de la croissance. Éléments de comparaison entre la Wallonie et la Flandre », in D. De la Croix, F. Docquier, C. Mainguet, S. Perelman et É. Wasmer (dir.), *Capital humain et dualisme sur le marché du travail*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, p. 395-412, 2002.
- [37] M. Terziovski, "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector : a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902, 2010.
- [38] S. De Winne et L. Sels, "Interrelationships between human capital, HRM and innovation in belgian start-ups aiming at an innovation strategy", *The International Journal of Human Resources Management*, 21(11), 1863-1883, 2010.
- [39] M. Simon, B Elango, S.M. Houghton et S. Savelli, « The successful product pioneer : maintaining commitment while adapting to change ». *Journal of Small Business Management*, 40(3), 187-203, 2002.
- [40] R. Lallement, V. Wisnia-Weill, « Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? », *Horizons stratégiques*, 2(4), 156-175, 2007.
- [41] R.S. Schuler et S.E. Jackson, « Linking competitive strategies with human resource management practices », *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219, 1987.
- [42] OCDE, *Mesurer l'innovation : un nouveau regard*, Paris, OCDE, 2010.
- [43] T. Coutrot, « Innovations et gestion de l'emploi », *Premières Synthèses DARES*, 3(12), 1-9, OCDE 2010.

L'impact des déchets et leur gestion sur l'environnement

« Cas de LAFARGE – Ciments de Meknès ».

¹Jalila AIT SOUDANE, ²Kaoutar SELLAMI

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Agdal, Université Mohammed V-Rabat.

¹*Av. des Nations Unies, BP712-Agdal-Rabat-Maroc*

²*Res Sara 192 Appt 12 Av des FAR VN Meknès-Maroc*

¹jalila.ait-soudane@um5.ac.ma

²sellami.kaoutar.sk@gmail.com

Résumé— La gestion des déchets s'inscrit dans le cadre de la protection de l'environnement afin de réduire leurs impacts et prévenir leurs risques encourus. Dans cette perspective s'inscrit le présent travail avec une problématique traitant la minimisation des impacts des déchets à travers l'adoption du mode convenable de traitement et l'amélioration des outils de gestion. Le présent article est le fruit d'une étude menée auprès de l'industrie LAFARGE Ciments-Usine de Meknès. Par conséquent, l'amélioration de la gestion des déchets à travers leur recensement, traitement et identification de leur significativité représente un avantage de performance pour chaque industrie quelconque, en tant qu'un outil améliorant la prise en considération de l'environnement naturel et humain.

Mots clés— Gestion des déchets, management environnemental, management intégré, protection de l'environnement, significativité des déchets.

I. INTRODUCTION

A. Contexte

Dans le but de concrétiser leur stratégie à long terme de développement durable, la majorité des entreprises visent à étendre, le champ d'application de leur système de management à la qualité, à la sécurité et à l'environnement. L'adoption d'une démarche de management intégré semble à cet égard la meilleure solution pour atteindre le niveau de performance désiré.

Notre travail s'inscrit dans ce cadre afin de mettre en exergue l'une des préoccupations quotidiennes des responsables industriels. Vu que la protection de l'environnement des déchets générés par le système de production constitue un défi majeur pour les unités industrielles, il s'agit d'effectuer une gestion de l'augmentation de la production des déchets, tout en essayant de maintenir et améliorer la performance environnementale de l'entreprise.

En outre, la gestion des déchets que ça soit à travers l'incinération, le compostage ou la mise en décharge, elle constitue une solution gagnante permettant de réduire les

risques liés aux déchets, tout en protégeant l'environnement et en respectant la réglementation en vigueur.

B. Problématique

L'accroissement de la production industrielle et le développement des centres urbains, posent avec acuité le problème de la gestion des déchets. Ces derniers impactent non seulement l'environnement avec ses trois composantes (air, eau et sol) mais également la santé humaine (C. NGO et A. REGENT, 2012).

C'est dans cette optique que le traitement des déchets apparait de nos jours comme étant la solution la plus appropriée pour l'ensemble des industries afin d'éliminer leurs déchets, tout en prêtant une grande attention à la protection de l'environnement et à la sécurité de la santé humaine.

Dès lors, notre question de recherche est de savoir : **Dans quelle mesure la gestion des déchets, peut minimiser leurs impacts sur l'environnement ?**

Cette question de recherche nous a permis d'établir par la suite des sous questions sous forme d'hypothèses de recherche et cela à partir d'une étude bibliographique faite sur l'impact des déchets et leur gestion sur l'environnement, ainsi qu'en se basant sur l'outil de brainstorming réalisé à ce titre.

Ces hypothèses s'énoncent comme suit :

Hypothèse 1 : Le type et la quantité des déchets impactent directement ou indirectement l'environnement.

Hypothèse 2 : Le type de traitement des déchets réduit directement ou indirectement leurs impacts sur l'environnement.

Hypothèse 3 : L'amélioration continue des actions préventives et correctives permet de prévenir les risques générés par les déchets et de réduire leurs impacts sur l'environnement.

C. Intérêt de l'Étude

L'objectif ultime de traiter un tel sujet demeure dans le fait que la protection de l'environnement des déchets est devenue un élément indispensable dans la plupart des industries qui sont incitées à jouer un rôle très important dans la réalisation

des objectifs du développement durable et atteindre la performance environnementale et cela à travers l'adoption du système de management intégré, auquel l'ensemble des entreprises marocaines ont recours (Med. EL KHACHAB, A. MARDHY, et E. KERAK, 2014). L'identification de l'impact des déchets et de leur gestion sur l'environnement permettra aux chefs et aux parties responsables une meilleure connaissance des risques provenant des déchets générés et leur permet de traiter ces déchets en minimisant le risque de dégradation de l'environnement naturel et humain. A cet égard, nous sommes en train de chercher à identifier les déchets occasionnés par les activités de LAFARGE Ciments-Usine de Meknès et leur traitement, tout en déterminant leur risques sanitaires et environnementaux afin d'arriver à faire une proposition participant à la minimisation de ces risques.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

A. Impact des Déchets sur l'Environnement

1) *Déchet et Types de Déchets* : Selon la directive du parlement européen et du Conseil (2006), un déchet est toute substance ou objet [...], dont le détenteur se défait ou a l'intention de se défait. Le déchet est aussi défini comme étant tout résidu d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériel, produit ou plus généralement tout bien meuble abandonné ou que son détenteur destiné à l'abandon (J.M. BALET, 2008). Et selon la loi n°28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination, un déchet est « tout résidu résultant d'un processus d'extraction, exploitation, transformation, production, consommation, utilisation, contrôle ou filtration, et d'une manière générale, tout objet et matière abandonnés ou que le détenteur doit éliminer pour ne pas porter atteinte à la santé, à la salubrité publique et à l'environnement ».

La classification des déchets peut être abordée de manière différente en fonction de leurs propriétés. Selon un article publié dans le site officiel de l'Observatoire Régional de la Santé Nord, la classification des déchets peut notamment se faire en fonction de leur état physique (solide, liquide, gazeux), de leur provenance (déchets ménagers, déchets industriels, déchets agricoles), de leur traitement (primaires, secondaires, ultimes) ou encore de leur dangerosité (déchets inertes, déchets banals, déchets spéciaux). Également, les différents types de déchets se manifestent dans le Décret n° 2-07-253 portant classification des déchets et fixant la liste des déchets dangereux. En application des articles 29 et 83 de la loi 28-00, relative à la gestion des déchets et à leur élimination, les déchets sont inventoriés et classés, en fonction de leur nature et de leur provenance, dans un catalogue dénommé « Catalogue Marocain des déchets ». Ce dernier présente un listing de vingt types de déchets désignés par un code et divisés en plusieurs rubriques, dont les déchets dangereux sont signalés par le symbole DD. La nature de danger de ces déchets signalés DD est clarifiée par la liste d'une quinzaine de caractéristiques du danger au niveau du CMD.

2) *Déchets et Dégradation de l'Environnement* : Selon des chercheurs dans le domaine de la dégradation de l'environnement par les déchets (R. COSSU et R. STEGMANN (2018), REINHART et GROSH (1998), CHRISTENSEN et AL. (1992), GOMEZ et AL. (2012), ANDREOTTOLA et CANNAS (1992), ...), il ressort que la dégradation des déchets est souvent influencée par de nombreux facteurs qui sont à la fois liés au type de déchets ainsi qu'à des paramètres intrinsèques au massif de déchets. Ainsi, l'abandon des déchets dans la nature et/ou leur élimination incontrôlée constituent les principales causes de la dégradation de l'environnement naturel et la contamination de l'environnement humain (D. ZMIROU, P. CONINCK, I. DEPORTES, F. DOR, P. BISSONNET, M. HOURS, G. KECK, L. LEFEBVRE, L. ROUISSE, 2003).

B. Gestion et Traitement des Déchets

1) *Gestion des Déchets et Protection de l'Environnement* : La rudologie (un terme créé par J. GOUIHIER, 1985) ou la gestion des déchets est la collecte, le transport, le traitement de rebut, la réutilisation ou l'élimination des déchets, habituellement ceux produits par l'activité humaine, afin de réduire leurs effets sur la santé humaine, l'environnement et l'esthétique (J.C. BATENBAUM, 2012). Selon l'article 3 de la loi 28-00, la gestion des déchets est la technique la plus appropriée, mise en point sur une grande échelle et pouvant être appliquée dans le contexte industriel concerné et dans des conditions économiquement réalisables. Cependant, la collecte et le mode de collecte des déchets est une étape fondamentale avant l'exercice de toute technique de gestion des déchets puisqu'elle a un poids important dans les coûts de traitement (J.M. BALET, 2008). Or, il existe trois principales techniques de gestion des déchets préservant l'environnement selon les auteurs de ce domaine (A. BOZEC, S. BARLES, N. BUCLET, G. KECK (2012), J.M. BALET (2008)...). Il s'agit premièrement de l'incinération. C'est une méthode de traitement thermique des déchets qui consiste en une combustion et un traitement des fumées. De cette technique résultent trois catégories de résidus : mâchefers, cendres et résidus d'épuration des fumées. La chaleur générée par l'incinération fait l'objet de valorisation énergétique dans la plupart des unités. Cependant, la Co-incinération est une technique qui s'est développée dans les cimenteries, qui effectuaient gratuitement l'incinération des déchets vu le coût de cette combustion étant compensé par l'économie réalisée sur le fuel normalement utilisé. Ce système est toujours d'actualité et se développe dans d'autres domaines (J.M. BALET, 2008). Deuxièmement, il s'agit du compostage qui est un processus par lequel des matériaux biodégradables sont mis ensemble pour être convertis en un amendement humifère stabilisé, grâce au travail d'organismes biologiques vivants sous conditions contrôlées. Cette technique a deux types d'objectifs. D'une part des objectifs de traitement visant à transformer ces déchets pour leur faire perdre leur potentiel nuisant, dans des conditions conformes à la législation et dans un cadre économique satisfaisant, d'autre part, des objectifs de production d'un compost visant à fabriquer un amendement

organique ou un support de culture de bonne qualité répondant à la réglementation ainsi qu'aux besoins des utilisateurs (K. HABOUBI, 2014). Et troisièmement, selon un site français au service des citoyens la mise en décharge est la technique qui a été longtemps la solution de facilité, la moins coûteuse et la plus répandue, de traiter les déchets. Cette technique représente l'une des principales filières d'élimination des déchets ménagers, avec plus de 90% de ces déchets dans le monde sont éliminés par cette technique qui concerne de très importants tonnages et qui donne prise à une élimination efficace (K. HABOUBI, 2014). Les articles 48, 50 et 51 de la loi 28-00, fournissent un classement et des spécificités de trois classes de décharges contrôlées dont chaque classe est désignée à recevoir un type spécifique de déchet.

2) *Cadre Réglementaire et Normatif de la Production et de la Gestion des Déchets* : Le cadre réglementaire au Maroc essaye de s'adapter à travers la publication des différentes lois et décrets qui visent la mise en valeur et la protection de l'environnement. Notamment, la loi 28-00 promulguée par le Dahir du 22 novembre 2006, pose les règles et les principes fondamentaux se rapportant à la gestion des déchets et à leur élimination. Elle permet d'asseoir une gestion rationnelle, moderne et efficace du secteur, respectueuse des exigences du développement durable et la protection de l'environnement. Elle a pour objet de prévenir et de protéger la santé de l'homme, la faune, la flore, les eaux, l'air, le sol, les écosystèmes, les sites et paysages et l'environnement en général contre les effets nocifs des déchets (L'article premier de la loi 28-00). Tandis que le cadre normatif du management environnemental met en exergue plusieurs normes spécifiques à la gestion des déchets. Créée par l'Organisation internationale de Normalisation (ISO), c'est une norme internationale qui précise la structure et les principes d'un Système de Management Environnemental. Elle fait partie de la série des normes ISO 14000 qui regroupe les normes environnementales. Celles-ci datent de 1996 et bénéficient d'une reconnaissance internationale. Ce type de norme, notamment la Norme ISO 14001, la plus couramment utilisée, offre essentiellement une garantie de reconnaissance et de validation par les différents acteurs de la société. Ce sont des normes stables, dans le temps et dans l'espace, car elles sont universellement reconnues. ISO 14001 repose sur une démarche volontaire. Son approche par l'organisation de l'entreprise se fonde sur l'engagement d'une politique et la mise en place d'un système auto améliorant. La norme établit les prescriptions et exigences minimales : définition d'une politique, objectifs, planification, mise en œuvre, contrôle, actions correctives.....Elle s'applique à un organisme ou à un site dans sa totalité, mais pas aux produits (Le Centre National des Technologies de Production plus Propre (CNTPP)).

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de répondre aux différentes hypothèses de recherche, la réalisation de ce travail s'est basée sur les acquis d'une étude de cas holistique unique réalisée au sein de LAFARGE-

Ciments Usine de Meknès. Puisque cette dernière constitue l'une des plus importantes cimenteries du Groupe LAFARGE Maroc et parmi les sites du groupe certifiés environnement et inscrits dans le Système de Management Intégré (SMI), elle nous a permis d'approcher de près le rôle et l'importance de la gestion des déchets au sein d'une industrie.

Dès lors, notre étude a porté sur la détermination de deux types de risques : sanitaires et environnementaux liés aux déchets générés par les différentes entités de LAFARGE.

Tout d'abord, nous avons commencé par l'observation et l'analyse des étapes du processus de fabrication du ciment qui repose sur cinq principaux secteurs : carrière, cru, cuisson, broyage-cuit et expédition-ensachage ; et autres activités et services complémentaires tels que la mécanique, le jardinage, etc. Après, nous avons réalisé des visites auprès de chaque entité de l'usine pour effectuer des entretiens avec chaque chef du secteur et chaque responsable du service, ce qui nous a facilité l'établissement des fiches de recensement des déchets générés par les différents secteurs, activités et services de LAFARGE.

Ensuite, nous avons procédé à la description des stratégies et actions réalisées par la société dans le cadre de traitement des déchets générés ce qui nous a aidé à élaborer des fiches de traitement des déchets.

Enfin, pour compléter les actions et stratégies réalisées par l'usine dans le cadre de la minimisation des impacts des déchets et améliorer la gestion des déchets existante, la prise en considération du critère de significativité des déchets par rapport à la santé et à l'environnement naturel s'avère nécessaire, cela nous a incité à proposer un outil de prévention des risques engendrés par les déchets générés.

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

A. Impact des déchets sur l'environnement

En vue de répondre à notre première hypothèse concernant le type et la quantité de déchets et leurs impacts sur l'environnement naturel et humain, nous avons établi des fiches de recensement des déchets générés par l'usine. Ces fiches permettent de recenser les déchets, leur type, leur quantité estimative (d'après les bilans journaliers et mensuels réalisés) et leur lieu de conservation.

A cet égard, nous avons effectué des visites auprès de chaque secteur, élément du processus de fabrication du ciment, et chaque activité et service réalisés par LAFARGE afin de contacter les chefs des principaux secteurs ainsi que les responsables de chaque service.

Le tableau ci-dessous présente la fiche de recensement des déchets générés par le secteur broyage-cuit. Ce secteur est dirigé par un chef du secteur et générateur d'un certain nombre de déchets dont quatre sont de type solide, avec une quantité estimative importante et spécifique pour chaque déchet, et cinq sont de types liquides dont leur lieu de conservation est bien sous rétention, afin d'éviter tout risque ou dommage.

TABLEAU I
 FICHE DE RECENSEMENT DES DECHETS DU SECTEUR BROUAGE-CUIT

| Responsable | Secteurs | | | | | | Déchets | Type de déchet | | Quantité estimative | Lieu de conservation |
|-----------------|----------|----|----|--------|-------|------------------|--|----------------|----|--|--|
| | Ca | Cr | Cu | Br. Cu | Ex-En | Autres | | S | L | | |
| Chef du secteur | | | | | | | Chiffons | X | | 30 Kg/ Mois | Sacs en plastique |
| | | | | | | | Bois/ Carton | X | | 4 plateaux/2mois (cas d'arrêt) | Bennes en bois (Jaunes) |
| | | | | | | | Fer | X | | 10kg/semaine | Bennes de fer (Vertes) |
| | | | | | | | Poussières | X | | 5t/semaine | Bennes de poussières (Grises) |
| | | | | X | | | Acides pour détartrage des équipements | | X | 10 litres (Mélangés avec l'eau) /2mois | Fûts de rétention |
| | | | | | | | Graisse | | X | 5L/jr | Sacs en plastique (mélangés avec le chiffon) |
| | | | | | | | Gasoil | | X | | |
| | | | | | | | Huiles de vidange (usées) | | X | 10L/jr | Citerne (Installation d'incinération d'huile usée) |
| | | | | | | Huiles par fuite | | X | 2L | | |

S : Solide

L : Liquide

Après avoir collecté les informations de l'ensemble des fiches des déchets générés par les différents secteurs, activités et services établies et déterminé leur type et quantité estimative, il s'avère nécessaire de revenir vers notre revue de littérature réalisée afin de lister les risques sanitaires et environnementaux liés généralement à une mauvaise collecte, tri ou emplacement des déchets recensés vers leur lieu de conservation.

1) *Risques Sanitaires Liés aux Déchets Recensés* : Il s'agit des blessures causées par le mauvais tri du fer et du bois ; la contamination de la peau par la rouille des batteries, la collecte des chiffons contenant de la graisse et du gasoil et l'utilisation des acides pour détartrage des équipements sans l'utilisation des équipements de protection individuelle (EPI) ; la pollution du sol qui peut causer l'infection des eaux souterraines par les fuites des huiles de vidanges, usées, des transformateurs, du fioul, ainsi que par les margines des grignons d'olive. Ce qui engendrera une pénurie d'aliments nutritifs ; la contamination des yeux qui résulte d'une mauvaise collecte des chiffons, de la poussière et des lampes usées cassées ; les effets négatifs résidant dans le fait de réutiliser les gobelets et les bouteilles en plastique déjà considérés comme déchets ; les allergies et les problèmes respiratoires résultant de la poussière ; les nuisances olfactives engendrées par les grignons d'olive ; l'accumulation des déchets de jardinage sans traitements adéquats, les amas de déchets peuvent être des centres et des milieux ambiants affectant la santé de l'homme.

2) *Risques Environnementaux Liés aux Déchets Recensés* : Ces risques se manifestent dans le fait d'entraver la voirie et impacter le paysage et l'aspect visuel par le mauvais emplacement du fer et du bois, des pneus, des batteries, des déchets ménagers, des cartouches, des briques, des bétons et des sacs du ciment ; la pollution du sol et des eaux souterraines par les fuites des huiles, du fioul, par la rouille des batteries, les margines des grignons d'olives, la graisse et le gasoil contenus dans les chiffons et les acides utilisés pour le

détartrage des équipements ; la pollution de l'air par la poussière, le contenu des lampes usées cassées et la casse du ciment. De plus, le jardinage est une activité qui fait partie des activités réalisées par l'usine et qui a ses propres risques environnementaux vu la présence des substances toxiques telles que les traitements phytosanitaires dans les déchets verts peuvent entraîner une contamination des sols. La présence d'une pièce de verrerie dans les déchets verts peut engendrer leur brûlage, ce qui provoquera la qualité de l'air à travers des émissions telles que le CO₂, CH₄ et le NO₂ ainsi que le SO₂ en très faible quantité. D'après les fiches établies et les risques sanitaires et environnementaux dégagés, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, puisque l'environnement naturel et humain est véritablement affecté par le type et la qualité des déchets.

B. Impact du traitement des déchets sur l'environnement

Dans le but de répondre à notre deuxième hypothèse relative au traitement des déchets recensés, et de les suivre au-delà de leur lieu de conservation, nous avons effectué des visites exploratoires lors du traitement des déchets afin d'établir des fiches de traitement des déchets recensés par secteur, activité et service.

Le tableau ci-dessous dévoile le mode de traitement adopté par le chef du secteur broyage-cuit et son équipe. Celui-ci se manifeste dans l'incinération des déchets inutiles dans le four et la récupération de ce qui est utile par la ferraille ou par des camions vers la carrière afin d'être réutilisé.

TABLEAU II
 FICHE DE TRAITEMENT DES DECHETS DU SECTEUR BROUAGE-CUIT

| Responsable | Secteurs | | | | | | Déchets | Type de déchet | | Quantité estimative | Lieu de conservation | Traitement |
|-----------------|----------|----|----|--------|-------|------------------|--|----------------|----|--|--|--|
| | Ca | Cr | Cu | Br. Cu | Ex-En | Autres | | S | L | | | |
| Chef du secteur | | | | | | | Chiffons | X | | 30 Kg/ Mois | Sacs en plastique | Incinération dans le four |
| | | | | | | | Bois/ Carton | X | | 4 plateaux/2mois (cas d'arrêt) | Bennes en bois (Jaunes) | Incinération dans le four (inutile) Parc ferraille (utile) |
| | | | | | | | Fer | X | | 10kg/semaine | Bennes de fer (Vertes) | Parc ferraille (récupéré par le ferrailleur) |
| | | | | | | | Poussières | X | | 5t/semaine | Bennes de poussières (Grises) | Récupérées par des camions hall / carrière |
| | | | | X | | | Acides pour détartrage des équipements | | X | 10 litres (Mélangés avec l'eau) /2mois | Fûts de rétention | Récupérées au niveau de la pré-homogénéisation |
| | | | | | | | Graisse | | X | 5L/jr | Sacs en plastique (mélangés avec le chiffon) | Incinération dans le four |
| | | | | | | | Gasoil | | X | | | |
| | | | | | | | Huiles de vidange (usées) | | X | 10L/jr | Citerne (Installation d'incinération d'huile usée) | Incinération dans le four |
| | | | | | | Huiles par fuite | | X | 2L | | | |

D'après l'établissement et l'analyse des fiches de traitement des déchets que ça soit celles concernant les principaux secteurs ou celles propres aux activités et services de LAFARGE, nous remarquons que la totalité des déchets générés, sauf les déchets ménagers, sont traités à l'intérieur de l'usine -ne sortent pas de son périmètre- et ont pour finalité l'incinération dans le four. Ce mode de traitement, se fait au sein de l'usine en respectant les différents textes juridiques relatifs à la gestion des déchets (la loi 28-00, le décret n°2-07-253, le décret n°2-09-139, le décret n°2-09-284, le décret n°

2-08-243, le décret n° 2-09-538, le décret n° 2-09-285 et le décret n° 2-09- 683) et en satisfaisant les différentes exigences de la norme ISO 14001.

Cependant, l'incinération des déchets au niveau des usines de ciments est appelée autrement la Co-incinération (J.M. BALET, 2008). Cette dernière est bien génératrice des émissions atmosphériques polluantes et provoquantes de la qualité de l'air. C'est pour cela que LAFARGE effectue un autocontrôle à travers l'établissement d'un bilan journalier des émissions atmosphériques (cheminées amont fours), plus l'exécution du rapport annuel de ces EMAT par un contrôle externe destiné au Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes (LPEE). Ce bilan comprend les valeurs imposées par la norme, le seuil réglementaire qu'il ne faut pas dépassé à titre d'une limite impérative, en termes de poussières, NOx, SO2, HF, HCL et COT, avec une moyenne journalière de ces éléments, le nombre d'heures de dépassement du seuil réglementaire (en cas de dépassement) et si nécessaire le nombre de jours non conformes (avec un max de 72h). De plus, ce bilan prend en compte la valorisation des déchets tout en déterminant leurs types et leurs quantités à l'entrée et la sortie du four.

C. Stratégies et Actions Préventives

Afin de réduire l'impact des déchets générés et minimiser leurs risques sanitaires et environnementaux, LAFARGE se préoccupe de réaliser un certain nombre d'actions et de stratégies préventives pour conforter la gestion et le traitement des déchets faites.

1) *Actions Liées aux Risques Sanitaires* : Dans le but d'éviter tout risque provenant des déchets générés et possible de porter atteinte à la santé, LAFARGE prend en considération deux piliers cruciales et indispensables à toute action réalisée au niveau de l'usine dont la collecte, le tri et le traitement des déchets font partie. Premièrement, il s'agit du service de la santé et la sécurité au travail qui constitue le moteur de la réalisation et l'encadrement de l'effectif de l'usine avec l'objectif de produire du ciment avec zéro accident. Ce service repose sur une politique de Santé et de Sécurité au Travail, ainsi que sur vingt règles internes de santé et de sécurité, dont deux sont liés à la gestion et le traitement des déchets. La première concerne la propreté et le rangement alors que la deuxième concerne les équipements de protection individuelle. L'analyse de risque constitue le deuxième pilier pris en considération au niveau de la réalisation de toute action susceptible d'engendrer un impact sur l'environnement naturel et humain, telle que le remplissage d'huile qui peut avoir un risque de débordement sur le sol.

2) *Actions Liées aux Risques Environnementaux* : A ce niveau LAFARGE Ciments-Usine de Meknès a fait le pas d'être parmi les sites au Maroc qui depuis 2002 s'est volontairement certifiée environnement à travers l'adoption et la mise en œuvre de la norme ISO 14001. Sa politique environnementale reflète son engagement de développement durable et son approche pour relever les nouveaux défis liés à la protection de l'environnement. Ainsi, qu'elle accorde une valeur importante à la sensibilisation du personnel qui est une

action indispensable au service de l'environnement. Elle permet de faire évoluer les comportements individuels et de mieux faire accepter les orientations, directives ou notes du service. A cet égard, nous avons participé à l'application d'une action que nous avons nommé GOPAV (Gestion de l'Ordre, de la Propreté et de l'Aspect Visuel), celle-ci contribue généralement à développer l'esprit du personnel en termes de protection de l'environnement et de pratiquer les écogestes au sein de leurs bureaux avant tout, ce qui permet à l'usine tout entier d'éviter les risques engendrés par les déchets avant de se préoccuper des impacts provoqués.

3) *Proposition d'un Outil de Prévention des Risques de Déchets* : Dans le but de réduire l'impact des déchets sur l'environnement et minimiser leurs risques encourus, il semble nécessaire de prévenir leur significativité par rapport à la santé et à l'environnement naturel. Dans ce cadre, nous avons proposé un outil que nous avons nommé la Matrice de Significativité. Cet outil vise généralement à : prévenir les risques sanitaires et environnementaux à la fois des déchets ; connaître la gravité de l'incident/accident produit ; identifier le périmètre de la pollution engendrée ; faciliter la détermination des aspects environnementaux et surtout ceux significatifs (4.3.1- Aspects environnementaux de la norme ISO 14001) et réduire les effets liés à la collecte des déchets.

Cette matrice de significativité (Tableau III) comprend trois couleurs majeurs (rouge, orange et jaune) afin d'attirer l'attention de son lecteur et de faciliter sa compréhension pour le personnel tel qu'il soit son niveau. Elle comprend également des numéros spécifiant le degré ascendant de la gravité du risque du déchet et son impact sur l'environnement. A titre d'exemple, la couleur jaune portant le 1^{er} degré indique que le déchet a un risque sanitaire bénin sans gravité et peut engendrer une pollution localisée dans l'atelier ou le service.

TABLEAU III
 MATRICE DE SIGNIFICATIVITE DES DECHETS

| | | | |
|--|---|--|---|
| Incident/Accident avec décès ou risque d'invalidité permanente | 3 | 3 | 3 |
| Incident/Accident bénin avec gravité modérée | 2 | 2 | 3 |
| Incident/Accident bénin sans gravité | 1 | 2 | 3 |
| Risque Sanitaire / Risque Environnemental | Incident avec pollution localisée dans un atelier | Incident avec pollution qui ne sort pas des limites de l'usine | Incident avec pollution qui sort des limites de l'usine |

■ Rouge ■ Orange ■ Jaune

Afin de rendre cette matrice applicable, il s'avère nécessaire de l'appliquer au niveau des fiches établies précédemment des déchets recensés. A cet égard, nous avons ajouté une colonne spécifiant par couleur l'indice de significativité du déchet. Le tableau ci-dessous représente la fiche de significativité des déchets générés par le secteur broyage-cuit.

TABLEAU IV
 FICHE DE SIGNIFICATIVITE DES DECHETS DU SECTEUR BROYAGE-CUIT

| Responsable | Secteurs | | | | | Significativité | Déchets | Type de déchet | | Quantité estimative | Lieu de conservation |
|-----------------|----------|----|----|--------|--------|------------------|--|----------------|----|--|--|
| | Ca | Cr | Cu | Br. Cu | Ex. Eu | | | Autres | S | | |
| Chef du secteur | | | | | | | Chiffons | X | | 30 Kg /Mois | Sacs en plastique |
| | | | | | | | Bois/ Carton | X | | 4 plateaux/2mois (cas d'arrêt) | Bennes en bois (Jaunes) |
| | | | | | | | Fer | X | | 10kg/semaine | Bennes de fer (Vertes) |
| | | | | | | | Poussières | X | | 5t/semaine | Bennes de poussières (Grises) |
| | | | | | | X | Acides pour détartrage des équipements | | X | 10 litres (Mélangés avec l'eau) /2mois | Fûts de rétention |
| | | | | | | | Graisse | | X | 5L/jr | Sacs en plastique (mélangés avec le chiffon) |
| | | | | | | | Gasoil | | X | | |
| | | | | | | | Huiles de vidange (usées) | | X | 10L/jr | Citerne (Installation d'incinération d'huile usée) |
| | | | | | | Huiles par fuite | | X | 2L | | |

D'après cette fiche, nous pouvons déterminer à quel point les déchets générés par ce secteur peuvent être significatifs et cela à partir de la couleur indiquée devant chaque déchet. A titre d'exemple les poussières sont considérées tant qu'un déchet qui sort des limites de l'usine et qui engendre des incidents/accidents bénins à gravité modérée tels que les allergies et les problèmes respiratoires. La prise en considération de la significativité des déchets au niveau de tous les secteurs, activités et services de l'usine, a permis d'améliorer le mode de gestion des déchets existant, et a développé la prise en considération du principe de prévention de ces risques engendrés et réduire la production de leurs impacts sur l'environnement naturel et humain.

V. CONCLUSION

Ce travail révèle l'importance que pourrait avoir l'amélioration de la gestion des déchets dans la réduction de leurs risques et la réduction par la suite de leurs impacts sur l'environnement naturel et humain. Nous ne pouvons nier donc le rôle crucial que joue la gestion des déchets dans la préservation de l'environnement ainsi que dans le développement durable en général. Cependant, les principaux polluants non négligeables sont les déchets industriels qui constituent des substances dont la plupart sont caractérisés comme étant déchet dangereux. Dans ce cadre, la réalisation de ce travail, s'est basée sur les acquis d'une étude réalisée au sein de LAFARGE-Ciments de Meknès. Celui-ci nous a permis d'approcher de près le rôle et l'importance de la gestion des déchets au sein d'une industrie qui se préoccupe de ses déchets en les gérant conformément à la réglementation en vigueur et en adoptant les exigences de la norme ISO 14001.

Notre étude a porté sur la détermination de deux types de risques : sanitaires et environnementaux liés aux déchets générés par les différentes entités de LAFARGE. Pour cela, il fallait tout d'abord passer par l'établissement des fiches de recensement et de traitement des déchets, procéder ensuite à la description des stratégies réalisées par la société dans le cadre de traitement des déchets générés, et la proposition à la fin des actions nécessaires à l'amélioration de la gestion des déchets existante.

Tout bien considéré, chaque service et toute activité quelconque est génératrice de déchets et nécessite une action, une démarche même toute une structure pour y agir. Malgré tous les efforts déployés par l'usine en termes de prévention et traitement de risques provoqués par les déchets générés, la sensibilisation et la conscience de l'être humain restent des principes primordiaux pour faire face à ce fléau. De cela, nous pouvons dire que nous avons réussi, à travers cette étude, à valider toutes les hypothèses préposées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] A. BOZEC, S. BARLES, N. BUCLET, G. KECK, *Que faire des déchets ménagers ?*, Edition Quae, 2012.
- [2] AFNOR (Association Française de Normalisation) 2004, "ISO 14001 version 2004," Spécifiant les exigences relatives à un système de management environnemental.
- [3] C. NGO & A. REGENT, *Déchets, effluents et pollution : Impact sur l'environnement et la santé*, 3^{ème} Edition DUNOD, 2012.
- [4] D. ZMIROU, P. CONINCK, I. DEPORTES, F. DOR, P. BISSONET, M. HOURS, G. KECK, L. LEFEBVRE, L. ROUISSE, *Déchets et sols pollués, Environnement et santé publique-Fondements et pratiques*, Edition Tec 1 Doc. Acton Vale, Paris, 2003.
- [5] E. GRIZEY, "Impact de l'évolution des déchets d'une installation de stockage de déchets non dangereux sur l'environnement," Thèse en Sciences de l'environnement, Université de Franche-Comté, 2013.
- [6] G. BRIEDIS, *La gestion des déchets : objectif-prévention*, Edition 2012.
- [7] J.C. BATENBAUM, "Gestion des déchets : le Cnide et plusieurs ONG font leur tri sélectif," Actualité News Environnement, 2012.
- [8] J.C. BEAUNE, *Le déchet, le rebut, le rien*, Edition Champ Vallon, 1999.
- [9] J.M. BALET, *Aide-mémoire Gestion des déchets*, 2^{ème} Edition DUNOD, 2008.
- [10] K. HABOUBI, "La gestion des déchets solides au Maroc," Cours Universitaire, Ecole Nationale des Sciences Appliquées d'Al Hoceima (ENSAH), 2014.
- [11] La loi 28-00 du 22 novembre 2006, relative à la gestion des déchets et à leur élimination, promulguée par le Dahir n°1-06-153 du 30 chaoual 1427 (22 novembre 2006), BO n°5480 du 7 décembre 2006.
- [12] Med. EL KHACHAB, A. MARDHY et E. KERAK, "The motivations for integrating management systems: Case of Moroccan companies," International Journal of Innovation and Applied Studies, 2014.
- [13] N. KARMOUDA, "La gestion des déchets industriels au niveau des installations portuaires du Pôle industriel-OCF Jorf Lasfar," Mémoire de fin d'études, Faculté des Sciences et Techniques de Fès, Oct.2014.
- [14] O. CISSE, *Les décharges d'ordures en Afrique*, Edition Karthala, 2012.
- [15] O. EL KHARRAZ, "Management Environnemental," Cours Universitaire, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger (FSJEST), 2015.
- [16] R. COSSU et R. STEGMANN, *Solid Waste Landfilling: Concepts, Processes, Technology*, 1^{ère} Edition, 2018.
- [17] (2017) Le dictionnaire environnement [En ligne]. Disponible: <http://www.actu-environnement.com/>.
- [18] (2018) Le site de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) [En ligne]. Disponible: <http://www.presse.adem.fr/>.
- [19] (2018) Le site de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA). [En ligne]. Disponible: <https://www.inra.org.ma/>.
- [20] (2018) Le site de l'Observatoire Régional de la Santé Nord – Pas-de-Calais. [En ligne]. Disponible: <http://www.orsnpdc.org/>.
- [21] (2018) Le site du Centre National d'Information Indépendante sur les Déchets (CNIID). [En ligne]. Disponible: <http://cniid.org/>.
- [22] (2018) Le site du Centre National des Technologies de Production plus Propre (CNTPP). [En ligne]. Disponible: www.cntppdz.com/.
- [23] (2018) Le site du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement. [En ligne]. Disponible: <http://www.Environnement.gov.ma/>.
- [24] (2018) Le site du Programme National des Déchets Ménagers (PNDM) du Ministère de l'Energie, des mines, de l'Eau et de l'environnement. [En ligne]. Disponible: <http://pndm.environnement.gov.ma/>.

Audit Interne : Instrument de la Gouvernance d'Entreprise

Adja Hamida^{#1}, Rabah Kechad^{*2}, Olivier Colot^{**3}

[#]CARE Département, Université de Mons
Rue du Parc 17, 7000 Mons, Belgique

&REIEM, Ecole Supérieure de Commerce,
Koléa, 42003, Tipaza, Algérie

¹adja.hamida@student.umons.ac.be

^{*}REIEM, Ecole Supérieure de Commerce,
Koléa, 42003, Tipaza, Algérie

²R_Kechad@esc-alger.dz

^{**}CARE Département, Université de Mons
Rue du Parc 17, 7000 Mons, Belgique

³Olivier.COLOT@umons.ac.be

Résumé— Suite à une vague de faillites retentissantes dans de nombreux pays du monde qui ont secoué le système capitaliste dans les années 2000, le débat sur la gouvernance d'entreprise a pris une nouvelle tournure axée sur la fiabilité d'information, le contrôle interne et la gestion des risques, faisant de l'audit interne un outil incontournable dans la gouvernance d'entreprise. Les entreprises donnent, désormais plus d'importance et de considération à l'audit interne afin de diminuer les risques, d'assurer une transparence et de contribuer à la performance.

De nombreuses recherches ont tenté à explorer et à développer une meilleure gouvernance au sein des entreprises. Notre communication s'insère bien clairement dans ce domaine. Elle vise à expliquer les différents aspects qui rendent l'audit interne indispensable pour garantir une bonne gouvernance, et ce, en mettant en exergue un cadre conceptuel détaillant son rôle et sa contribution à assurer une gouvernance plus efficace.

Les résultats indiquent que l'audit interne contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, et ce, à travers l'évaluation du système de contrôle interne, sa capacité de gérer les risques, de réduire l'asymétrie d'information et à assurer la protection des droits des parties prenantes. En outre, cette recherche a permis de mettre en lumière un autre mécanisme assez pesant sur le comportement des dirigeants notamment en terme de clarification des responsabilités et de délimitation des pouvoirs.

Mots clés— Audit interne- la gouvernance d'entreprise- gestion des risques- contrôle interne- asymétrie d'information

I. INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise ou le gouvernement des entreprises est un concept d'origine américain (corporate governance) apparue dans les années septante, il est défini

tout simplement comme étant le système par lequel une société est dirigée et contrôlée.

Ce concept a pris de l'ampleur ces dernières années dans plusieurs débats du milieu économique et même académique pour des raisons qui dépassent le simple effet de mode. La mondialisation des opérations boursières, la multiplication des scandales financiers (Enron, Vivendi, Worldcom et Lernout & Hauspie...), la falsification des états financiers, l'accusation des conseils d'administration d'exercer leur pouvoir dans leur intérêt personnel que dans celui de la société, tous ces éléments constituent autant de raisons qui jettent un lourd doute sur la capacité du processus de la gouvernance d'entreprise actuel, à agir de manière cohérente pour gérer les conflits d'intérêt entre les différentes parties prenantes.

Dans le but de répondre à ces dysfonctionnements dus à cette vague de faillite, et de conduire les entreprises à plus de transparence, surtout en matière d'information financière, et de les aider à créer de la valeur. Plusieurs institutions internationales sont impliquées dans ce sujet, ceci se concrétise par la publication de nombreux codes de bonne gouvernance (le rapport Cadbury, par exemple) et lois (la loi Sarbanes Oxley et la loi de la sécurité financière). Ces textes législatifs considèrent l'audit interne la pierre angulaire de la gouvernance d'entreprise.

De plus la nouvelle définition de l'audit interne donnée par l'institut des auditeurs internes situe bien la place de la fonction d'audit interne dans la gouvernance d'entreprise. Cette dernière exige aux auditeurs internes d'évaluer les processus de management des risques d'une organisation, de contrôles et de gouvernement d'entreprise. Elle indique également que l'audit interne offre à une organisation une

assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer. Il est en effet apparu pertinent de mobiliser les théories susceptibles de clarifier et expliquer le rôle que joue l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Pour cela nous nous sommes tracés pour objectif la réponse sur la problématique suivante :

Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la gouvernance d'entreprise ?

Le développement du présent travail s'articule autour de deux parties, la première consiste en une revue de littérature sur la gouvernance d'entreprise et l'audit interne, la seconde, met en exergue les différents aspects sur lesquels l'audit interne peut intervenir pour améliorer la gouvernance d'entreprise.

II. LES PRINCIPALES DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Une variété de définitions ont été proposées, chacune d'elle présente des caractéristiques intéressantes (Cabane, 2013).

Charreaux (1997) a centré sa définition sur la limitation du pouvoir des dirigeants, il définit le gouvernement d'entreprise comme étant l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, en d'autres termes, les mécanismes permettent de gouverner leur conduite et définir leur espace discrétionnaire. Shleifer et Vishny (1997) ont proposé une définition axée sur la maximisation de la valeur actionnariale, selon ces auteurs la gouvernance des entreprises est l'ensemble des mécanismes permettant de garantir un retour sur investissement aux différents bailleurs de fonds, et limitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants. L'OCDE (1999) à son tour a tenté d'éclairer ce concept, en fournissant une définition large et consensuelle qui insère l'implication des parties prenantes dans le processus de la gouvernance d'entreprises, selon cette organisation, La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. Elle fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens nécessaires pour l'atteinte de ces objectifs et pour la surveillance de la performance. Gomez (2009) a complété la définition de Charreaux de 1997 fondée sur la limitation de la discrétion managériale, en introduisant l'idée de la pérennité, il a défini la gouvernance d'entreprise par l'ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Quant à Pérez (2009), il a donné une définition saisissante et forte. D'après cet auteur : « La gouvernance, c'est en quelque sorte le management du management, un méta-management. »

En synthèse, la gouvernance d'entreprise est un système qui garantit l'harmonie et la cohérence entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, en précisant les pouvoirs, la

responsabilité, voire la nature des relations entre eux, via un ensemble de mécanismes veillant également, à la création de la valeur, et la pérennité de l'entreprise.

III. DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne a vu la succession de plusieurs définitions, au début et pendant longtemps, il était considéré comme le contrôle des contrôles (Candau, 1985). L'évolution de l'audit interne est fortement stimulée par la création à New-York en 1941 de l'IIA (Institute of Internal Auditors) qui a permis de fixer la nature, les objectifs et le champ d'intervention de l'audit interne. Après sa première tentative de définition de l'audit interne en tant que fonction de conseil indépendante et objective permettant d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Cette dernière a actualisé sa définition en 1999, pour proposer une définition officielle et plus large selon laquelle l'audit interne est :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Cette définition a été approuvée l'an 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Interne). Plusieurs tentatives pour élargir la notion de d'audit interne ont été proposées. Weber (2008) définit l'audit interne comme « un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminés, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus. Les critères auxquels l'état actuel est comparé peut être une norme légale ou réglementaire ou générés en interne des politiques et procédures".

Dans l'ensemble, ces définitions se complètent, et précisent le rôle que joue de l'audit interne dans l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne, et l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

IV. L'AUDIT INTERNE ET CERTAINES THEORIES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Une variété de théories peuvent être mobilisées afin d'expliquer la nature de relation existante entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise (Ebondo Wa Mandzila, 2006). Dans ce qui suit, nous abordons la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction qui les deux plus marquantes théories dans ce sens.

A. Audit interne, théorie d'agence et gouvernance d'entreprise

La relation d'agence liant les actionnaires et les dirigeants est accompagnée par une délégation d'un certain pouvoir aux

dirigeants ce qui provoque des conflits d'intérêts entre ces deux parties, et influence de façon inefficace la performance de l'organisation. L'asymétrie d'information constitue un des problèmes majeurs de la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Elle caractérise les relations où un agent détient de l'information (parfaite) qu'un autre n'a pas (information imparfaite). Or cet individu peut ne pas avoir un intérêt à révéler cette ressource rare que constitue une information utile. Cette asymétrie dans l'obtention et le partage de l'information permet, en effet, dans certain cas, d'augmenter la marge de liberté et le pouvoir d'un agent au sein de l'organisation, ainsi les dirigeants souhaitant s'enraciner peuvent donc veiller à augmenter l'incertitude des autres partenaires. Des stratégies de rétention ou de déformation d'information peuvent alors s'avérer efficace pour renforcer leurs pouvoirs de négociation (Parrat, 1999).

Selon Pigé (2001), l'asymétrie d'information peut surgir entre dirigeants et représentants des actionnaires ou entre actionnaires et leurs représentants (administrateurs) ou encore entre actionnaires actuels et potentiels en cas d'ouverture du capital. L'audit légal était pendant longtemps le seul moyen garantissant l'intérêt des actionnaires et permettant de réduire les asymétries informationnelles. L'instauration de la loi Sarbanes-Oxley (SOX) et la loi de sécurité financière (LSF) qui obligent le président du conseil d'administration ou de surveillance à élaborer un rapport détaillé sur le contrôle interne donne à l'audit interne une place importante. Désormais, l'audit interne rattaché au comité d'audit ou encore au conseil d'administration consiste à vérifier la fiabilité et la sincérité de ce rapport. Ce qui lui offre la possibilité de contribuer à la réduction de l'asymétrie d'information existante entre les différentes parties prenantes. La théorie de l'agence considère donc l'audit interne comme un mécanisme de la gouvernance d'entreprise. Selon Gramling, Schneider, Maletta et Church (2004), la gouvernance d'entreprise se compose de quatre éléments essentiels qui sont l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit interne. La contribution de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise peut être appréciée à travers les relations qu'elle entretient avec les trois autres composantes.

De plus la gouvernance d'entreprise, qui repose sur un ensemble de systèmes de contrôles, s'intéresse particulièrement à renforcer la confiance entre les managers et les actionnaires. L'audit interne à ce titre est mieux placé pour répondre à cet objectif. En effet, selon Piot (2003), "une fonction d'audit interne de qualité devrait logiquement répondre à une demande dans la gestion des conflits d'agence, demande destinée à minimiser les coûts contractuels et à maintenir l'équilibre du système de gouvernance." Le rôle de l'audit interne selon le même auteur, ne doit pas se limiter aux procédures comptables (l'audit comptable et financier). L'audit interne intervient dans tous les domaines de l'entreprise et précisément la gestion des risques.

B. *L'audit interne, théorie des coûts de transaction et gouvernance d'entreprise*

Selon la théorie de coûts de transaction l'entreprise à l'opposé du marché est considérée comme la forme d'organisation qui facilite l'obtention des économies sur les coûts de transaction (Coase 1937, Williamson 1975). En effet, « *ce qui distingue les entreprises des marchés c'est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés* » (Ebondo et Pigé, 2002), Cela a incité les dirigeants à recourir à l'internalisation d'une grande partie de leurs activités de l'audit légal en créant des services d'audit interne. Le transfert de la réalisation des travaux de vérification et de contrôle de conformité à des auditeurs internes était le but des dirigeants, et même des commissaires aux comptes, du moment que le recours aux auditeurs externes était générateur de coûts élevés pour l'entreprise. Pour les réduire, il apparut avantageux de recruter des auditeurs, salariés de l'entreprise, pour réaliser certaines activités d'audit. Cette théorie permet d'expliquer les raisons de la création des services d'audit interne dans les entreprises.

V. LE POSITIONNEMENT DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le rôle que joue l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise est fonction de son positionnement. Plusieurs niveaux de rattachement sont possibles, mais ceux-ci ne présentent pas la même contribution en matière de la gouvernance d'entreprise (Bertin, 2007).

A. *Le rattachement à une direction opérationnelle*

Ce rattachement constitue la solution la moins intéressante. D'une manière générale, L'audit interne est rattaché à la direction administrative et financière. Ce placement de l'audit interne au plus bas niveau de la hiérarchie nuit à son efficacité. Cependant, ce positionnement offre un meilleur suivi technique du service d'audit interne.

B. *Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale*

Ce type de rattachement permet d'avoir une proximité relationnelle entre la fonction d'audit interne et la direction générale, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management, dialoguer avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques. De plus, les attentes de la haute direction ont une influence significative sur l'audit interne et que ce dernier, en général, est en mesure de répondre à la plupart de ses attentes. L'inconvénient de ce rattachement réside dans le fait qu'il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires. Sawyer (2003) a qualifié la fonction d'audit interne comme l'œil et l'oreille de la direction dans ce type de rattachement.

C. *Le rattachement au comité d'audit (ou au conseil d'administration)*

Ce type de rattachement est le seul moyen permettant de réduire les asymétries informationnelles qui peuvent surgir

entre l'agent (dirigeant) et le principal (actionnaire), et ce, en donnant au conseil d'administration une certaine assurance sur la fiabilité des informations émanant de la direction générale. Ce rattachement ne prive en aucun cas la direction générale d'un outil de management, mais plutôt, il permet d'offrir au conseil d'administration un dispositif d'identification et d'évaluation des risques. En outre, dans certains cas, l'auditeur interne se sent inhibé d'être franc sur les faiblesses significatives de la direction générale, cela signale l'importance de ce rattachement du fait qu'il ouvre des lignes de communication directes entre les auditeurs internes et le conseil d'administration ou le comité d'audit afin d'aborder avec liberté les risques significatifs pouvant entraver l'atteinte des objectifs. Ce rattachement constitue donc le meilleur moyen pour garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne par rapport au management de l'organisation.

Le comité d'audit qui est une émanation du conseil d'administration intervient dans ce sens. Il regroupe des administrateurs choisis pour leurs compétences particulières ou pour leur indépendance. Il a pour objet de s'assurer du bon fonctionnement de l'organisation et du respect des normes de contrôle interne. Dans ce cadre, l'audit interne est considéré comme l'un des instruments d'action privilégiés du comité d'audit, la raison pour laquelle il est préférable dans les entreprises dotées de ces deux organes simultanément de rattacher l'audit interne directement au comité d'audit. Dans le cas échéant, le comité d'audit n'a qu'un rôle relativement formel puisqu'il ne dispose d'aucun moyen pour s'assurer de la mise en place et de l'application de ses recommandations (Pigé, 2009).

Le comité d'audit a une place prépondérante notamment en terme comptable et financier. Il joue un double rôle de suivi et de conseil. Primo, il s'occupe des travaux de suivis des processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de management des risques, ainsi que du contrôle légal des comptes annuels ou consolidés par les commissaires aux comptes, il s'assure également de l'indépendance de ces derniers. Secundo, il a une mission de conseil auprès du conseil d'administration ou de surveillance, et ce, en préparant leurs travaux dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels ou de l'examen des comptes semestriels.

En matière de supervision du système de contrôle interne Pierre Maders et Lucmasselin (2014) indiquent que le comité d'audit assure l'indépendance des auditeurs vis-à-vis du management, approuve la politique et le programme d'audit interne pluriannuel, et examine également la qualité du contrôle interne.

VI. LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Renard et Nussbaumer (2011) ont précisé dans leur ouvrage qu'au titre de la gouvernance d'entreprise le rôle de

l'audit interne est caractérisé par une action dans trois domaines :

A. *Information sur la bonne application des principes de gouvernance*

Informé sur la bonne application des principes de gouvernance consiste dans un premier lieu à s'assurer de la bonne application de la norme 2110 qui impose aux auditeurs internes d'évaluer le gouvernement d'entreprise en transmettent à la direction générale et, indirectement, au conseil et au comité d'audit, les conclusions de leur rapport. Dans un deuxième lieu, cette information nécessite d'auditer les relations et le fonctionnement direction générale/conseil/comité d'audit, car ces relations sont au cœur de la gouvernance d'entreprise. Ce type d'audit concerne les aspects formels et organisationnels, tels que la fréquence des réunions du conseil et du comité d'audit, la nature des informations qui leur sont transmises, le suivi de leurs décisions et observations, et le degré d'autonomie de la direction générale.

Une telle mission d'audit sur le fonctionnement permet élaborer des recommandations contribuant d'une façon significative à améliorer le gouvernement d'entreprise puisqu'ils permettent un fonctionnement plus harmonieux des trois organes, socle de la gouvernance d'entreprise.

Dans un troisième lieu, l'information sur une bonne application de la gouvernance d'entreprise exige également une contribution à l'amélioration des relations avec les autres parties prenantes, en effet, au cours des différentes missions d'audit, les auditeurs internes se penchent sur la qualité des relations avec les responsables opérationnels, les commissaires aux comptes et auditeurs externes, les autorités de tutelle et les rapports de ces différentes parties avec les organes dirigeants. À chaque fois que l'auditeur porte remède à des situations de déséquilibre (des distorsions, voire des favoritismes), il est au cœur d'une démarche bien comprise d'amélioration de la gouvernance.

B. *Amélioration de la maîtrise des risques*

La maîtrise des risques est la prise d'une option sérieuse sur la réalisation des objectifs stratégiques ou opérationnels. Par conséquent, elle est indispensable pour garantir une gouvernance de qualité.

La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques résulte naturellement de la mission de l'audit interne qui décèle les risques non couverts ou mal couverts et, par une analyse de la cause, et recommande les mesures à prendre pour une meilleure maîtrise. Elle résulte également du suivi des recommandations. En effet, il appartient à l'audit interne de tout faire pour appliquer ses recommandations et signaler, à la direction générale, les cas graves dans lesquels le risque persisterait durablement. À ce titre, les normes demandant au responsable de l'audit interne de mettre en place un système de suivi des risques (norme 2500), ce qui rend son rôle plus actif. Le rôle pédagogique des auditeurs qui, à l'occasion de leurs missions, sensibilisent constamment tous les acteurs aux problèmes de risque, et son aspect global permettant d'appréhender le risque dans ses différentes dimensions

(stratégique, managériale, ou financière) représentent d'autres leviers d'amélioration de la maîtrise des risques.

Cette maîtrise des risques est conditionnée par une définition préalable d'une politique de management des risques. Pour ce faire, il est obligatoire de définir avec précision les limites de l'acceptation du risque et de la tolérance aux risques, d'identifier les risques inhérents à chaque activité, d'évaluer les risques par les spécialistes de l'entreprise, et de mettre en place une politique de traitement des risques en relation directe avec la politique d'assurance.

La définition de cette politique est l'affaire de la direction générale. L'audit interne est le veilleur de l'existence d'une bonne définition d'une politique de management des risques. C'est de cette façon qu'il contribue à améliorer la gouvernance d'entreprise. L'existence éventuelle d'un comité de risques renforce cette contribution.

En résumé, la contribution de l'audit interne dans le management des risques est devenue une nécessité afin de fournir aux actionnaires l'assurance que la gestion des risques fonctionne d'une manière efficace. À cet effet, les auditeurs doivent centrer leur rôle au service du management des risques en donnant une assurance sur les processus de management des risques, en évanant les processus de gestion des risques et de reporting des risques principaux, et en vérifiant le management des risques principaux. Ces éléments représentent les cinq composantes du management du risque.

Cependant, l'audit interne ne doit pas être responsable de la gestion des risques, cette responsabilité est confiée à la direction. Le métier des auditeurs consiste à soutenir les décisions de la direction concernant les risques.

C. Evaluation du contrôle interne

L'audit interne vise à améliorer et développer en permanence l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne. Ceci est confirmé par plusieurs études et lois encourageant les entreprises à se doter d'un outil d'évaluation de la pertinence et l'efficacité de leur contrôle interne. La loi Sarbanes-Oxley et la loi de sécurité financière (LSF) témoignent de cette tendance, en obligeant l'audit interne d'avoir un rôle dans la préparation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne. En outre, la norme 2120.A1 (normes internationales de l'audit interne) concernant le contrôle stipule que :

« Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

-La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;

-L'efficacité et l'efficience des opérations ;

-La protection du patrimoine ;

-Le respect des lois, règlements et contrats. » Ce qui constitue une preuve de fond du rôle majeur que joue l'audit

interne dans l'évaluation du contrôle interne permettant le renforcement de la gouvernance d'entreprise.

Cette évaluation du contrôle interne consiste à donner une photographie sur la façon dont les risques sont maîtrisés au sein de l'organisation. Elle permet de mettre en évidence les points faibles susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs.

En somme, l'évaluation par l'audit interne constitue une véritable valeur ajoutée en matière de la gouvernance d'entreprise, et ce, pour des raisons multiples, premièrement, cette évaluation est indépendante et non entachée de considérations d'organisation ou d'efficacité. Deuxièmement elle est caractérisée par sa périodicité pour chacune des activités ce qui procure une évaluation permanente pour l'ensemble des activités, car une mission succédant à une autre, elle ne cesse de se poursuivre. Troisièmement, elle est globale, car la somme des évaluations permet de porter un jugement sur la qualité intrinsèque du contrôle interne de l'entreprise.

VII. CONCLUSION

À travers ce travail nous avons pu présenter le concept de la gouvernance d'entreprise, ainsi que les différents aspects de l'audit interne permettant de renforcer la gouvernance d'entreprise.

La littérature indique que l'audit interne est un véritable mécanisme de contrôle et de conseil au service de la gouvernance d'entreprise. Il permet de rassurer, consolider la confiance, et contribuer naturellement à la création de la valeur ajoutée. En effet, il permet d'évaluer l'efficacité du contrôle interne, de gérer les risques, d'atténuer les conflits d'intérêts dus aux asymétries informationnelles entre les différentes parties prenantes et de protéger leurs droits. Son rattachement au comité d'audit joue un rôle primordial dans le maintien d'une fonction d'audit interne compétente, indépendante, et à l'écoute des attentes des parties prenantes d'une part et les changements au sein de l'entreprise d'autre part.

Néanmoins, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question de la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, nous souhaiterions que d'autres recherches plus poussées viennent enrichir la nôtre et découvrir d'autres facettes sur lesquelles l'audit interne peut intervenir afin de garantir un meilleur gouvernement d'entreprise.

REFERENCES

- [1] E. Bertin, *Audit Interne*, Organisation, Paris, 2007.
- [2] P. Cabane, *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 2013.
- [3] CRIPP Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - The Institute of Internal Auditors, Edition 2017.
- [4] P. Candau, *Audit social*, Paris, Vuibert, 1985.
- [5] G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*, Gérard Charreaux éd., Economica, Paris, 1997.
- [6] R. H. Coase, "The Nature of the Firm", *Economica*, vol.4 (16), pp.386-405, 1937.
- [7] E. Ebondo Wa Mandzila., *La Gouvernance de L'entreprise : une Approche par L'audit et le Contrôle Interne*, L'Harmattan, Paris, 2006.

- [8] E. Ebono and B. Pigé, « L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 8, vol. 2, pp.51-67,2002.
- [9] P.Y. GOMEZ, (2009). Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises : Rapport au conseil d'administration de MiddleNext. IFGE. Disponible sur : <http://www.ifge-online.org/wp-content/uploads/2015/06/R%C3%A9f%C3%A9rentiel-IFGE-Mai-2015-planche1.pdf>
- [10] M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, vol.3(4), pp.305- 360, 1976.
- [11] A.A. Gramling, M.J. Maletta, A. Schneider, and B.K. Church, "The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research", *Journal of Accounting Literature*, vol. 23, pp.194-244, 2004.
- [12] J. Renard and S.Nussbaumer, *Audit interne et contrôle de gestion*, Organisation, Paris, 2011.
- [13] L. Sawyer, *The Practice of Modern Internal Auditing*, Ed 5, The Institute of Internal Auditors, Floride, 2003.
- [14] A. Shleifer and R Vishny, "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, vol.52 (2), pp.737-783, 1997.
- [15] Organisation de coopération et de développement économiques (1999), définition de la gouvernance d'entreprise, disponible sur : [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=Fr)
- [16] F. Parrat, *Le gouvernement d'entreprise*, Maxima, Paris, 1998.
- [17] R. Pérez, *La gouvernance de l'entreprise*. Nouvelle éd, La découverte, Paris ,2009.
- [18] P. Maders, H., et Lucmasselin, *Contrôle interne des risques*, Eyrolles, Paris, 2014.
- [19] B. Pigé, *Audit et contrôle interne*, 2° éd, EMS, Colombelles, 2001.
- [20] C. Piot, « Coûts d'agence et changements de commissaire aux comptes : Une approche empirique ». *Comptabilité Contrôle Audit*, vol.9(2), pp. 5-30,2003.
- [21] C.P. Weber, H. Kagermann, K. Küting, W. Kinney, *Internal Audit Handbook*, Springer, Berlin,2008.
- [22] O. E. Williamson, "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, vol.87(3), pp.548-577,1981.

Proposition d'une Méthode d'Evaluation Qualitative du Niveau de Complexité d'un Projet de Construction

Akram Amiraoui ^{#1}, Assia Kadri ^{*2}, Badia Sahraoui ^{#3}, Sara Bouzidi ^{#4}

^{#1} Département Management de Projets, Université Constantine 3
Ville Nouvelle Ali Mendjeli, Algérie

¹ aamiraoui@yahoo.fr

^{#2} Département Management de Projets, Université Constantine 3
Ville Nouvelle Ali Mendjeli, Algérie

² kadri_assia@yahoo.fr

^{#3} Département Architecture, Université Constantine 3
Ville Nouvelle Ali Mendjeli, Algérie

³ bsbelabed@gmail.com

^{#4} Département Management de Projets, Université Constantine 3
Ville Nouvelle Ali Mendjeli, Algérie

⁴ sarabbsirou@gmail.com

Résumé— Afin de permettre au chef de projet d'assurer un pilotage proactif, il est impératif d'identifier et statuer sur le niveau de complexité du projet, qui constitue une étape clé pour la planification du projet en termes de compétences, méthodes, outils et pilotage.

L'article aborde la notion de complexité de projet de construction, et une méthodologie d'évaluation du niveau de complexité, et pour ce faire on a introduit vingt-sept (27) facteurs, regroupés en trois (03) familles qui sont la taille, la diversité et les interdépendances. Elles sont organisées selon deux aspects de complexité : la complexité organisationnelle et la complexité technologique. Ce qui peut servir à l'évaluation du niveau de complexité d'une part ; et le choix de l'organisation et l'employabilité des ressources lors des différentes phases de projet de construction d'autre part.

A travers cette contribution, l'évaluation du niveau de complexité de projet s'articule en trois étapes :

- 1- L'identification des facteurs et des sources de complexité organisationnelles et technologiques d'un projet ;
- 2- L'évaluation du niveau de complexité de projet, à l'aide d'un ensemble d'outils et méthodes de gestion de projet, qui sont un barème fixé ;
- 3- L'estimation et la quantification à l'aide d'une échelle de mesure.

La méthode d'évaluation a été confortée à travers une confirmation des résultats obtenus, à l'aide de l'application du formulaire de détermination de la complexité du projet établi par le PMI [2].

Les résultats obtenus montrent que le projet support de l'évaluation est un projet de très grande complexité.

Keywords— Projet de construction, complexité, complexité organisationnelle, complexité technologique, facteurs de complexité, évaluation, management de projet

I. INTRODUCTION

Le management des projets est une méthode de gestion bien connue, largement adoptée aujourd'hui, « *Il existe de nombreuses façons de manager un projet. En règle générale, la méthode choisie dépend des caractéristiques particulières du projet, notamment de sa taille, du niveau de complexité du projet ou de l'organisation et de sa culture.* »[2]

La complexité du projet est au premier rang parmi les critères qui influent sur la gestion du temps, des coûts et de la qualité du projet, par son impact sur les exigences de disponibilité des ressources, de planification, de coordination, de contrôle, de suivi et le pilotage de changement. Forcément un projet complexe nécessite, une organisation et une démarche managériale spécifique.

Devant ce constat, il devient indispensable pour les intervenants des projets de mieux comprendre les aspects de complexité potentiels associés à leur projet, de s'interroger sur la manière pour les évalués. Il apparaît que la connaissance de niveau de complexité tant dans la perspective qualitative que quantitative va permettre de préparer un programme de management efficace et efficient pour l'atteinte des objectifs assignés.

Nous partons de l'hypothèse que la connaissance de la nature, et du niveau de la complexité a pris de l'ampleur et est devenue très importante et indispensable, de même que la prévision des meilleures pratiques visant la gestion de la complexité des projets. Nous nous appuyons sur la nécessité de concevoir une méthode d'Evaluation quantitative, fiable et facilement applicable du niveau de Complexité des Projets de Construction ; ce qui permettra aux intervenants du projet une sélection pertinente de la forme d'organisation, du déploiement des ressources, et qui exerce une influence sur la

sélection, la clarté, et l'efficacité des inputs de la prise de la décision managériale, notamment dans le choix :

- Des exigences en termes de compétences ;
- D'expérience en management du personnel ;
- Des outils de pilotage du projet et management des risques et des opportunités ;
- du niveau de collaboration des intervenants.
- Le déploiement des moyens de la réalisation.

Nous avons donc travaillé sur une démarche d'évaluation du niveau de complexité de projet de construction, en introduisant trois familles de facteurs qui sont :

- la taille - la diversité - les interdépendances.

Ils sont organisés selon deux aspects de complexité :

- la complexité organisationnelle
- la complexité technologique.

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003), définit le projet comme un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources [1]. Réussir un projet de construction, qu'il soit simple, innovant, courant ou rare, c'est relever les défis de la maîtrise des coûts, de la qualité, du respect des délais tout en optimisant l'utilisation des ressources.

A travers son cycle de vie et l'enchaînement de ses phases, un projet complexe nécessite, une organisation, une démarche spécifique et des outils développés pour piloter et manager ces risques et opportunités.

La définition de la complexité de projet objet du présent travail, est essentielle afin de définir les exigences en termes de compétences requises et de mettre en place une stratégie de management, des méthodes et outils adéquats de pilotage.

A. L'importance de la mesure de la complexité

L'importance de la mesure de la complexité dans la gestion de projet de construction est largement reconnue pour :

- Déterminer les exigences en matière de planification, de coordination, de suivi et pilotage de changement.
- Déterminer clairement les objectifs et la finalité des projets.
- Sélectionner les critères les plus importants dans forme organisationnelle de projet appropriée.
- Fréquemment utilisée comme critère dans d'approvisionnement de projet et déploiement des ressources.
- Influencer les objectifs du projet en matière de temps, de coût et de qualité.

B. La complexité de projet

La complexité a toujours été inséparable aux projets de construction, nonobstant que cette notion s'accroît continuellement, cette évolution constatée au cours des dernières années est liée à l'application des méthodes de management de projets, l'évaluation des risques, aux exigences réglementaires et techniques et la mondialisation des marchés.

Selon Alexandre Vidal et Franck Marle (2008), la complexité du projet est la propriété d'un projet qui rend difficile la compréhension, la prévision et la maîtrise de son comportement global, même en ayant une information relativement complète sur le système [2]. Cette définition basée sur l'orientation des intervenants du projet à identifier les dysfonctionnements du projet.

Baccarini (1996) propose comme définition « *It is proposed that project complexity be defined as consisting of many varied interrelated parts and can be operationalized in terms of differentiation and interdependency* » [6] ; la complexité d'un projet est composée de nombreuses parties inter-reliées variées et qu'elle puisse être opérationnalisée en termes de différenciation et d'interdépendance, ce qui correspond au nombre très important de différentes variables et exigences des projets de construction, tels que nombres d'intervenants, les tâches, les réalisations, les ressources, la planification, ainsi que leur interdépendance et le niveau d'interactions entre les variables.

Bakhshi (2016) confirme la définition de Baccarini la complexité d'un projet comme étant un agencement complexe de diverses parties interdépendantes dans lesquelles les éléments peuvent s'articuler et évoluer constamment avec un effet sur les objectifs du projet[6]

La complexité des projets résulte du comportement du système, du comportement humain et de l'incertitude au travail au sein de l'organisation ou de son environnement.

Il est judicieux de qualifier le type de complexité d'un projet de construction, elle est classée selon Luc Perret en trois grandes catégories: la complexité structurelle, la complexité instrumentale et la complexité dynamique [7]. Les caractéristiques essentielles de chacune d'elles se résument en trois familles de facteurs, qui servent à aborder de manière efficace les différents aspects de la complexité, en particulier les aspects organisationnels et technologiques

Baccarini (1996), classe la complexité en deux aspects, « la complexité organisationnelle » et « la complexité technologique » [8].

- La complexité organisationnelle sera mesurée en fonction du nombre de spécialisations et de leurs interdépendances nécessaires à l'accomplissement du travail tels que les livrables, les tâches, les intervenants...etc .
- La complexité technologique présente la démarche de transformation qui convertit des intrants en extrants, par l'utilisation de méthodes et du matériel, de savoirs et de compétence.

Dans ce contexte, la composition des deux aspects de complexité de projet avec les trois familles de facteurs de complexité peut s'avérer avantageuse dans le développement d'un modèle de démarche d'évaluation de niveau de complexité d'un projet de construction.

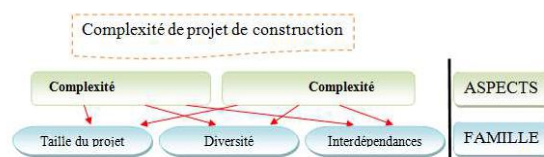


Fig. 1 Organigramme de la Complexité d'un projet de construction proposé.

Sur la base de la combinaison entre aspects et familles de facteurs de complexité, une multitude de facteurs quantifiables au nombre de 27 (Voir Tableau N°1), peuvent être utilisées pour la détermination de niveau de complexité du projet de construction.

III. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du niveau de complexité de projet comporte trois étapes successives :

1. L'identification des sources de complexité par rapport aux trois familles de facteurs qui sont la taille de projet, la diversité et l'interdépendance. Ces facteurs sont organisés selon deux aspects de complexité : la complexité organisationnelle et la complexité technologique.

Pour l'application nous avons codé dans le tableau N°1 les vingt-sept facteurs, regroupés en trois (03) familles qui sont la taille, la diversité et les interdépendances et organisés selon deux aspects de complexité : la complexité organisationnelle et la complexité technologique. Ce qui peut servir à l'évaluation du niveau de complexité d'une part ; et le choix de l'organisation et l'employabilité des ressources lors des différentes phases de projet de construction d'autre part.

TABLEAU I
 LES FACTEURS DE COMPLEXITE DE PROJET PAR ASPECT

| Codage | Famille de facteurs: Taille de projet | Aspect |
|--------|--|-------------------------------------|
| T.O 01 | Nombre d'activités (composantes) dans le projet | Complexité organisationnelle |
| T.O 02 | Durée du projet | |
| T.O 03 | Nombre de livrables | |
| T.O 04 | Nombre de niveaux hiérarchiques | |
| T.O 05 | Nombre de parties prenantes | |
| T.O 06 | Nombre d'entreprises | |
| T.O 07 | Nombre des sous-traitantes | |
| T.O 08 | Nombre et quantité de ressources (humaines) | |
| T.O 09 | Taille de l'équipe | |
| T.T 01 | Largeur du périmètre projet | Complexité technologique |
| T.T 02 | quantité de ressources (matérielles et technologiques) | |
| Codage | Famille de facteurs: Diversité | Aspect |
| D.O 01 | Diversité du projet | Complexité organisationnelle |
| D.O 02 | Diversité de l'équipe (expérience, milieu social, etc...) | |
| D.O 03 | Diversité des compétences | |
| D.O 04 | Diversité des moyens financiers | |
| D.O 05 | Diversité des outils et méthodes de gestion de projet appliqué | |
| D.O 06 | Localisation géographique des parties prenantes | |
| D.T 01 | Diversité des compétences techniques requises | Complexité technologique |
| D.T 02 | Diversité des composants du projet | |
| D.T 03 | Diversité des ressources utilisées | |

| D.T 04 | Diversité des technologies utilisées pendant le projet | |
|--------|--|-------------------------------------|
| Codage | Famille de facteurs: Interdépendances | Aspect |
| I.O 01 | Interdépendances entre les sous projets | Complexité organisationnelle |
| I.O 02 | Dépendances entre le paramètre financier et l'avancement des travaux | |
| I.O 03 | Interdépendances entre les sites des sous-projets | |
| I.T 01 | Interdépendances entre les composants de projet | Complexité technologique |
| I.T 02 | Interdépendances entre les spécifications du projet | |
| I.T 03 | Interdépendances entre ressources matérielles et matières premières | |

2. L'évaluation du niveau de complexité de projet : un barème a été établi pour l'évaluation des sources de complexité, composé de trois paliers décroissants comme suit:

- La note de (3) pour une complexité grande
- La note de (2) pour une complexité moyenne
- La note de (1) pour une complexité faible

3. Et l'estimation du niveau de complexité : une échelle comportant cinq (5) marges et de couleurs différentes illustrées dans le tableau N°2 a été utilisée :

TABLEAU II
 ECHELLE DE L'ESTIMATION DU NIVEAU DE COMPLEXITE

| Complexité | Echelle | Couleur |
|-------------|-------------|---------|
| Très faible | 0 % à 20 % | |
| Faible | 20 % à 40 % | |
| Moyenne | 40 % à 60 % | |
| Grande | 60 % à 80 % | |
| Très grande | 80% à 100 % | |

La moyenne des niveaux de complexité des trois familles de facteurs, nous permet la détermination du niveau de complexité de projet.

Dans cette perspective, il est nécessaire de quantifié le niveau de complexité de projet afin de définir les exigences en termes de compétences, méthodes et outils de pilotage et d'aide à la prise de décision.

Ainsi l'équipe de gestion de projet pourra mieux adapter son style de gestion et sa méthodologie pour garantir la réussite du projet.

IV. RESULTATS ET DISCUSSIONS

A. Application de la méthode d'évaluation du niveau de complexité sur le projet « Résidence Gamma »

Le projet « Résidence Gamma », Situé à Ain El Bey, Cité Zouaghi Slimane à Constantine, le projet « Résidence GAMMA », Réalisation de 300 logements hauts standing promotionnels est repartis sur deux tranches 203 et 97

logements, annexes et d'un complexe de sport et loisirs. Il couvre une superficie totale de 27735 m²

1) *Identification des facteurs et des sources de la complexité organisationnelle:*

TABLEAU III
 APPLICATION DE L'IDENTIFICATION DES FACTEURS ET DES SOURCES DE LA COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE

| Famille | Code | Facteurs de complexité organisationnelle | Identification de la complexité "projet Résidence GAMMA" |
|-------------------|--------|---|---|
| Taille du projet. | T.O 01 | Nombre d'activités (composantes) dans le projet | Le projet maître 'Résidence gamma' est composé de trois (3) sous-projets (1) Réalisation de 203 logements collectifs (2) Réalisation d'un complexe du sport et loisirs (3) Réalisation de 97 logements collectifs (objet d'extension projetés) |
| | T.O 02 | Durée du projet | 18 Mois ('lot gros œuvre / étanchéités' seulement pour le projet de 203 logements collectifs) |
| | T.O 03 | Nombre de livrables | Huit (8) livrables : - 300 logements entre F3, F4 et F5 - parking couvert en sous-sol - école privée - crèche et jardin d'enfants - superette - piscine semi olympique couverte - salle de sport et de remise en forme - aires de jeux |
| | T.O 04 | Nombre de niveaux hiérarchiques | <u>l'entreprise 'lot gros œuvre / étanchéités'</u> : six (6) niveaux hiérarchiques <u>le maître d'ouvrage</u> : trois (3) niveaux hiérarchiques <u>le maître d'œuvre</u> : trois (3) niveaux hiérarchiques |
| | T.O 05 | Nombre de parties prenantes | trois (3) parties prenantes jusqu'à maintenant (les entreprises pour les autres lots et les autres projets ne sont pas encore désigné) |
| | T.O 06 | Nombre d'entreprises | Une (1) seule entreprise jusqu'à maintenant (les entreprises pour les autres lots et les autres projets ne sont pas encore désigné) |
| | T.O 07 | Nombre des sous-traitants | deux 2 sous-traitants (ferrailleurs et coffreurs) |
| | T.O 08 | Nombre et de quantité de ressources (humaines) | * l'entreprise 'lot gros œuvre / étanchéités' : 406 dans l'entreprise et 245 disponible sur chantier * le maître d'ouvrage : 8 dans la maîtrise d'ouvrage et 1 / 2 disponible sur chantier * le maître d'œuvre : 15 dans le bureau d'étude et 2 / 3 disponible sur chantier |
| | T.O 09 | Taille de l'équipe | jusqu'à maintenant, 258 personnes qui ont une relation directe avec le projet |
| TOTAL | | | |

| Famille | Code | Facteurs de complexité organisationnelle | Identification de la complexité "projet Résidence GAMMA" |
|--------------|--------|--|---|
| Diversité | D.O 01 | Diversité du projet | le projet est diversifié entre logements, école et jardin d'enfants, superette, et un centre de loisir |
| | D.O 02 | Diversité de l'équipe (expérience, milieu social, etc...) | quel que soit dans l'entreprise, la maîtrise d'ouvrage, et la maîtrise d'œuvre, on trouve que les responsables ont des expériences et de l'ancienneté. alors que la plupart du reste sont presque des jeunes qui n'ont pas d'expériences. |
| | D.O 03 | Diversité des compétences | les compétences se diversifient entre les ressources humaines, quel que soit dans l'entreprise, maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre |
| | D.O 04 | Diversité des moyens financiers | Il n'y a pas une enveloppe financière consacrée au projet, leur financement est autonome (dépend de vente des appartements et le versement des clients) |
| | D.O 05 | Diversité des outils et méthodes de gestion de projet appliqué | d'une part on trouve que les responsables basent beaucoup sur leurs expériences dans la gestion de projet, et dans l'autre part on trouve que les jeunes utilisent beaucoup des outils et méthodes pour accomplir leurs travaux |
| | D.O 06 | Localisation géographique des parties prenantes | L'entreprise 'lot gros œuvre / étanchéités' : Didouche Mourad, Constantine le maître d'ouvrage : la zone industrielle, Constantine le maître d'œuvre : Ali Mendjeli, Constantine |
| TOTAL | | | |

| Famille | Code | Facteurs de complexité organisationnelle | Identification de la complexité "projet Résidence GAMMA" |
|------------------|--------|--|--|
| Interdépendances | I.O 01 | Interdépendances entre les sous-projets | Le projet et les sous-projets sont liés de façon dynamique, L'état d'avancement du sous-projet influe sur celui du projet et l'abandon du projet conduit à l'abandon des sous-projets. |
| | I.O 02 | Dépendances entre le paramètre | une grande instabilité du paramètre financier qui |

| | | |
|--------------|---|--|
| | financier et l'avancement des travaux | influence sur le scénario de déroulement du projet et l'avancement des travaux |
| I.O 03 | Interdépendances entre les sites des sous-projets | le même site (assiette) pour les trois sous-projets |
| TOTAL | | |

2) *Identification des facteurs et des sources de la complexité technologique :*

TABLEAU IV
 IDENTIFICATION DES FACTEURS ET DES SOURCES DE LA COMPLEXITE TECHNOLOGIQUE

| Famille | Code | Facteurs de complexité technologique | identification de la complexité "projet Résidence GAMMA" |
|------------------|--------|--|--|
| Taille du projet | T.T 01 | Largeur du périmètre projet | 27000 m ² de surface |
| | T.T 02 | quantité de ressources (matérielles et technologiques) | |
| TOTAL | | | |

| Famille | Code | Facteurs de complexité technologique | Identification de la complexité "projet Résidence GAMMA" |
|--------------|--------|--|--|
| Diversité | D.T 01 | Diversité des compétences techniques requises | les compétences se diversifié entre les ressources humaines, quel que soit dans l'entreprise, maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre |
| | D.T 02 | Diversité des composants du projet | Le projet maître 'Résidence gamma' est composé de trois (3) sous-projets (1) Réalisation de 203 logements collectifs (2) Réalisation d'un complexe du sport et loisirs (3) Réalisation de 97 logements collectifs (objet d'extension projetés) |
| | D.T 03 | Diversité des ressources utilisées | l'utilisation des ressources financières, humaines, matérielles, matériaux et informatiques |
| | D.T 04 | Diversité des technologies utilisées pendant le projet | dans les projets de construction plusieurs technologies sont utilisées et dans la même tâche |
| TOTAL | | | |

| Famille | Code | Facteurs de complexité technologique | Identification de la complexité "projet Résidence GAMMA" |
|--------------|--------|--|---|
| rdép end an- | I.T 01 | Interdépendances entre les composants de | Le projet et les sous-projets sont liés de façon dynamique, L'état d'avancement du sous |

| | | |
|--------------|---|---|
| | projet | projet influence sur celui du projet et l'abandon du projet conduit à l'abandon des sous-projets. |
| I.T 02 | Interdépendances entre les spécifications du projet | Le projet et les sous-projets sont liés de façon dynamique |
| I.T 03 | Interdépendances entre ressources matérielles et matières premières | les ressources matérielles et matières premières sont les mêmes |
| TOTAL | | |

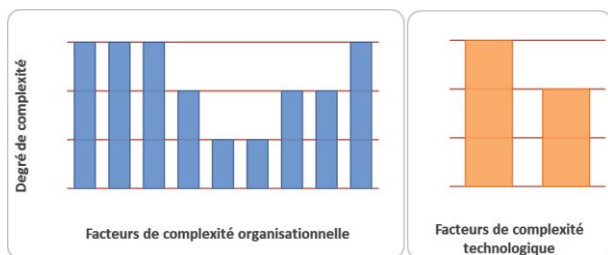
3) *L'évaluation du niveau de complexité du projet GAMMA Résidence*: afin d'évaluer le niveau des sources de complexité qu'on a déjà identifié précédemment, on a mis en place avec le chef de projet une note entre 1 et 3 pour chaque sources de complexité.

TABLEAU V
 NIVEAU DE COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET RESIDENCE GAMMA

| Famille | Code | Niveau de complexité organisationnelle | Code | Niveau de complexité technologique |
|------------------|--------------|--|--------------|------------------------------------|
| Taille du projet | T.O 01 | 3/3 | T.T 01 | 3/3 |
| | T.O 02 | 3/3 | T.T 02 | 2/3 |
| | T.O 03 | 3/3 | | |
| | T.O 04 | 2/3 | | |
| | T.O 05 | 1/3 | | |
| | T.O 06 | 1/3 | | |
| | T.O 07 | 2/3 | | |
| | T.O 08 | 2/3 | | |
| | T.O 09 | 3/3 | | |
| | TOTAL | 20/27 = 74.07% | TOTAL | 5/6 = 83.33% |
| Diversité | D.O 01 | 3/3 | D.T 01 | 2/3 |
| | D.O 02 | 2/3 | D.T 02 | 3/3 |
| | D.O 03 | 2/3 | D.T 03 | 3/3 |
| | D.O 04 | 3/3 | D.T 04 | 2/3 |
| | D.O 05 | 2/3 | | |
| | D.O 06 | 1/3 | | |
| | TOTAL | 13/18 = 72.22% | TOTAL | 10/12 = 83.33% |
| Interdépendances | I.O 01 | 3/3 | I.T 01 | 3/3 |
| | I.O 02 | 3/3 | I.T 02 | 3/3 |
| | I.O 03 | 3/3 | I.T 03 | 3/3 |
| | TOTAL | 9/9 = 100% | TOTAL | 9/9 = 100% |

4) *Interprétation des résultats* : afin de visualiser les résultats, nous avons réalisé les histogrammes ci-dessous :

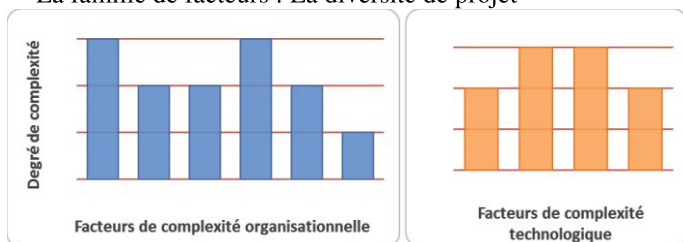
La famille de facteurs : Taille du projet



Pour la famille de facteurs « Taille du projet » :

- 05 de ces facteurs sont de complexité grande (45.45%)
- 04 de facteurs sont de complexité moyenne (36.37%) ;
- 02 de facteurs sont de complexité faible (18.18%).

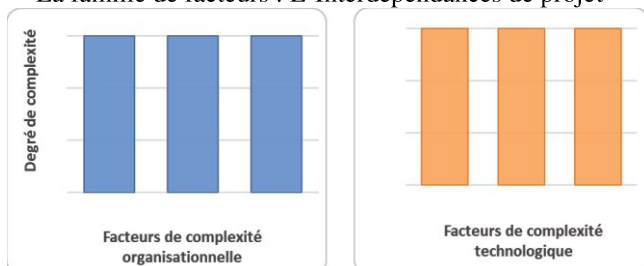
La famille de facteurs : La diversité de projet



Pour la famille de facteurs « Diversité de projet » :

- 04 de ces facteurs sont de complexité grande (40%) ;
- 05 des facteurs sont de complexité moyenne (50%) ;
- 01 des facteurs est de complexité faible (10%).

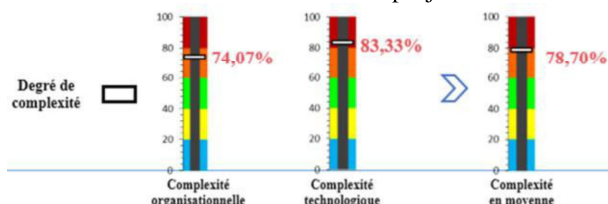
La famille de facteurs : L'Interdépendances de projet



Pour la famille de facteurs « Interdépendances de projet » :
 l'ensemble des facteurs sont de complexité grande (100%).
 NB : Il est à noter que la majorité des facteurs sont relatifs à la complexité organisationnelle (66.67 % des facteurs).

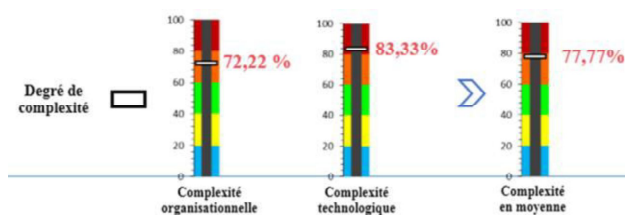
Estimation du niveau de complexité du projet « Résidence GAMMA » :

La famille de facteurs : Taille du projet



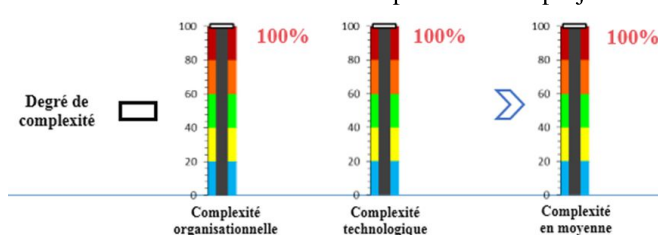
Le niveau de complexité : la famille « taille du projet » est estimé à 78.70%, complexité grande.

La famille de facteurs : La diversité de projet



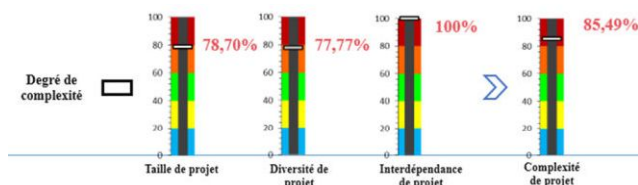
Le niveau de complexité : la famille « La diversité de projet » est de 77.77%, complexité grande.

La famille de facteurs : L'Interdépendances de projet



Le niveau de complexité : la famille « Interdépendances de projet » est de 100%, complexité très grande.

Le niveau de complexité du projet « Résidence Gamma » est la moyenne des trois (3) niveaux de complexité des familles de facteurs est de 85.49 %, donc ce projet est de **complexité très grande**.



B. Confirmation des résultats

Afin de confirmer ces résultats, un formulaire de détermination de la complexité du projet a été rempli par le chef de projet.

Ce formulaire a été établi par le PMI® Global Congress 2015 (Project Management Institute), ils ont exigé qu'il soit utilisé dans leur directive sur les sociétés de gestion de projet au moins au début de la phase de planification, et juste avant la définition du budget de base du projet. Afin de planifier les outils et les compétences nécessaires pour la bonne gestion de projet.

Application de la formule de détermination de la complexité du projet PMI :

1. La complexité du projet est déterminée au plus tard au début de la phase de planification, afin de planifier les outils et les compétences nécessaires pour la bonne gestion de projet.
2. La complexité du projet est déterminée en notant le projet dans chacun des six critères ci-dessous, puis en additionnant les six scores :

A. Faible complexité est une somme de 6 ou moins.

B. La complexité moyenne est une somme de 7 à 12.

C. Haute complexité est une somme de 13 ou plus.

Remarque : Le projet Résidence Gamma est estimé de : Haute Complexité.

TABLEAU VI
 CRITERE POUR DETERMINER LE NIVEAU DE COMPLEXITE DU PROJET

| | Critère pour déterminer le niveau de complexité du projet | | | |
|--|--|---|--|---|
| | Faible complexité= 1 | Complexité moyenne =2 | Haute complexité = 3 | |
| taille de projet | > 57 302 595,36 DZD < 114 605 190,73 DZD (500 000 \$ < 1 M \$) | 114 605 190,73 DZD à 1 146 051 907,29 DZD (1 M \$ à 10 M \$) | plus de 1 146 051 907,29 DZD (10 M \$) | X |
| La durée de projet | < 6 mois | 6-18 mois | > 18 mois | X |
| Complexité de l'organisation du projet | jusqu'à 2 organisations | De 3 à 5 organisations | plus de 6 organisations | X |
| Préparation à la technologie | Technologie éprouvée sur le terrain | X Le modèle / prototype a été testé dans un projet similaire | Nouvelle technologie. La maturité est faible. | |
| Risque | Dépassement faible coût ou incertitude de glissement de calendrier < inférieure de 10% | Dépassement de coût moyen ou incertitude de glissement de calendrier de 10% à 25% | Dépassement de coût élevé ou incertitude de glissement de calendrier > plus de 25% | X |
| Base d'autorisation | Autorité réside au sein de la maîtrise d'ouvrage | X L'autorité réside au sein de wilaya | Autorité en dehors de la wilaya | |

Source: Auteurs, 2018

Le formulaire montre que le projet « Résidence Gamma » est un projet de haute complexité, ce qui confirme les résultats de la démarche d'évaluation proposée.

V. CONCLUSIONS

L'évaluation du niveau de complexité des projets de construction, joue un rôle très important pour le choix de programme de management et la fixation des moyens utilisés tout au long du cycle de vie du projet.

Avoir les outils pour comprendre la complexité permet au gestionnaire de pouvoir mieux gérer cette complexité. Plusieurs experts de management de projet, affirment qu'il est important d'adapter sa méthodologie et son style de gestion au projet selon le niveau de complexité selon la nécessité du projet pour atteindre ses objectifs. Ce degré de

compréhension du niveau de complexité de projet est souhaitable par l'ensemble de l'encadrement, notamment le chef de projet. En effet cette évaluation doit être pertinente, lisible et visible.

Pour atteindre cet objectif, nous avons débuté par effectuer une revue de littérature concernant la complexité des projets de construction. Ce qui nous a permis de constater l'importance de quantifier le niveau de complexité.

Nous avons ensuite proposé une démarche de quantification du niveau de complexité basée sur la combinaison des trois familles (la taille, la diversité et les interdépendances) et les deux aspects quantifiables (organisationnelle et technologique.) de complexité.

le projet « Gamma résidence », support de l'application de la démarche sur dont les résultats obtenus ont été ensuite validés par un modèle de littérature (PMI), et il semble que cette démarche est en mesure de quantifier faiblement le niveau de la complexité de projet de construction de façon plus rapide et plus simple.

Au final, Quel que soit le degré de complexité, des pratiques de gestion de projet de construction, sont exigées et les responsables de projet sont tenus de prendre en compte :

- une stratégie de management afin de réduire les effets négatifs de la complexité ;
- Faire le bon choix de l'organisation (des cellules de planification, de gestion des risques, de qualité...);
- Faire le bon choix de la méthodologie de travail (méthode de gestion);
- Faire le bon choix des ressources humaines (Des exigences en termes de compétences);
- L'utilisation des moyens et des outils de pilotage et d'aide à la décision développés.

REFERENCES

- [1] Project Management Institut Project Management Institute ® Global Congress 2015.
- [2] Guide du CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET Sixième édition P3.5.2.
- [3] ISO 10006 (Version 2003), Systèmes de management de la qualité -- Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets <https://www.iso.org/fr/standard/36643.html>
- [4] Alexandre Vidal and Franck Marle, *Understanding project complexity: implications on project management*, Kybernetes, Vol. 37 No. 8, pp. 1094-1110, 2008. <https://doi.org/10.1108/03684920810884928>.
- [5] Baccarini, D. *The Concept of Project Complexity—A Review*. International Journal of Project Management, 14, 201-204. 1996.
- [6] BAKHSHI, Javad, Vernon IRELAND et Alex GOROD. « Clarifying the project complexity construct: Past, present and future ». International Journal of Project Management, volume 34, pp.1199-1213. 2016.
- [7] Luc Perret, *Créativité et innovation: L'intelligence collective au service du management de projets*, 2nd ed., R. M. Osgood, Jr., Ed. Berlin, Germany: Springer-Verlag, 1998.
- [8] Baccarini, D. *The Concept of Project Complexity—A Review*. International Journal of Project Management, 14, 201-204. 1996.
- [9] Project Management Institute ® Global Congress 2015.

La spécificité de la très petite entreprise : une approche conceptuelle

Mohamed MOUNIR,

Université Cadi Ayyad

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, BP 2380, Marrakech

Groupe de recherche sur les nouvelles pratiques de gestion (NPG)

Courriel : mounir.med@gmail.com

Résumé

Les très petites entreprises sont majoritaires, elles représentent statistiquement une part importante du tissu économique au Maroc et dans le monde et participent activement à la création d'emplois et de richesse.

La grande diversité des TPE et la multitude des possibilités d'approches ont fait que ce champ d'investigation a été pendant longtemps ignoré par les chercheurs dans le domaine des sciences de gestion de manière générale. Les premiers travaux sur le sujet datent du début des années 2000 (Ferrier 2002, Torrès 2003, Marchesnay, 2003...).

D'un point de vue empirique, on assiste à un regain d'intérêt et de légitimité de la petite structure organisationnelle (Marchesnay, 2004), et à l'amplification des créations de très petites entreprises. Ce mouvement, encouragé par les pouvoirs publics s'inscrit dans l'évolution du système de production capitaliste et répond à l'exigence de développement d'activités émergentes. Il constitue également une nouvelle voie de développement socio-économique.

Mais est-il possible de considérer la très petite entreprise comme une entreprise spécifique et de la catégoriser sur la base de ses particularités organisationnelles et managériales ?

L'objet de ce papier de recherche est de discuter les approches des courants de pensée qui ont tenté d'appréhender la spécificité organisationnelle et managériale de la très petite entreprise.

Mots clés : Très petite entreprise, spécificité organisationnelle, spécificité managériale.

Introduction

La très petite entreprise est restée pour longtemps à l'ombre de la PME et de la grande entreprise, les travaux de recherche qui la concernaient étaient souvent inclus dans des approches relatives aux PME. Elle était la grande oubliée des travaux de recherche en sciences de gestion et des statistiques officielles. Or, du point de vue numérique, les très petites entreprises sont majoritaires, elles représentent statistiquement une part importante du tissu économique au Maroc et dans le monde, et

participent activement à la création d'emplois et de richesse.

L'intérêt devant être porté à la très petite entreprise est doublement justifié. D'un point de vue empirique, et au-delà des considérations d'importance démographique et de rôle économique, on assiste à un regain d'intérêt et de légitimité de la petite structure organisationnelle (Marchesnay, 2004), et à l'amplification des créations de micro-entreprises unipersonnelles et de très petites entreprises caractérisées par leur flexibilité, leur dynamisme, leur réactivité et leur capacité d'adaptation. Ce mouvement, encouragé par les pouvoirs publics (régimes fiscaux favorables, fonds de garanties, simplification des procédures...) répond à l'exigence de développement d'activités émergentes dans tous les domaines, notamment celui de la communication et des nouvelles technologies. Il constitue également une nouvelle voie de développement socio-économique, dans la mesure où la TPE au sens de Jouen (2008) a une vocation sociale, ou tout au moins sociétale ; car, de par sa taille, elle est créatrice de liens entre les employés, entre les cultures et les générations.

D'un point de vue théorique, contrairement aux PME qui ont fait l'objet d'une littérature abondante depuis des décennies, les travaux de recherche sur les TPE sont relativement récents. La grande diversité des TPE et la multitude des possibilités d'approches ont fait que ce champ d'investigation a été pendant longtemps ignoré par les chercheurs dans le domaine des sciences de gestion de manière générale. Les premiers travaux sur le sujet datent du début des années 2000 (Ferrier 2002, Torrès 2003, Marchesnay, 2003...). Les TPE constituent, donc, un terrain fertile à explorer et à étudier.

Mais peut-on considérer la très petite entreprise comme une entreprise spécifique ? Dans ce cas, la spécificité de la TPE en fait-elle un objet de recherche à part entière ? Ou doit-on considérer que

la forte diversité fait de la TPE un simple champ d'observation dans les travaux de recherche consacrés aux PME ?

L'objet de ce papier de recherche est d'étudier les spécificités des très petites entreprises en passant en revue les travaux qui ont tenté de mettre en exergue leurs particularités économiques et managériales.

Nous exposerons de prime abord la problématique liée aux critères de définition de la TPE. Nous évoquerons, ensuite, le regain d'intérêt de la petite taille symbole de flexibilité et de dynamisme, avant de discuter les traits caractéristiques de la spécificité et de la diversité des très petites entreprises.

1. Problématique définitionnelle

La première difficulté que rencontre le chercheur dans le domaine de la très petite entreprise est celle de sa définition. La rareté des travaux sur les très petites entreprises rend difficile la délimitation des contours de cet objet d'analyse. Il n'existe aucune définition à caractère universel de la TPE. Les critères permettant de définir cette catégorie d'entreprises découlent des travaux sur la PME. Ils relèvent d'approches quantitatives et/ou qualitatives.

Sur un plan quantitatif, le critère le plus généralement retenu pour catégoriser les entreprises selon leur taille est celui de « l'effectif permanent ». Il est souvent combiné avec des critères financiers ayant trait au chiffre d'affaires et au total du bilan. Par ailleurs, des approches de nature qualitative permettent de catégoriser les très petites entreprises sur la base de leurs particularités organisationnelles.

1.1. Définition sur la base de critères quantitatifs

Les critères dimensionnels de définition de la TPE ont trait au nombre de salariés permanents, au chiffre d'affaires réalisé et au total du bilan.

Dans les travaux de recherche et les statistiques officielles, on considère comme très petite entreprise, toute entreprise dont l'effectif permanent est inférieur à 10 salariés. C'est le critère retenu par le haut-commissariat au plan pour définir cette catégorie d'entreprises dans son enquête économique (HCP 2004). Le même critère est utilisé par le ministère de l'économie et des finances en combinaison avec le volume d'activité. La loi de finances pour l'année budgétaire 2011 a considéré comme TPE toute entreprise dont le

chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 3 millions de dirhams. Ces mêmes critères sont retenus en France et dans la majorité des pays de l'union européenne où les TPE sont définies comme étant les entreprises dont l'effectif du personnel est inférieur à 10 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel et le total du bilan n'excèdent pas 2 millions d'Euros (Bellettre 2010).

Cependant, les critères quantitatifs occultent la grande hétérogénéité des TPE, ils sont souvent complétés par des variables de nature qualitative.

1.2. Définition sur la base de critères qualitatifs

La plupart des travaux de recherche portant sur les très petites entreprises s'accordent sur l'insuffisance des variables dimensionnelles pour cerner la réalité de ces entités et proposent des critères qualitatifs à même de les caractériser.

Les recherches menées sur les TPE montrent que l'une de leurs spécificités réside dans l'importance du rôle du dirigeant-proprétaire à travers ses caractéristiques, son profil et son mode de gestion fortement égo-centralisé et personnalisé (Jaouen, 2008). La propriété du capital est également centralisée dans les mains du dirigeant-proprétaire ou partagée avec les membres de sa famille ou ses proches. Les TPE se distinguent aussi par leur proximité géographique et territoriale avec leur clientèle (Torres, 2011) et l'absence d'une structure organisationnelle formelle ; l'organisation est réduite à sa forme la plus simple.

D'autres critères, adaptés des PME, sont utilisés dans les approches qualitatives pour caractériser les TPE notamment ; leurs systèmes d'information peu structurés (Julien 2002), leur stratégies peu formalisées (Jaouen, 2004), leur liberté d'action et leur grande flexibilité (Gueguen 2004)...

2. Le regain d'intérêt des petites structures organisationnelles

Nul besoin de prouver l'importance statistique des TPE. Elles représentent 92% des entreprises en Europe (Mallard, 2011). Les données dans les pays de l'OCDE démontrent que les TPE de moins de 10 salariés représentent plus de 90% de la population des entreprises (Bellelettre, 2010). Au Maroc, et selon les résultats du dernier recensement économique du Haut-Commissariat au Plan, les TPE dominent le tissu économique national. Les unités à moins de 10 salariés représentent 98% des établissements recensés (Haut-Commissariat au

Plan, 2004). Ils emploient 65% de la main d'œuvre. Il s'agit d'entreprises créatrices d'emplois et de développement social malgré leur faible participation à la valeur ajoutée et au PIB, celle-ci est estimée à environ 10%.

L'importance statistique croissante des TPE traduit selon certains travaux de recherche (Marchesnay, 2003, 2004 ; Michun, 2007) une évolution normale du système de production capitaliste. Marchesnay (2004) constate que « la société de grande consommation et la grande entreprise capitaliste managériale (l'hyperfirme) ont vu leur légitimité contestée ». Elles sont en voie d'être remplacées par de nouvelles valeurs sociales et de nouvelles structures de production. L'étape actuelle du développement du système qu'il qualifie d'hypermodernité « implique que les couches nouvelles de nos sociétés tendent à privilégier les productions et les organisations de plus en plus singulières et individualisées ». Les activités émergentes exigeront avant tout des unités de petite dimension. Celles-ci tendent à devenir omniprésentes dans toutes les sphères de l'économie et de la société.

Dans un papier de recherche intitulé « l'hypofirme, fondement de l'hyper modernité », l'auteur fait l'éloge de la très petite entreprise qui, selon lui, est en passe de devenir le « nouveau paradigme ». Elle s'inscrit dans une évolution profonde du capitalisme lui permettant d'entrer dans une société plus démocratique. Cette évolution traduit un changement des valeurs et des figures dominantes. Les normes de consommation et de production sont remises en cause. « Les grandes certitudes idéologiques s'effacent au profit de singularités subjectives » (Lipovetsky, 1987 cité par Marchesnay, 2004), et l'hégémonie de la figure de l'ingénieur puis du manager est progressivement remplacée par celle de l'entrepreneur.

La montée en légitimité de la toute petite entreprise remet en cause la suprématie de la firme managériale et le paradigme de la croissance. Les petites structures semblent s'imposer dans les nouvelles activités liées au divertissement, aux technologies de l'information, à la connaissance, mais également dans les domaines plus classiques tels que l'artisanat ou les services.

Marchesnay considère que la TPE est le nouveau modèle de firme correspondant à la mutation du capitalisme. Selon lui l'institution spécifique du capitalisme est « l'hypofirme » qu'il définit comme

« la firme dont la compétitivité est fondée sur la recherche de la plus petite taille efficiente possible ».

La principale critique que l'on peut adresser au modèle de l'hypofirme cher à Marchesnay c'est qu'il ne correspond pas à l'ensemble des TPE. Celles-ci ne se contentent pas toutes de la plus petite taille efficiente possible. Leur poids croissant dans les secteurs aussi bien traditionnels que modernes est également synonyme d'une grande diversité.

3. La diversité des TPE

Marchesnay (2003) reconnaît qu'il « s'avère plus que difficile d'établir une taxonomie exhaustive des entreprises de très petite taille ». Les travaux de recherche qui portent sur les TPE se contentent de structurations basées sur des observations empiriques. Néanmoins, certains auteurs ont tenté de construire des typologies basées sur des approches conceptuelles. Michun (2007) distingue ; les TPE traditionnelles, les TPE managériales et les TPE néolibérales.

Les TPE traditionnelles se veulent avant tout indépendantes et sont gérées « en bon père de famille ». Elles ont vocation à durer, leurs dirigeants étant particulièrement attachés à la pérennité de l'affaire et espérant, dans bon nombre de cas, la transmettre à un ou plusieurs membres de leur entourage », (Michun, 2007). L'objectif principal est la réalisation d'un revenu suffisant pour le dirigeant et sa famille et l'amélioration de la valeur du patrimoine de l'entreprise. Ces entreprises ont souvent un tempérament pacifique vis-à-vis de leurs concurrents. Elles acceptent le partage de la « rente d'un territoire commun ».

Les TPE managériales « obéissent essentiellement à une rationalité économique. Elles doivent avant tout assurer une rémunération élevée à leurs dirigeants, tout en leur apportant prestige et sécurité » (Michun, 2007). Dans ce cas, les dirigeants-proprétaires, contrairement à ceux des TPE traditionnelles, renoncent à leur indépendance et adoptent des stratégies de management qui leur permettent d'améliorer leurs revenus.

Les TPE néolibérales se rapprochent le plus du modèle de l'hypofirme développé par Marchesnay (2003). Elles « ont effectivement pour fonction-objectif de maximiser la valeur sous contrainte d'une taille plafond (fixée par le dirigeant) à ne dépasser à aucun prix ; ceci les

distingue nettement des deux autres types » (Michun, 2007).

Mais malgré la diversité des très petites entreprises, certains traits caractéristiques font la spécificité de ces entreprises. Il s'agit notamment de l'omniprésence de leurs dirigeants et de la logique de proximité qui caractérise leur management.

4. L'omniprésence du dirigeant

Les travaux de recherche sur la PME ont montré l'impact significatif des aspirations personnelles du dirigeant sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie. Cet impact augmente avec la diminution de la taille de l'entreprise.

L'un des traits caractéristiques des très petites entreprises est l'omniprésence (voire l'omnipotence) du propriétaire-dirigeant (Jaouen, 2010). Les travaux de recherche (Fonrouge, 2002 ; Torres, 2008) ont montré le rôle central du dirigeant de la très petite entreprise et l'influence de ses aspirations personnelles sur la prise de décision.

Dans la TPE, la relation entre l'entrepreneur et son entreprise est une relation « dialogique » ; l'entreprise est au service du projet de son dirigeant. Elle constitue un mode de réalisation de ses projets personnels. Le dirigeant-propriétaire possède le plus souvent le capital de l'entreprise. Le patrimoine de celle-ci n'est qu'une partie de sa fortune personnelle. Il assure le management en centralisant l'ensemble des décisions. Il est le créateur, le propriétaire, le recruteur, le stratège... La performance de l'entreprise est étroitement liée à son expérience, ses compétences et ses relations.

La compréhension du fonctionnement de la TPE passe forcément par l'analyse du profil de son dirigeant. Mais celui-ci est loin d'être uniforme. A. Jouen (2010) a mis en évidence la coexistence de plusieurs types de dirigeants de très petites entreprises. Sa typologie est basée sur la notion de la vision du dirigeant (futur souhaité pour l'entreprise) qui détermine la stratégie de la TPE et en fait une entreprise spécifique. Elle distingue deux profils majeurs qu'elle considère comme spécifiques aux très petites entreprises, le dirigeant à vision alimentaire « préoccupé par sa survie » et le dirigeant à vision hédoniste (lifestyle) qui « cherche à accomplir sa passion, à vivre de créativité et de nouveautés ». D'autres profils sont mis en lumière tels que le dirigeant paternaliste qui « se sent investi d'une mission vis-à-vis de ses

salariés » ou le dirigeant carriériste qui « adopte une stratégie de recherche d'opportunités ». Mais ces deux derniers profils correspondent, selon l'auteur, à des dirigeants de PME étant donné qu'ils ont tendance à chercher, avant tout, la croissance de leurs entreprises, alors que « l'hédoniste refuse la croissance... et la faiblesse des ressources de l'alimentaire l'empêche de croître » Jouen (2010).

5. La proximité : un trait caractéristique du management de la TPE

D'après les travaux de recherche sur les entreprises de petite taille, le trait le plus marquant qui caractérise leur management est la proximité.

La notion de proximité a été conceptualisée par Olivier Torres (2002, 2003, 2011) qui se réfère au concept de psychologie de l'espace développé au cours des années soixante-dix par A. Moles et E. Rohmer. Le principe fondamental de cette philosophie est « ce qui est proche est, toutes choses égales par ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un phénomène ou d'un être ». L'espace est conçu non pas comme une étendue objective mais comme un prolongement subjectif de l'individu « le Moi ». Les êtres, les choses et les événements n'ont d'importance que selon la perception que l'individu en fait. Cette importance diminue bien évidemment avec l'éloignement dans le temps et dans l'espace.

Dans la très petite entreprise « le dirigeant privilégie ce qui est proche à la fois dans le temps et dans l'espace » (Torres, 2002). La gestion qui découle de cette préférence pour la proximité constitue « un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution »

5.1. La logique proxémique

Torres (2002) considère que la logique de la proximité, basée sur une conception égocentrée de l'espace, correspond parfaitement à la situation des TPE caractérisées par la prépondérance du rôle du propriétaire-dirigeant et par un management fortement centralisé.

La logique de la proximité caractérise tous les aspects de la gestion des très petites entreprises. Torres (2011) soutient que cette logique intervient dans tous les choix stratégiques de la TPE. Ainsi à titre d'exemples :

- Dans le choix des moyens de financement, le propriétaire dirigeant fait appel, pour la création de son entreprise, à un « capital de proximité » constitué de ses apports personnels et des fonds mis à sa disposition par sa famille et ses proches (capital amical). Dans le recours à l'endettement, le choix se porte généralement sur les crédits à court terme (proximité temporelle).
- Dans le recrutement, il s'avère que plus la taille de l'entreprise est petite plus elle aura tendance à faire jouer les liens de proximité dans le recrutement et la gestion de son personnel.

De manière générale, si le management des TPE obéit à la logique proxémique, leurs particularités peuvent également être interprétées comme des formes de proximité. La centralisation de la gestion peut être interprétée comme une proximité hiérarchique. La faible spécialisation des tâches peut également être considérée comme une forme de proximité fonctionnelle qui renforce la polyvalence (Torres 2002).

O. Torres va plus loin dans son analyse du phénomène de la proximité, il considère que les caractéristiques spécifiques des TPE qui constituent leurs avantages telles que la flexibilité, la souplesse, la réactivité...etc, relèvent des effets d'une proximité temporelle liée à la rapidité d'exécution des décisions et la capacité de changer d'orientation à court terme.

5.2. Petitesse de la taille et effets de grossissement

Les effets de la proximité sur le management des entreprises sont d'autant plus importants que leur taille est limitée. Les problèmes de gestion ne se posent pas avec la même acuité dans les grandes entreprises et dans les plus petites. Mahé de Boislandelle (1996) qualifie ce phénomène « d'effet de grossissement » qu'il décompose en trois effets ; l'effet de proportion, l'effet du nombre et l'effet de microcosme.

L'effet de proportion signifie que l'importance de chaque élément d'un ensemble augmente lorsque le nombre des éléments qui le composent est réduit. Il signifie également que des changements mineurs peuvent avoir des conséquences importantes lorsque la taille est limitée. Ainsi, la démission ou le licenciement d'un salarié peut avoir des effets considérables dans le cas où le personnel de

l'entreprise est composé de quatre ou cinq personnes.

L'effet du nombre découle de l'effet de proportion. Mahé de Boislandelle (1996) cité par Torres (2003) le définit comme « le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relations d'un individu avec son entourage de travail ». Il en découle que plus le nombre de relations diminue, suite à la petitesse de la taille de l'entreprise, plus le poids relatif de chacun augmente. L'importance des individus est, par conséquent, inversement proportionnelle à la taille de la structure. Dans la TPE l'individu se confond le plus souvent avec une fonction (ventes, production...). La structure organisationnelle est donc une question de personnes.

L'effet de microcosme est le fait que l'attention du dirigeant de la petite entreprise est le plus souvent concentrée sur l'immédiat dans l'espace et dans le temps. Cette attitude s'explique par le rôle et le poids que le dirigeant occupe dans l'entreprise, son champ d'action limité à l'environnement le plus proche, son raisonnement de court-terme préférant les solutions rapides et son désir de préserver son autonomie.

A ces trois effets de grossissement développés par Mahé de Boislandelle, Torres (2003) ajoute un quatrième effet qu'il qualifie d'effet d'Egotrophie. Cet effet symbolise la forte personnalisation de la propriété et du management de la très petite entreprise.

Conclusion

Trois éléments ressortent des travaux de recherche sur les très petites entreprises ;

D'abord, l'importance statistique grandissante des très petites entreprises et la place limitée qui leur est accordée dans les travaux académiques en tant qu'objet de recherche. Les rares travaux qui leur ont été consacrés ont mis le point sur leurs caractéristiques (dynamisme, flexibilité, réactivité...) et qui en font la forme d'organisations la plus adaptée au développement des activités nouvelles et à l'évolution des sociétés contemporaines.

Ensuite, les très petites entreprises se caractérisent par leur diversité au point qu'il s'avère quasiment impossible d'en élaborer une typologie. Faute de typologie exhaustive, les travaux de recherche qui portent sur les TPE adoptent le plus souvent des structurations basées sur des observations

empiriques

Enfin, les études sur les TPE ont montré que les traits caractéristiques de leur management résident dans l'omniprésence du propriétaire-dirigeant et l'importance des effets de proximité.

La très petite entreprise constitue un mode de réalisation du projet personnel de son dirigeant. Celui-ci est le plus souvent le propriétaire, il assure le management et concentre entre ses mains tous les pouvoirs. Sa gestion est centralisée et fortement personnalisée. La performance de l'entreprise est fonction de ses compétences, son expérience, ses rapports à son environnement et sa vision stratégique.

La logique de la proximité caractérise tous les aspects du management des très petites entreprises. Elle intervient dans leurs choix stratégiques et détermine leurs caractéristiques. La nature de la propriété dans ces entreprises, leurs modes de financement, les relations qu'ils entretiennent avec leur environnement obéissent à la logique proxémique dans tous ses aspects.

La petitesse de la taille engendre des effets de grossissement; les problèmes de gestion des très petites entreprises se trouvent amplifiés par la faiblesse de leur surface et des ressources dont elles disposent.

Références bibliographiques

Baranque B., (2006), « Vers une économie de la petite entreprise », Euro-Mediterranean Economic and Finance Review, Vol 1, N°4, p. 25-37.

Belletre I. (2010), « Les choix de financement des très petites entreprises », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Lille 2.

Gueguen G. (2004), « TPE et contraintes de l'environnement », 7^{ème} Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier.

Filion L.G. (dir), (2007), « management des PME », Pearson Education, Paris.

Ferrier O. (2002), « Les très petites entreprises », De Boeck.

Fonrouge C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », Revue française de gestion, vol. 28, n° 138, p. 145-158.

Jaouen A. (2010), « Typologie des dirigeants de TPE ». Journal of Small Business and Entrepreneurship, 23(1): 133-152.

Jaouen A., Torres O. (2008), « Les très petites entreprises ; un management de proximité », Lavoisier, Paris.

Jaouen A. (2004), « Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises », Revue de l'économie régionale, Vol 52, N° 208.

Julien P. A. (Dir) (2005), « Les PME, bilan et perspectives », 3^{ème} édition, Presses interuniversitaires du Québec, Québec.

Haut-Commissariat au Plan (2004), résultats agrégés relatifs aux établissements économiques.

Marchesnay M. (2004), « L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité », 7^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier.

Marchesnay M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de Gestion, Vol 29, n° 144, p. 107-118.

Michun S. (2007), « Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? », Revue française de sciences sociales, n° 97.

Torrès O., (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6^{ème} congrès international francophone PME (CIFPME), HEC Montréal, p. 18.

Torrès O., (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », Revue française de gestion », n°144, p.119-138,

Torrès O., Jaouen A. (2008), « Les très petites entreprises : un management de proximité » ; Edition Hermes, 374p.

Torrès O., (2011) ; « Proxémies financières de la PME : Les effets collatéraux de la financiarisation des banques », Revue française de gestion, n° 213, p. 189 -204.

La relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants dans la chaîne logistique

Zineb MHAMDI ALAOUI/1er auteur

Laboratoire de recherche en Stratégie, Management et Gouvernance
Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole Nationale de Commerce Et de Gestion
Tanger, Maroc

Zineb.alaouimhamdi@gmail.com

Rhizlane BENRREZZOUQ/2ème auteur

Laboratoire de recherche en Stratégie, Management et Gouvernance
Université Abdelmalek

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Tanger, Maroc

Benrrezzouq.rhizlane@gmail.com

Résumé-- Cet article présente les concepts d'une étude exploratoire dont l'objectif est de comprendre la relation entre un donneur d'ordres et ses sous traitants, et de pouvoir déterminer sa focalisation dans un niveau bien précis de la chaîne logistique. L'étude exploratoire permet de découvrir où se concentre la relation entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants, et de mettre le point sur le niveau le plus répondant de la chaîne logistique.

Mots clés— chaîne logistique, relation, donneurs d'ordres, sous-traitants

I. INTRODUCTION

Durant ces dernières années, on a assisté à l'émergence de plusieurs nouvelles notions, tel est le cas de la chaîne logistique. Cette notion permet de mettre en évidence le fait que tout produit est le résultat du travail d'un ensemble d'entreprises, organisées en réseaux plus ou moins structurés.

Toute entreprise doit s'en rendre compte qu'elle fait partie d'un réseau où la circulation d'un flux s'étend bien au-delà de ses propres limites (Eymerie 97). Cette prise en compte des relations entre les membres du réseau, c'est-à-dire- entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants est donc devenue une priorité aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau de la gestion des flux.

Toutefois, parmi les problèmes majeurs tant du point de vue industriel (Colloque fournisseurs EADS/Airbus 01) qu'académique (Tayur et al 99) est celui de la relation entre un donneur d'ordre et ses sous-traitants, c'est pourquoi dans notre étude, nous essayons d'étaler ce phénomène à travers notre problématique qui se résume comme suit : dans quel niveau de la chaîne logistique, se concentre la relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants ?

Toutefois, afin de répondre à cette question de recherche, nous avons essayé à travers cet article de présenter les résultats d'une étude dont l'objectif est de comprendre cette relation qui existe entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants tout en précisant le ou les niveaux de la chaîne logistique où se concentre ce rapport.

II. CONTEXTE DE L'ETUDE

Grâce aux rapports inter firmes qui ont évolué durant ces décennies, on parle à présent des partenariats reliant les

donneurs d'ordre et les sous-traitants. Ce changement tire ses origines de différents phénomènes, notamment d'une concurrence fortement axée sur l'innovation technologique. Ajoutant à cela, les contraintes économiques qui y sont associées forcent de plus en plus d'entreprises à établir diverses formes de partenariat. De ce fait, la sous-traitance se trouve entraînée dans ce mouvement de recadrement des types de partenariat régit, et ce, dans un niveau bien précis de la chaîne logistique.

Cette représentation entre sous-traitants et donneurs d'ordres contraste totalement avec le passé. De plus en plus de grandes firmes cherchent aujourd'hui à établir des relations privilégiées avec des firmes « partenaires » et les sous-traitants, autrefois mis en concurrence uniquement par le prix, se voient maintenant invités à prendre davantage de responsabilités dans les activités de conception et de fabrication.

III. RELATION DONNEURS D'ORDRE SOUS-TRAITANT : FONDEMENTS THÉORIQUES

L'un des objectifs centraux de ce travail est de décrire la concentration qui existe dans la relation « donneurs d'ordre/sous-traitant ». Pour répondre à cette question, il convient de préciser, dans un premier temps, le terme de sous-traitance, puis de mettre en perspective les principaux courants théoriques contribuant à l'analyse de la relation client-fournisseur. La sous-traitance renvoie à de nombreuses problématiques en sciences de gestion, notamment les travaux liés aux pressions réciproques exercées par les fournisseurs et les clients. Les relations inter-entreprises, entre sous-traitants et donneurs d'ordres, ont fait, et font encore, l'objet de nombreuses recherches. Les recherches sur cette thématique font par ailleurs les Quatrièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Fourth International Meeting for Research in logistics l'objet depuis une dizaine d'années de débats controversés opposant approche transactionnelle et approche relationnelle. La première école, d'obédience économique, s'inscrit dans la lignée des travaux de Coase (1937) puis de Williamson (1975), qui expliquent le recours au marché (donc à la sous-traitance) par l'existence de coûts de transaction inférieurs aux coûts d'organisation. Le second courant, prenant acte des phénomènes croissants d'externalisation fondés sur le recentrage vers les « core competences » (Hamel et Prahalad, 1990), recommande

l'instauration de logiques partenariales clients-fournisseurs sur le long terme. Les travaux de nombreux chercheurs et consultants s'inscrivent dans cette optique au travers par exemple du concept de supply chain management. Toutefois, il semble, au vu des travaux de Cox (2001, a, b et c), qu'il soit possible de proposer une approche intégrative de ces deux visions. En effet, pour cet auteur, la dichotomie « méfiance-transaction » versus « confiance-partenariat » est une fausse opposition. Le choix des deux parties porte en réalité selon lui sur le degré de conflit lié à l'acte d'achat, et le degré de collaboration nécessaire au travail en commun dans l'optique de maximiser le profit de chacun ou d'atteindre les objectifs. Ainsi, il n'existe pas d'argument selon lesquels les clients et les fournisseurs ne puissent pas collaborer et travailler en harmonie, même dans des logiques purement économiques. En outre, le fait que l'échange revête des formes d'intérêts mutuels, n'implique pas que la collaboration soit toujours la meilleure voie selon laquelle vendeurs et acheteurs doivent travailler. Dans l'industrie logistique, il est ainsi fréquent que des prestataires investissent lourdement pour satisfaire les besoins de leur client. A l'inverse, certains exemples de partenariats dans l'industrie automobile témoignent qu'une trop grande autonomie laissée aux sous-traitants peut conduire à des dérives importantes touchant à la qualité même des produits (Neuville, 1998), chaque partie cherchant alors à augmenter ses marges par une compression des coûts. Ces deux exemples permettent d'illustrer les recherches, on peut notamment citer les travaux de CRET-LOG qui travaille depuis une vingtaine d'années sur le management de la chaîne logistique. Ajoutant aussi, la démarche partagée de gestion de l'ensemble des processus impliquant les différents acteurs de la chaîne logistique. Cette approche, pour l'instant plutôt théorique, se veut fédératrice des différentes démarches de collaboration inter-entreprises. L'enjeu de ces interactions est d'autant plus important qu'elles concernent des échanges internationaux, a fortiori entre pays industrialisés et pays en voie de développement. Ainsi, la délocalisation d'une partie de l'activité, sous-traitée à des pays en voie de développement ou à de nouveaux pays industrialisés, est souvent motivée au départ par un moindre coût de la main-d'œuvre. On constate cependant qu'au-delà d'une relation fondée sur la transaction, peuvent émerger des phénomènes de transferts technologiques. C'est le cas pour certaines entreprises sous-traitantes marocaines, qui voient leur organisation se modifier pour s'adapter aux exigences de leurs sous-traitants, et capitalisent ainsi de nouveaux savoir-faire, qu'elles pourront à terme valoriser sur le marché.

IV. ETUDE METHODOLOGIQUE

La méthodologie de recherche retenue regroupe entre une analyse documentaire (recherches antérieures), et une étude empirique sur la base d'une étude quantitative concernant l'objet de recherche, et ce, dans le but de traiter la relation donneurs d'ordre/sous-traitants.

A. Les techniques de collectes des données :

Les techniques de collectes des données retenues combinent entre deux méthodes complémentaires :

1) Analyse documentaire :

L'analyse documentaire constitue pour notre étude comme une première enquête exploratoire permettant ainsi de mettre le point sur la relation entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants dans la chaîne logistique.

Pour traiter les documents récupérés, nous avons choisi l'analyse thématique de contenu. Elle comporte une analyse verticale et une analyse horizontale (Giannelloni et Vernet, 1951).

2) Enquête sur le terrain

Une enquête a été effectuée depuis Aout 2018 jusqu'à Décembre 2018 sur les entreprises installées à Tanger, Kenitra et Casablanca.

Cette enquête est basée sur un questionnaire structuré. En effet, ce dernier comporte des questions fermées pour faciliter le fait de remplir le questionnaire, leur codification, et le dépouillement statistique.

En revanche, le mode de recueil des données peut être imposé par les contraintes et les conditions propres à l'enquête. Cependant, on peut distinguer les méthodes d'administration suivantes :

Les méthodes avec enquêteurs : il s'agit des entretiens face à face ou des entretiens téléphoniques.

Les méthodes sans enquêteur : il s'agit des enquêtes par voie postale qui permettent des questionnaires longs et autorisent l'approfondissement et la recherche.

Dans ce sens, on signale que les techniques d'administration du questionnaire retenues sont : Face à face /Par mail.

a) *Population mère* : constituée d'entreprises industrielles dans la région (Casablanca-Rabat, Kenitra, Tanger-Tétouan).

b) *La taille de l'échantillon* : La taille de l'échantillon retenu est de 51 entreprises.

L'échantillon retenu est composé des entreprises qui font appel à des sous-traitants dans la gestion de leurs différentes activités.

B. Présentation de l'échantillon

- Selon la nationalité

| Entreprise | Effectif | Pourcentage |
|------------|----------|-------------|
| Marocaine | 34 | 66,67% |
| Etrangère | 12 | 23,5% |
| Mixte | 5 | 9,83% |

Fig. 1. Tableau selon la nationalité des entreprises

Lorsqu'il s'agit de nationalité, nous distinguons que les entreprises marocaines sont les plus répondantes dans ces zones géographiques avec un pourcentage de 66,67%, que celles étrangères avec un pourcentage de 23,83%.

¹Giannelloni J-L, Vernet E. (1995), *Etude de marché* ; Vuibert Gestion, Paris.

- Selon la catégorie

| <i>Entreprise</i> | <i>Effectif</i> | <i>Pourcentage</i> |
|---------------------|-----------------|--------------------|
| Grossiste | 10 | 19.60% |
| Grande distribution | 16 | 31.37% |
| Industrie | 25 | 49.03% |

Fig. 2. Tableau selon la catégorie des entreprises

Nous remarquons que selon la catégorie les industries sont les plus présentes avec un pourcentage de 49.03%, tandis que les entreprises de la grande distribution ne sont présentes que d'un pourcentage de 31.37%. Nous distinguons ainsi, que 19.6% des entreprises sont réparties selon une catégorie de grossiste.

- Selon le secteur d'activité

| <i>Domaine d'activité</i> | <i>Effectif</i> | <i>Pourcentage</i> |
|---------------------------|-----------------|--------------------|
| Agroalimentaire | 16 | 31,6% |
| Textile | 11 | 20,4% |
| Automobile | 3 | 6% |
| Aéronautique | 2 | 2% |
| Autres | 20 | 40% |

Fig. 3. Tableau selon le secteur d'activité

Chaque secteur activité répond différemment par rapport à un autre, nous soulevons que parmi les secteurs les plus présents est celui de l'agroalimentaire avec un pourcentage de 31,6%, par contre nous constatons que 40% sont réparties selon des entreprises de GAZ ou d'énergie, de maintenance industrielle, ou même celles parapharmaceutiques. Or, les entreprises de textiles sont par contre moyennement présentes sur le marché industriel.

- Selon la taille

| <i>La taille de l'entreprise</i> | <i>Effectif</i> | <i>Pourcentage</i> |
|----------------------------------|-----------------|--------------------|
| Très petite entreprise | 7 | 15,5% |
| Petite entreprise | 12 | 22% |
| Moyenne entreprise | 15 | 29,2% |
| Grande entreprise | 17 | 33,3% |
| Total | 51 | 100% |

Fig. 4. Tableau selon la taille des entreprises

La taille de l'entreprise joue d'une manière très importante sur le nombre de l'effectif, ceci dit, que plus l'entreprise est grande plus l'effectif est élevé. D'une autre manière, nous distinguons que lorsque la taille de l'entreprise est petite, l'effectif n'atteint que les 15% à 22%, et le cas échéant c'est-à-dire que lorsque la taille de l'entreprise est moyenne ceci implique que le pourcentage atteint presque les 30%.

1) La Relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, selon l'activité d'approvisionnement :

| <i>Activité d'approvisionnement</i> | <i>Effectif</i> | <i>Pourcentage</i> |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Gestion des stocks | 7 | 13.9% |
| Achats | 11 | 21.8% |
| Planification | 14 | 26.8% |
| Sourcing | 12 | 23.8% |
| Appels d'offres | 7 | 13.7% |

Fig. 5. Tableau concernant l'activité d'approvisionnement des entreprises

Selon l'activité d'approvisionnement, la relation donneurs d'ordre sous-traitants se concentre beaucoup plus au niveau de la planification et du sourcing (sélection des fournisseurs), et ce, avec un pourcentage de 50.6%, par contre nous remarquons que les achats et la gestion des stocks est un peu moins importants vu que la moyenne n'atteint que les 13.9%.

2) La relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, selon l'activité de production :

| <i>Activité de production</i> | <i>Effectif</i> | <i>Pourcentage</i> |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| Conception | 11 | 21.56% |
| Gestion des flux | 9 | 17.6% |
| Planification | 13 | 25.84% |
| Système de production | 18 | 35% |

Fig. 6. Tableau concernant l'activité de production des entreprises

Chaque activité de production représente une phase très importante dans la fabrication d'un produit, nous constatons alors que le système de production constitue presque les 35%, tandis que la planification et la conception ne constituent que 47.5%, %, toutefois la gestion des flux évoque un taux très moyen de 17,6%.

3) La relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, selon l'activité de distribution :

| <i>Activité de distribution</i> | <i>Effectif</i> | <i>Pourcentage</i> |
|---------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Gestion de vente | 7 | 13.7% |
| Livraison | 21 | 40.9% |
| Commercialisation | 7 | 13.7% |
| Gestion des stocks | 15 | 25.9% |
| Groupage et dégroupage des livraisons | 1 | 5.8% |

Fig. 7. Tableau concernant l'activité de distribution des entreprises

En distribution, la relation entre les donneurs d'ordre et les sous-traitant sa tendance à se concentrer au niveau de la livraison avec un taux de 40.9%, hormis, on remarque que la gestion de vente ainsi que la commercialisation ne représente que les 27% de cette relation, par contre la gestion de stocks se répond avec un taux de 25.9%. Dans ce sens, la livraison est l'activité la plus appropriée dans la relation donneurs d'ordre/sous-traitants.

4) *La relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, selon l'activité de l'entreposage :*

| Activité d'entreposage | Effectif | Pourcentage |
|---|-----------------|--------------------|
| Préparation des commandes | 15 | 29.6% |
| Gestion des stocks | 5 | 9.5% |
| Systèmes de sécurité | 10 | 19.6% |
| Gestion des réclamations | 7 | 13.8% |
| La gestion des flux internes et externes | 10 | 19.6% |
| Emballage et conditionnement | 4 | 7.9% |

Fig. 8. Tableau concernant l'activité de l'entreposage des entreprises

L'entreposage constitue une phase cruciale dans le processus de production de chaque entreprise. De ce fait, nous constatons que la préparation des commandes est l'activité la plus présente avec un pourcentage de 29.6%, alors que la gestion des stocks ainsi que l'emballage ne représentent que le 7.9% de cette phase du processus. En revanche, les systèmes de sécurité ainsi que la gestion des flux internes se démarquent avec un taux de 19.6%.

5) *La relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, selon l'activité de conditionnement du produit :*

| Activité de conditionnement du produit | Effectif | Pourcentage |
|---|-----------------|--------------------|
| Gestion des flux de l'information | 26 | 52.9% |
| Types d'emballages | 9 | 15.8% |
| Fabrication des emballages | 16 | 31.3% |

Fig. 9. Tableau concernant l'activité de conditionnement des produits des entreprises

La gestion des flux de l'information au niveau du conditionnement des produits peut être une phase très représentative de la relation entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants et ce, avec un taux presque à 53%, par rapport à l'emballage qui reflète un pourcentage de 31.3%. Or, les types d'emballages restent moins présents avec un taux de 15.8%.

V. SYNTHÈSE

Nous remarquons à travers les résultats obtenus, que la plupart des entreprises qui opèrent dans le secteur de l'agroalimentaire sont généralement de taille moyenne jusqu'à grande avec un pourcentage allant jusqu'au 30% des entreprises industrielles, ceci nous montre la raison pour laquelle les entreprises font appel à des sous-traitants afin de pouvoir mieux gérer leurs système de production, que cela soit au niveau de l'activité de l'entreposage avec un pourcentage presque de 30% par rapport au préparation des commandes, ou dans la gestion des flux de l'information par rapport au conditionnement du produit. Dans ce sens, la relation DO/ST, a pris de l'ampleur vis-à-vis de l'activité de distribution et de la production, ceci apparait au niveau du pourcentage de la livraison qui atteint les 40%, et les

35% par rapport au système de production. Concernant l'approvisionnement, c'est la planification qui montre l'importance de la présence de la sous-traitance avec un pourcentage de 26.8%

VI. CONCLUSION

En guise de conclusion, nous constatons à travers cette étude que la gestion de la chaîne logistique et plus précisément la sous-traitance constitue un terrain de recherche très vaste et riche non seulement par rapport à son environnement externe mais interne aussi.

Toutefois, l'analyse documentaire et exploratoire a permis de dégager certaines conclusions utiles pour mieux comprendre la relation DO/ST. De ce fait, il faut donc rappeler que l'objectif principal de la recherche demeure le fait d'appréhender la concentration de la relation DO/ST dans les niveaux de la chaîne logistique, à savoir qu'il est important de soulever si la densité de cette relation s'accroît dans un ou plusieurs niveaux. Toutefois, par le biais de l'analyse des données, nous avons soulevé que pour la plupart des entreprises industrielles, l'activité du conditionnement du produit est beaucoup plus représentée par la gestion des flux de l'information, contrairement à l'entreposage qui s'intéresse amplement à la préparation des commandes. Par contre, nous remarquons qu'au niveau de la distribution, c'est la livraison qui est la plus appropriée, contrairement à la production et l'entreposage où la planification est l'activité la plus présente par les DO, pour faire appel à leurs ST. Par ailleurs, nous soulevons que la relation donneurs d'ordre/sous-traitants figure tout au long du processus de vie du produit, suscitant ainsi l'intérêt des chercheurs à toucher profondément des niveaux bien précis de la chaîne logistique, à savoir la planification et les gestion des flux de l'information, et ce, afin de mieux cerner la relation qui lie étroitement ses deux partenaires. En revanche, les différentes phases de la chaîne logistique constituent un terrain d'étude favorisé pour comprendre cette relation que cela soit au niveau de la production ou de l'entreposage, la gestion des flux reste un élément prépondérant qui suscite de l'intérêt afin de pouvoir assimiler l'impact de cette relation sur le bon fonctionnement de la chaîne logistique.

Dans ce sens, la question qui pourrait ouvrir des débats pour d'autres recherches, serait de savoir pourquoi la relation DO/ST se focalise au niveau de la gestion des flux et de la planification, plus précisément qu'est ce qui caractérise ses deux niveaux des autres niveaux de la chaîne, peut-on lier ce résultat aux risques d'échec que confrontent les entreprises afin de bien gérer leur activité, d'une autre manière, quelle est la nature de la relation DO/ST qui rend le recours à la sous-traitance présent à ses niveaux.

Références

- [1] C. Thierry, G. Bel, Gestion des chaînes logistiques dans le secteur aéronautique : outils à la décision pour l'amélioration du partenariat, Revue Française de Gestion industrielle, Vol 21 n°3, SEPTEMBRE 2002.
- [2] Colin, J. (2002), « De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management », Gestion 2000, Bimestriel 1, Janvier-Février.
- [3] Cox, A. (2001, a) « The power perspective in procurement and supply management », Journal of Supply Chain Management, Spring, vol. 37, n°2, p.4-7.
- [4] Eymerie, 1997 La logistique de l'entreprise, HERMES.
- [5] Fabbe-Costes, N., Sirjean, S., «Building an Information and Communication system (ICS) that ensures close tracking and tracing in distribution logistics », 7 th International Special Conference of IFORS, Information Systems in Logistics and Transportation, Goteborg, Sweden, 16-18 juin.
- [6] Hamel, G. et C.K. Prahalad (1990) «The Core Competence of the Corporation », Harvard Business Review, May-June, p.79-91.
- [7] Jacobs, 1884. OPT uncovered many production planning and scheduling concepts can be applied with or without the software. Industrial Engineering.

L'IMPACT des DETERMINANTS RELATIONNELS sur la FIDELITE des DISTRIBUTEURS CAS des COOPERATIVES de la REGION MARRAKECH-SAFI

RIHAM HAZEB

Laboratoire L-QUALIMAT- Université Cadi Ayyad-Marrakech
Marrakech, Maroc
rihamhazeb@gmail.com

MOHAMED L. SIDMOU

Laboratoire L-QUALIMAT- Université Cadi Ayyad-Marrakech
Marrakech, Maroc
ml.sidmou@uca.ac.ma

Résumé—Dans le contexte économique actuel et devant cette concurrence rude et acharnée, la fidélisation des clients distributeurs représente un paradigme essentiel pour les entreprises afin de maintenir un bon niveau de rentabilité. Au début, la relation qui liait les fournisseurs avec leurs distributeurs était conflictuelle et a généré des pertes flagrantes pour les deux parties, d'où la nécessité de mettre fin à ces conflits a imposé un partenariat entre les deux parties et donc un passage du marketing transactionnel vers un marketing relationnel plus approprié, tout en essayant d'instaurer des stratégies de fidélisation des distributeurs qui sont devenus de plus en plus volatils. La fidélisation des consommateurs a fait l'objet de plusieurs recherches, mais on a constaté un manque au niveau des recherches académiques traitant la fidélisation dans le contexte inter-organisationnel et surtout la relation fournisseur/distributeur. L'objectif de cet article est donc de montrer que les relations entre fournisseurs et distributeurs peuvent dépasser l'affrontement en s'inscrivant dans une logique de partenariat et de coopération, ainsi qu'approfondir la compréhension du rôle des déterminants relationnels sur la fidélité des distributeurs.

Mots-clés—Fidélité, confiance, satisfaction, qualité relationnelle, engagement, marketing relationnel, relation Distributeurs-coopératives, trade marketing.

I. INTRODUCTION

A. Contexte et intérêt de l'étude

Dernièrement on a vu naître et grandir les produits de terroir, qui occupent aujourd'hui une place prépondérante dans l'offre des opérateurs du secteur de la grande distribution au Maroc. Ces distributeurs proposent un large portefeuille de produits conçus par des coopératives, ou en s'appuyant sur leur savoir-faire en fonction d'un cahier de charges spécifique.

Cette montée en puissance observée, favorise le développement des partenariats et renforce les relations d'échange entre les distributeurs et les coopératives. La littérature sur la relation fabricant-distributeur a longtemps considéré que les grandes enseignes de distribution et leurs fournisseurs maintenaient des relations conflictuelles en raison des intérêts divergents des deux parties [9]. Selon Messeghem (2003), cette relation est passée d'une logique d'affrontement à une logique de coopération en raison de l'émergence et du développement des produits de terroir.

En effet, Pour les coopératives, souffrant généralement d'une forte concentration du marché et de la taille réduite de leur portefeuille clients, l'émergence de cette nouvelle architecture d'échange avec les enseignes de la grande distribution les pousse à maintenir longuement cette relation de coopération pour assurer leur pérennité et réduire les coûts d'accès marketing et logistique à ce marché [8]. Cette relation durable ne peut réussir sans la mise en place de partenariats basés sur fidélité des distributeurs. En marketing industriel, plusieurs travaux ont étudié le rôle de la fidélité dans le maintien des clients ([9], [13], [28], [30], [16], [6], [19]).

B. Problématique

Les relations avec les distributeurs sont au cœur de toute entreprise florissante, dès lors, le développement d'une relation féconde et durable avec eux suppose de mettre en place une stratégie de fidélisation pour se démarquer des concurrents tout en facilitant le travail des revendeurs. C'est donc dans le but de garder une relation gagnant-gagnant, que les entreprises sont menées à adopter une stratégie de fidélisation bien réfléchie et efficace. Nous formulons ainsi la problématique de notre recherche :

Dans quelle mesure les déterminants relationnels contribuent à la fidélité des clients distributeurs?

Pour y arriver, une première partie sera basée sur une revue de littérature traitant la relation des distributeurs avec les coopératives, ainsi que la fidélité et ses déterminants. Une seconde partie présentera les résultats d'une étude qualitative exploratoire basée sur des entretiens approfondis. Ces entretiens ont été menés auprès des responsables de plusieurs enseignes de la grande distribution offrant des produits de terroir. Enfin, nous précisons les implications managériales, les limites et les futures voies de recherche.

II. REVUE DE LITERATURE

A. L'Evolution de la Relation Fournisseur/Distributeur et l'Apparition du Trade Marketing

Pour mettre en place une stratégie de fidélisation, il faut tout d'abord comprendre l'évolution de la relation fournisseur / distributeur qui s'est modifiée avec la concentration des enseignes de distribution.

Au début des années 90, le monde a connu une baisse de la consommation et une saturation des marchés, ceci s'explique par l'évolution des comportements des consommateurs qui étaient infidèles aux enseignes et par la progression du hard discount.

Devant cette crise mondiale, les fournisseurs et distributeurs étaient obligés de changer leurs stratégies et se focaliser sur des modes fonctionnels efficaces. Pour les fournisseurs, le fait d'adopter un marketing distributeur était la seule solution, alors que pour les distributeurs, ils ont décidé de se plancher sur la détermination de la cible, le positionnement et la stratégie d'enseigne. Ce changement de stratégies a donné naissance au trade marketing. Selon Claude CHINARDET : « *le Trade Marketing est né de l'idée que pour satisfaire le consommateur, le fabricant doit utiliser pour vendre sa marque et son produit les circuits de distribution et que ces derniers ont besoin à leur tour des fabricants pour satisfaire leurs clients* ».

Au convergent des objectifs des fabricants et des besoins des distributeurs, le trade marketing est surtout l'art de doser un mix (assortiment, promotion, prix).

Au cours de ces 3 dernières décennies, la filière production-distribution a connu une mondialisation et une concentration de ses acteurs, d'où on assiste de plus en plus à une forte concurrence [5].

Selon Amirault (président de la Fédération des entrepreneurs et entreprises en France, dans son livre blanc, 2016) : la relation entre fournisseurs et distributeurs est compliquée, surtout quand il s'agit d'une PME (fournisseur), car, par exemple, 90% des produits MDD sont fournis par des PME, leur dépendance aux distributeurs est donc accrue, aussi on assiste à une pression sur les prix, qui est due au nombre restreint des distributeurs et au grand nombre de fournisseurs. Les distributeurs sont donc en position de force et n'hésitent à imposer des conditions commerciales défavorables aux producteurs : prix d'achat faible, marges commerciales élevées... [31]

Devant ces conflits et ces rapports souvent déséquilibrés, les distributeurs et leurs fournisseurs commencent à bâtir de nouvelles relations tout en instaurant un climat de confiance et promouvant des stratégies mutuellement profitables. Cette coopération se repose sur la compréhension et l'analyse de la chaîne de valeur des acteurs orientée à long terme ainsi qu'une collaboration pour réussir les techniques et les outils de la distribution, [5]

Pour réussir à atteindre les consommateurs finaux, les producteurs recourent à deux techniques marketing :

-Le marketing d'attraction ou ce qu'on appelle la technique PULL : à travers les actions publicitaires et communicationnelles, l'industriel vise à tirer le client vers ses produits et donc le distributeur est obligé de référencer ces produits, vu la demande massive des clients.

-La technique PUSH : c'est là où on pousse le produit vers le consommateur à travers sa mise en avant dans les linéaires et à travers un merchandising attractif. L'industriel dans ce cas là, doit fournir un effort afin de vendre ses produits et les référencer par les différents avantages qu'il offre aux distributeurs.

B. Fidélisation et Fidélité :

« La fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente » [18].

« La fidélité est la propension d'un consommateur à acheter le même produit (marque) ou à fréquenter le même magasin chaque fois qu'il en a besoin » (Walters, Bergiel et Sheth, 1989).

« La fidélisation est un ensemble des actions visant à accroître la dépendance du consommateur vis-à-vis du produit, d'une marque ou d'une enseigne » (Crié D., 2002).

« Le concept de fidélité peut être décrit comme l'attachement de certains consommateurs à une marque » Roux (1986).

En effet, la fidélité dépend de l'attitude et du comportement, (Dick et Basu, 1994), ainsi que pour durer dans le temps, elle doit être fondée sur l'engagement affectif qui constitue « un stabilisateur de la relation au fil des transactions » (N'goala, 2000).

Donc un achat répété qui n'est pas motivé par un réel engagement ne reflète que de la fausse fidélité (Bloemer et Kasper, 1995).

Oliver (1999) était parmi les premiers auteurs qui ont expliqué la notion de fidélité en intégrant le concept d'engagement, d'après lui, la fidélité passe par plusieurs niveaux en commençant par le niveau cognitif, en passant par le niveau affectif, puis, le niveau conatif et finalement, le niveau comportemental qui représente l'action et qui est la vraie fidélité. La fidélité action est donc la plus proche de la fidélité relationnelle (Frisou, 2000), nommée aussi la fidélité coopérative utilisée surtout dans le contexte inter-organisationnel (Al et Costabile, 2002).

La fidélité relationnelle implique les deux partenaires à mener une relation personnalisée qui se repose sur la coopération. Cette dernière est définie comme étant un mode d'organisation bilatéral (Hallen et Al, 1987 ; Ford, 1980) basée sur des actions

menées conjointement par les deux partenaires d'échange afin d'atteindre les objectifs communs.

On peut en déduire trois types de fidélité :

-Fidélité attitudinale : repose sur l'engagement intentionnel du client et se fonde sur un rapport affectif et cognitif.

-Fidélité comportementale (passive) : c'est un comportement répétitif sans implication émotionnelle.

-Fidélité coopérative : il s'agit ici de mettre en œuvre un comportement relationnel basé sur l'attente d'intérêts mutuels afin de mener une bonne relation à long terme [23]

Aujourd'hui, fidéliser un client s'avère important pour l'entreprise dans la réalisation des économies, vu que la fidélisation lui coûte 5 fois moins cher que la conquête d'un nouveau client. On ne peut parler des coûts sans parler de la théorie des coûts de transaction.

Dans son article Carl J. Dahlman (1979), dégage 3 catégories des coûts de transaction :

- ✓ *Les coûts liés à la recherche de l'information : prospection, découverte du bon rapport qualité/prix, étude de marché...*
- ✓ *Les coûts liés aux contrats : négociation et conclusion de chaque transaction, recherche de partenaires ou de modalités pour résoudre les conflits ...*
- ✓ *Les coûts d'exécution et de surveillance : transactions internationales, R&D, conseil, contrôle de la qualité, vérification de la livraison...*

D'après la théorie des coûts de transaction (Coase, 1960), qui montre la complexité de la relation d'échange, les firmes doivent imposer la coopération et la coordination entre ses agents afin de minimiser les coûts de transaction. A son tour, (Williamson, 1985), reprend le travail de Coase en ajoutant que le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction, dès lors, la réduction de ces coûts nécessite une collaboration entre les agents. Selon lui (Williamson, 1985), les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée tout en se comportant de manière opportuniste.

Certaines transactions peuvent engendrer des coûts de transaction très importants. Dès lors, les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser ces coûts.

A partir de ces postulats, on déduit que les coûts liés à la fidélisation sont moins chers que ceux liés à la conquête des clients, car, la fidélisation permet d'augmenter la rentabilité de l'entreprise, en réduisant le budget d'acquisition de nouveaux clients et les coûts opérationnels des flux transactionnels ultérieurs, ainsi que la coopération entre les entreprises et leurs agents est assez importante afin de générer des bénéfices.

A l'instar de la construction d'une relation durable et solide avec les clients, la fidélisation permet à l'entreprise de contrer la concurrence, occuper le marché, réaliser des bénéfices et rentabiliser l'investissement d'acquisition des clients.

C. Les Déterminants Relationnels de la Fidélité

Plusieurs chercheurs se sont attachés à trouver des variables permettant d'expliquer la fidélité dans le contexte inter-

organisationnel à travers différents modèles, l'exemple de celui d'Aurier *et al.* (2001).

L'intérêt de notre recherche est d'étudier les variables qui relèvent du marketing relationnel et qui déterminent la fidélité. La littérature a soutenu l'idée que dans le contexte inter-organisationnel, pour réussir le développement et la continuité de la relation fournisseur/distributeur dans le long terme, on doit faire appel à plusieurs variables relationnelles, dont les principales sont : la confiance, la qualité relationnelle et l'engagement.

1) *La Notion de Confiance:*

La confiance est un facteur déterminant de l'orientation à long terme entre les distributeurs et les fournisseurs ([9]; Doney et Cannon, 1997). C'est la pierre angulaire des relations durables (Spekman, 1988).

La confiance représente l'outil le plus puissant du marketing relationnel dont l'entreprise dispose (Day, 1985), elle est susceptible d'encourager un comportement coopératif mutuel et de générer des bénéfices supérieurs pour les distributeurs et les fournisseurs [24].

Vu le rôle majeur que revêt la confiance dans le fonctionnement des relations inter-organisationnelles, le concept a bénéficié d'une grande attention dans la littérature en Marketing et a fait couler beaucoup. Cette littérature recense une douzaine de définitions dans le cadre des relations inter-organisationnelles ([7], [9], [27]; Bidault et Jarillo, 1995; Gulati, 1995; Doney et Cannon, 1997; Dyer et Chu, 2000).

La confiance est un concept qui englobe deux dimensions [9], d'une part, la crédibilité qui évoque l'aptitude du partenaire à réaliser son travail d'une manière fiable et efficace, d'autre part, la bienveillance qui signifie la croyance en la volonté et l'intention du partenaire de conduire des actions bénéfiques et d'agir de manière non opportuniste.

2) *La qualité relationnelle entre distributeur/fournisseur*

La qualité relationnelle représente un jugement global quant à la capacité de la relation à satisfaire les besoins du consommateur » (Hennig-Thurau et Klee, 1997). Les travaux de (Smith 1998, de Moliner 2009 et de Vesel et Zabkar 2010) ont qualifié la qualité relationnelle comme étant un méga-construit qui intègre un ensemble de dimensions clés sous forme de variables relationnelles élémentaires.

3) *La notion d'engagement dans la relation fournisseur/distributeur*

L'engagement se définit comme étant le désir des fournisseurs de maintenir une relation durable avec les distributeurs, conduisant à des investissements successifs et à certains sacrifices à court terme. Il représente ainsi une variable indispensable pour stabiliser la relation et faire apparaître la « véritable fidélité » (Day, 1969 ; Dick et Basu, 1994 ; Bloemer et Kasper, 1995 ; Amine, 1998).

L'engagement représente l'une des conditions de développement de la relation coopérative entre les fournisseurs et les distributeurs (Dan Van My, 2007), On distingue deux types :

-Affectif : exerce généralement l'influence la plus déterminante sur le comportement de l'individu définissant par-là une forte loyauté à l'entreprise ou une forte fidélité à la

marque ou à l'enseigne. [17]. L'engagement affectif induit une fidélité plus durable et stable.

-Calculé : traduit la persistance d'une ligne de conduite essentiellement basée sur les coûts et les risques liés à un changement ou à l'absence d'opportunités satisfaisantes [17]. La fidélité qui résulte de cet engagement est donc une fidélité de circonstance, très vulnérable à des modifications du contenu des relations commerciales ou de l'environnement concurrentiel (Wind, 1977).

Cette revue de littérature nous a permis d'asseoir les principaux outils conceptuels nécessaires à la compréhension de l'impact des déterminants relationnels sur la fidélité des distributeurs. Dans ce qui suit, nous présenterons le protocole méthodologique mobilisé dans le cadre de cette étude pour une meilleure compréhension du lien entre les construits de cette recherche.

III. METHODOLOGIE

L'objectif de notre recherche est bien évidemment, d'étudier l'impact des déterminants relationnels sur la fidélité des distributeurs et sur l'établissement des interactions réussies et durables avec les coopératives. C'est dans cet objectif que nous avons choisi de réaliser une étude qualitative exploratoire à travers des entretiens individuels semi-directifs menés auprès des responsables achat de la grande distribution dans la région Marrakech-Safi (GMS): Atacadão, Carrefour, Marjane et AswakAssalam. Chaque entretien a duré entre 30 à 90 minutes.

Ces entretiens individuels ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien structuré en trois grandes parties. La première phase introductive comportait des questions larges portant sur la relation qui lie les distributeurs avec les coopératives. Les responsables ont été interrogés dans une deuxième phase de recentrage sur des questions liées à leur fidélité envers les coopératives. La dernière partie du guide d'entretien, la phase d'approfondissement, s'est appuyée sur une série d'interrogations sur les déterminants relationnels et leur impact sur la fidélité. Après avoir retranscrit intégralement les entretiens, nous avons procédé à une analyse thématique basée sur la comparaison verticale et horizontale inter-entretiens.

IV. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Les résultats de l'étude exploratoire font apparaître la fidélité comme une variable importante dans la réussite de la relation de coopération entre les distributeurs et les coopératives. Le matériel verbal recueilli lors des entretiens avec les responsables achat des enseignes de la distribution confirme les liens entre les construits recensés dans le cadre de la revue de littérature.

La fidélité est apparue dans les discours de tous les responsables comme un élément essentiel dans le cadre de la relation avec les fournisseurs, en général et les coopératives en particulier. Selon quelques responsables, cette fidélité se construit suivant l'idée que le fournisseur est compétent et dispose d'un savoir-faire lui permettant de répondre au cahier

de charges et de remplir ces engagements envers le distributeur. D'autres responsables estiment, que vu la nature de la relation d'échange, la fidélité est conditionnée par des aspects contractuels et règlementaires pour minimiser le risque de défaillance et pour donner plus de garanties aux différentes parties de l'échange, surtout au client. « Pour nous, la réalisation des contrats et des cahiers de charges est importante pour sécuriser nos échanges et pour s'assurer et vérifier que notre fournisseur répondra exactement à notre demande en termes de qualité, volume et délai » (Responsable 3). « La fidélité attitudinale n'existe pas dans le jargon commercial, on établit des budgets, on automatise des suivis et des contrôles au fil de l'année, si le fournisseur est toujours disponible, capable d'honorer ses engagements et présente un produit d'une bonne qualité, automatiquement, on ne va jamais penser à le changer, ça va nous pousser à mener avec lui une relation à long terme » (Responsable 1).

Cette relation de fidélité, basée essentiellement sur l'engagement du fournisseur, la qualité de son produit et la confiance qu'a le distributeur envers son partenaire, émane également de la satisfaction des distributeurs à l'égard des interactions passées et actuelles réalisées avec ces entreprises. « La réussite des expériences passées nous poussent à chercher ce type de partenariat » (Responsable 1). Cette satisfaction est intimement liée, selon ces distributeurs, aux prix pratiqués, aux marges réalisées qui demeurent confortables, à la disponibilité, à la qualité des produits qui correspondent souvent aux cahiers de charges et au respect des délais de livraison.

Généralement, le choix de faire confiance aux coopératives se fait sur la base d'une offre faite par l'agence de développement agricole (L'ADA), qui accompagne ces petits producteurs dans l'objectif de commercialiser les produits compétitifs des coopératives avec des marges importantes et de développer conjointement une image qui participera à la connaissance du produit « Les coopératives ont de très bon produits mais qui ne sont pas bien présentés, donc nous autant qu'une enseigne, on les a réservés les meilleurs emplacements, par rapport à la vente et aussi au visuel, car le client doit les voir, en passant par leur stand et on les a donné aussi une tête de gondole et des fonds de rayons » (Responsable 5).

A travers l'analyse des propos, les distributeurs expliquent que produits de terroir sont importantes dans leur portefeuille produits et dans leur activité. Le choix de coopérer avec des coopératives émane très souvent de leur confiance envers la qualité de leurs produits, leur savoir-faire et leur aptitude d'accompagner l'enseigne dans sa quête vers l'originalité et la différenciation. « Ils sont généralement nouveaux sur le marché, mais avec de grandes envies de développer leur produits » (Responsable 4).

L'importance des cahiers de charges réside dans le fait qu'ils offrent un cadre de référence permettant, aux coopératives, une meilleure compréhension de l'objectif et des besoins du distributeur et une formalisation des conditions commerciales et des obligations de chaque partie. « Le cahier des charges présente tous les détails, de la production jusqu'à la

distribution et même jusqu'à la vente au consommateur final », explique un responsable achat d'une enseigne de grande distribution. Cet outil de pilotage permet ainsi de mettre terme aux aléas liés à l'asymétrie de l'information, de favoriser le dialogue entre les différents acteurs et d'asseoir ainsi un climat de confiance fondé sur un échange d'informations garantissant la conformité des produits de terroir aux exigences des distributeurs qui, en étant satisfait de la qualité des interactions, s'engageront certainement dans une relation durable.

Ceci dit, nous pouvons dire que la fidélité est un élément important dans une relation gagnant-gagnant, cette fidélité est conditionnée par la présence de l'engagement des coopératives, la qualité de leurs produits, la fluidité de la communication entre les deux parties et la confiance que les distributeurs font aux produits de terroir et aux coopératives.

V. CONCLUSION

Cette étude met l'accent sur le rôle des déterminants relationnels de la fidélité dans l'orientation à long terme du distributeur et son aspiration à maintenir cette relation dans le temps. Une revue de la littérature abondante sur la fidélité dans les relations inter organisationnelles en général et de la relation entre distributeur et coopérative en particulier, nous a permis de recenser une batterie de variables susceptibles d'influencer cette fidélité et inciter les deux parties de l'échange à développer des relations durables pour pouvoir bénéficier largement des avantages associés à cette relation. Cette revue de littérature conjuguée aux résultats d'une première étude qualitative exploratoire nous a permis de mieux comprendre les liens entre les différents construits.

A l'issue de ce travail de recherche, deux enseignements au profit des coopératives méritent d'être soulignés. D'abord, la nécessité de comprendre l'importance de la fidélité des distributeurs qui est régie par des contrats commerciaux et des cahiers de charges dans le développement des relations durables. En outre, pour gagner la fidélité des enseignes de distribution et les pousser à s'engager dans la relation, les coopératives doivent absolument mettre en valeur leur savoir faire, leur réactivité et leur flexibilité lors des négociations. Autant de particularités permettant aux coopératives d'emporter les appels d'offre lancés par les enseignes de distribution malgré leur taille réduite. En plus de ces caractéristiques, les coopératives doivent également veiller aux autres variables pouvant mener à la fidélité et la durabilité de la relation, notamment, la satisfaction et la communication entre les différentes parties de l'échange.

Toutefois, cette étude a de nombreuses limites qui émanent directement de la taille réduite de l'échantillon et de la durée des interviews réalisés. Toutefois, les résultats de ce premier travail exploratoire peuvent être utilisés pour la construction du questionnaire nécessaire à la réalisation d'une étude quantitative confirmatoire sur un échantillon plus représentatif. Entre autre, d'autres voies de recherche peuvent être envisagées telles que la réalisation des entretiens avec les

représentants des coopératives pour mieux cerner les caractéristiques de cette dyade.

REFERENCES

- [1] A.M.B Jemaa, et N. Tourmois, (2009) Toward a trustful b to b relationship. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 64.
- [2] C. CHINARDET, *Le Trade Marketing*, Les éditions d'organisation, 1994.
- [3] C.L. Wang, N.Y. Siu, et B.R. Barnes, (2008) The significance of trust and renqing in the long-term orientation of Chinese business-to-business relationships. *Industrial marketing management*, 37(7), 819-824.
- [4] C. Mathews-Lefebvre, (n.d) La relation de coopération entre fabricant et distributeur et son impact sur la constitution d'un portefeuille de marques. Cas d'une PME alimentaire bio.
- [5] C. Michon, *Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing*, Pearson Education France, 21 mai 2010, 576 pages
- [6] C.Souilem, (2015) La place de la confiance dans la relation client : le cas de la grande distribution avec ses fournisseurs. *Science lib éditions*, Mersenne,7, N° 15039.
- [7] E. Anderson, and B. Weitz, (1989) Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, vol. 8(4), 310-323.
- [8] E. Garbarino, et M.S. Johnson, (1999) The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing*, 70-87.
- [9] F.R. Dwyer, P.H. Schurr, et S. Oh, (1987) Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 51, N° 2, 11-27.
- [10] H. Abbad, (2007) « Les relations entre la grande distribution et les PMI agro-alimentaires: Quels déterminants de l'orientation à long terme des Relations? *Actes de la 1ère Journée Comindus*, Avignon, 29 Mars.
- [11] H. Abbad, (2008) L'orientation à long terme dans le canal de distribution : le cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agroalimentaires au Maroc. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée.
- [12] H. Abbad, G. Pache, et D. Bonet-Fernandez, (2010) L'économie et le stratégique dans les relations d'échange entre grande distribution et PME: un examen de l'orientation à long terme des distributeurs. *In XIXème Conférence de l'AIMS*, Luxembourg, 2-4 Juin.
- [13] I. Geyskens, J-B.E.M. Steenkamp, and N. Kumar, (1998) Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International journal of research in marketing*, (15), 223-48.
- [14] I.W.G. Kwon, et T. Suh, (2005) Trust, commitment and relationships in supplychain management: a pathanalysis, *Supplychain management. International journal*, 10(1), 26-33.
- [15] J.C. Anderson, and J.A. Narus, (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 42-58.
- [16] J. Jouali, et A. Chakor, (2013) Collaboration in buyer-seller relationships as a new approach to competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 10(2), 55-64.
- [17] J.-L. Moulins et Elyette Roux, *A Three-Way Model of Customer-Brand Relationship: from brand image to brand loyalty and word-of-mouth advertising*, 2008.
- [18] J.-M. LEHU, *Stratégie de fidélisation*, 2ème édition, Eyrolles, Paris, 2011.

- [19] J.R. Cho, J.E. Chung, et J. Hwang, (2015) Effects of satisfaction and trust on long-term orientation in small apparel retailer–supplier relationships. *Clothing and textiles research journal*, 33(2), 83-98.
- [20] K. Machat, (2009) Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal. *Décisions marketing*, 54, 29-37
- [21] K. Messeghem, (2003) Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution. In : *attidella, XII conférence de l'association internationale de management stratégique*, Les Cotes de Carthage 3-6.
- [22] M. Sanzo, M. Leticia Santos, L.I Alvarez, and R. Vazquez, (2007) The effect of a buyer's market orientation on attitudinal loyalty toward a supplier: is dependence a moderator? *Supplychain management, An International Journal*, 12(4), 267-283.
- [23] N. MAKAOUI, La fidélité coopérative : point d'aboutissement des relations inter-organisationnelles, *Journal Logistique & Management*, volume 18, 2010.
- [24] O. Chanut, (2005) Quelles stratégies marketing possibles pour les PME face à la grande distribution ? Routin ou la voie de la stratégie relationnelle. *8ème Conférence Etienne Thil*, La Rochelle, (29-30 septembre).
- [25] O. Ozkan-Tektas, (2014) The effects of opportunism and trust on buyer-supplier relationship: do commitment types matter? *International journal of business and social research*, 4, 9, 14-26.
- [26] P.H Andersen, et R. Kumar, (2006) Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial marketing management*, vol. 35(4), 522-535.
- [27] R.M. Morgan, et S.D. Hunt, (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- [28] S. Andaleeb, (1992) The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution, *Research in Marketing*, N°11, 1-34.
- [29] S. Ganesan, (1994) Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, (58), 1-19.
- [30] T. Miyamoto, R. Nexhimi, et R. Grainger, (2002) The Antecedent and Roles of Three Attributes of Customer Trust in Japanese Manufacturer–Supplier Relationships. In : *IMP group conference, culture and collaboration in distribution networks*, 11-13, Perth.
- [31] <http://www.isatech.fr/quel-avenir-pour-la-relation-fournisseur-distributeur/>

Chemin de construction et de déploiement des pratiques RSE : cas du Groupe OCP

Ibtissame Lakhli

Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK)
Université Université sultane My Slimane- Maroc

lakhliliibtissame80@gmail.com

Résumé —

L'engagement RSE varie d'une PME à l'autre et cette vision reste encore en général faiblement intégrée dans leurs stratégies. En fait, la construction et le déploiement des pratiques RSE dépend de plusieurs critères tels que la vision du dirigeant, son éthique et la vision entrepreneuriale. L'engagement responsable par son caractère novateur et créateur de valeur, est néanmoins susceptible d'être un acte entrepreneurial.

La manière d'intégrer la RSE dans la démarche stratégique et opérationnelle de la PME est déterminante quant au profit souhaité ; en particulier, le déploiement de l'innovation responsable est source de création d'un avantage concurrentiel. Notre contribution propose d'analyser les voies de construction et de déploiement de la RSE selon l'approche du sensemaking (± faire sens) au sein des PME pour un renouvellement des mécanismes entrepreneuriaux.

Mots clés : *Processus RSE, sensemaking, cognition collective, OCP.*

I. INTRODUCTION

La RSE suscite plus que jamais l'implication des institutions internationales et la réflexion des chercheurs. Elle est devenue un thème de recherche sans précédent pour nombre d'entre eux (Caroll, Capron, Berger-Douce, Igalens, Quairel-Lanoizelée...).

Cet engouement pour la RSE a abouti à l'élaboration, ces dernières années, de plusieurs dispositifs réglementaires : ISO 26 000 (2006), commission européenne (2011), pacte mondial de l'ONU ; des regroupements planétaires sont organisés (Cop 21 en France et Cop 22 au Maroc) ; des guides pratiques en RSE sont édités, notamment dans le cadre de la PME (par exemple, norme du MEDEF et de la CGPME en France, label RSE de la CGEM au Maroc). Ces normes jouent un rôle de facilitateur et de guide pour la mise en place des pratiques écoresponsables au sein des entreprises, et la multiplication de dispositifs et de règlements incitent les entreprises à les intégrer.

Certains mécanismes imaginés au départ (dans la norme ISO 26 000, par exemple) présentent des difficultés pour la diffusion et l'opérationnalisation pour les structures ne présentant pas les critères annoncés dans les normes. Cependant, la pression est de plus en plus forte pour intégrer la RSE.

La place prépondérante accordée à la RSE et son impact sur l'entreprise ont donné lieu à des études académiques théoriques et empiriques. Toutefois, la majorité des études ont été orientées vers l'analyse de l'impact de la RSE sur la performance économique de l'entreprise en intégrant récemment la performance globale (Berger-Douce, 2014,2015).

Plusieurs années ont été nécessaires pour que la RSE soit institutionnalisée et que les acteurs s'entendent sur une

définition partagée (ISO 26000, 2010 ; commission européenne, 2011). Cependant, malgré cette convenance concernant la définition de la RSE, sa perception demeure différente selon les acteurs, ce qui a conduit à des problèmes lors de son implémentation.

Notre objectif est d'analyser comment se construit et se déploie la politique RSE, en mobilisant l'approche du sensemaking. Pour cela, et après être revenu sur la diversité de conceptions et de stratégies RSE, nous étudierons le processus de construction et de déploiement de la RSE selon l'approche sensemaking en tant qu'innovation. Nous pourrions alors analyser la perception des managers du groupe OCP -site de Khouribga- pour la démarche RSE.

II. RSE : UN CONCEPT AUX MULTIPLES VISAGES

La RSE fait partie intégrante des préoccupations des entreprises et tend à être institutionnalisée (Gondet Igalens, 2008). Le déploiement de la RSE est considéré comme source de progrès durable pour elles-mêmes à travers la recherche de la performance globale : justice sociale, prospérité économique et qualité environnementale (Elkington, 1999).

A. Développement RSE: multiplicité de conception RSE

La RSE s'intéresse au rôle de l'entreprise dans la société. La démarche est complexe et touche actuellement toutes les fonctions de l'entreprise. Pasquero (2005) a donné une définition large et inclusive de la RSE. C'est « l'ensemble des obligations légales ou volontaires qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle de bonnes citoyennetés dans un milieu donné.

La conception de la RSE déterminant le choix de l'entreprise n'évince pas le fait que la RSE soit un champ d'action. En effet, vu sous l'angle pratique, la RSE (Capron, 2009) peut être :

- ✚ D'ordre éthique : démarche volontaire par des actions philanthropiques et de mécénat ;
- ✚ D'ordre stratégique et utilitaire liant la performance sociale à la performance économique ;
- ✚ D'ordre politique de soutenabilité valorisant l'encastrement de l'entreprise dans la société et sa contribution au bien commun.

La RSE, quelle que soit la vision adoptée, consiste à faire profit en faisant du bien ou sans faire de mal et non pas faire du bien tout en faisant du profit. La RSE permet à l'entreprise d'assumer les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le déploiement de la RSE peut mobiliser la vision des ressources et compétences concourant au respect de l'environnement et de la nature dans le cadre des orientations de DD. Les travaux consacrés à la RSE font ressortir 3 thématiques : l'engagement social autour des

salariés, l'engagement envers la communauté et l'engagement environnemental.

B. Diversité des stratégies d'engagement sociétal

La RSE est une préoccupation majeure au sein des organisations et sa démarche est présente de manière informelle et intuitive dans la plupart des cas. Pourtant, le comportement des entreprises par rapport aux stratégies d'engagement sociétal est varié.

Si le développement durable est au cœur de la vision stratégique des entreprises, la démarche RSE va intégrer son cœur du métier par des démarches proactives¹ ou réactives². Qu'elle soit une obligation ou une démarche volontaire pour l'initiation de la RSE afin d'améliorer la performance globale, les entreprises doivent s'orienter vers une démarche explicite de la RSE valorisant leur contribution implicite, intuitive et informelle au développement durable de l'humanité et de la planète (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010).

Le contenu de la norme ISO 26 000 (2010) invite toutes les organisations à suivre les lignes directrices de la responsabilité sociétale afin de contribuer au développement durable. Mais, la perception du contenu RSE ainsi que son opérationnalisation peuvent être différents entre les divers acteurs. Berger-Douce, en 2007, a proposé une matrice dynamique pour qualifier les différentes stratégies de l'engagement sociétal des entreprises en mobilisant les travaux de Boiral (2001) sur le management environnemental.

En croisant l'engagement environnemental avec l'engagement social, l'auteur propose 4 stratégies pour les entrepreneurs comportant des voies d'amélioration en fonction de l'appropriation du concept RSE. L'utilisation de cette grille d'analyse repose sur l'adhésion des acteurs accompagnant les entrepreneurs dans l'implémentation de la RSE.

Le recours à l'approche sensemaking peut faire converger la vision de la direction à celle des autres intervenants internes ou externes. Pour arriver collectivement à une vision partagée de la RSE, cette approche semble pertinente pour permettre aux entrepreneurs de suivre les voies d'amélioration de la matrice dynamique.

C. LES PRATIQUES DE LA RSE A L'OCP

OCP, un des leaders mondiaux sur le marché du phosphate et des produits dérivés, est un acteur de référence incontournable sur le marché international depuis sa création en 1920. Présent sur toute la chaîne de valeur, OCP extrait, valorise et commercialise du phosphate et des produits dérivés, acide phosphorique et engrais. Il est le premier exportateur mondial de roches et d'acide phosphorique, et l'un des plus importants producteurs d'engrais.

OCP maîtrise toute la chaîne de création de valeur de l'industrie phosphatière : extraction et traitement du minerai, transformation de cette matière première en un produit liquide intermédiaire, l'acide phosphorique, et fabrication des produits finis par concentration et granulation de cet acide ou par purification : engrais et acide phosphorique purifié.

La variété et la qualité des sources des phosphates contenus dans le sous-sol marocain, parmi les plus importantes au monde, assurent la richesse de la gamme de

produits offerts par OCP. Sa stratégie commerciale repose notamment sur un portefeuille de produits innovants et de qualité, adaptés à la diversité des sols et des variétés végétales. Sa capacité industrielle massive, couplée à la flexibilité de son appareil productif, lui assure une structure de coûts optimale.

OCP assume ses responsabilités économiques et sociales vis-à-vis du Maroc et des Marocains. Le Groupe réalise des investissements substantiels dans des infrastructures sociales au bénéfice des communautés et des régions où ses activités sont implantées. Les efforts du Groupe sont concentrés sur des programmes sociaux, adressés aux populations les plus défavorisées, pour faciliter notamment l'accès à l'éducation.

En outre, OCP a lancé un programme pour les jeunes « OCP Skills », un exemple emblématique de sa responsabilité sociale et sociétale. Ce programme comporte trois éléments : l'amélioration de la formation et de l'employabilité des jeunes, l'accompagnement dans la création de projets et d'entreprises et le soutien à des associations locales.

Etant à la fois le donneur d'ordre et l'employeur le plus important au Maroc, OCP souhaite prouver son engagement envers l'économie du pays et son développement social. A travers son activité centrale, OCP crée un écosystème autour des communautés locales de ses sites en offrant des possibilités d'emploi direct ou par le biais de la sous-traitance. OCP stimule l'entrepreneuriat et diverses initiatives dans le pays en créant, entre autres, la Direction du Développement Durable et la Fondation OCP dont le rôle est de soutenir et de promouvoir la culture, l'éducation et l'environnement.

Engagé dans une démarche intégrée en faveur des petits agriculteurs, le Groupe mène, via les programmes de la Fondation OCP, des initiatives qui renforcent les capacités des fermiers et augmentent leur productivité.

Incorporer des valeurs et des principes éthiques de l'organisation dans l'intérêt d'une bonne gouvernance, figure parmi les premières priorités de l'OCP. Parmi ces principes, figurent le respect des engagements, l'intégrité, la transparence et de l'équité en toutes circonstances. Ce sont ces mêmes principes qui façonnent la culture OCP et représentent une véritable concrétisation de cette matérialité.

Dans le cadre de sa politique sociale OCP met à la disposition de ses collaborateurs actifs et/ou retraités différentes prestations assurées par les services sociaux de chaque site. Pour la couverture médicale, OCP accorde à ses personnels des prises en charge auprès des structures de soins publiques et privées, avec lesquelles il a conclu des accords de partenariat. Les infrastructures médicales mises en œuvre dans le passé, hôpitaux notamment, ont été converties en centres d'urgence de proximité.

Offrir une éducation de qualité aux enfants du personnel témoigne, également, de l'engagement ferme d'OCP en matière de prestations sociales. En 1974, OCP a créé l'Institut de la Promotion Socio-éducative (IPSE) en vue d'octroyer aux enfants des employés d'OCP une offre éducative qui répond aux plus hauts standards internationaux et qui couvre les cycles préscolaire, élémentaire jusqu'au collège.

L'organisation de formations au profit des jeunes issus prioritairement des sites où le Groupe est implanté. Ces formations, adaptées au profil et aspirations professionnelles des bénéficiaires, visent à développer l'employabilité des candidats et à accompagner leur réussite professionnelle et l'appui à des projets d'entreprises et à des projets associatifs, dans tous les secteurs d'activité.

¹Démarche émanant d'initiative volontaire des dirigeants.

²Démarche développée après une crise ou face à des risques fort pour l'entreprise.

Ainsi, L'intégration de la perception des salariés dans la construction des politiques RSE permet d'aboutir à une stratégie collective de la RSE et donc de passer d'une vision purement entrepreneuriale axée sur le dirigeant à une vision collective et managériale combinant l'ensemble des acteurs organisationnels.

III. SENSEMAKING ET CONSTRUCTION ET DEPLOIEMENT DE LA RSE

A. L'ELEMENT DECLENCHEUR DE PROCESSUS

L'acteur est jeté dans un flot d'activité continu (weick, 1995), susceptible d'être perturbé par une interruption³ générant de l'équivocité et de l'ambiguïté perturbatrice. Le recours au processus sensemaking pour le déploiement de la RSE consiste à répondre aux questions suivantes (Weick et al, 2005) :

- What the story here? (± quel est le scénario?)
- Now, what should I do? (± maintenant, que devrais-je faire ?)

Comprendre le mécanisme sensemaking reflète notre compréhension de la manière avec laquelle les acteurs agissent face aux interruptions (Weick, 1995). Il s'agit d'exprimer ses sens par rapport à des circonstances pour aboutir à une situation comprise par des mots pouvant déclencher l'action.

Construire du sens nous renvoie à la vision de Magala (1997) citée par Weick et al (2005). Il s'agit d'inventer une nouvelle interprétation pour un évènement survenant dans le processus de l'organisation n'ayant pas de nom et n'étant pas reconnu comme processus.

Lorsque l'acteur met en mot la situation pour continuer, il construit un sens crédible capable de structurer l'inconnu. Cette vision du sensemaking valorise la recherche du sens commun pour faire face à l'ambiguïté et l'incertitude.

L'utilisation de l'approche sensemaking pour le déploiement de la RSE permet de mettre les représentations et l'action des acteurs au cœur de la création de la réalité organisationnelle. L'utilisation de cette approche permettra une compréhension conceptuelle des motivations de la mise en place ainsi que sa nature sociale et communicative.

Cette optique est argumentée aussi par Nijhof et Jurissenn (2006) en fonction des hypothèses équivoques de la RSE tenues pour acquises. Pour eux, la RSE est basée sur des valeurs communes sans indiquer par qui ces valeurs sont partagées ou comment créer du sens commun au sein de l'organisation. La RSE signifie quelque chose, mais est-ce la même chose pour tout le monde (Votaw, 1972) ? Ceci nous amène à nous positionner par rapport au processus de construction collectif du sens.

B. REPRESENTATION DU PROCESSUS SENSEMAKING

Weick et al., (2005) envisagent le processus de sensemaking comme un processus évolutionnaire permettant la construction des interprétations rétrospectives par l'action interdépendante entre acteurs et environnements.

Le sensemaking peut être traité comme l'ensemble des échanges réciproques entre acteurs⁴ et leurs

environnements⁵ qui permettent la sélection⁶ et la rétention⁷ des faits significatifs, selon le schéma conceptuel « enactment- selection- retention » ESR (Weick et al, 2005).

Le processus de sensemaking permet de comprendre les interactions directes existant entre un groupe d'acteurs ainsi que les représentations et implications des salariés dans la RSE, en première perspective. Le recours à ce modèle, peut constituer une base conceptuelle capable d'analyser les mécanismes d'interprétations et de construction de la politique RSE.

Ce processus en boucle parcourt diverses phases. L'émergence du cycle est due à un changement écologique (Weick et al.,2005). Il constitue une information, provenant de l'environnement, perçue comme une contrainte et une menace exigeant une adaptation.

- ✚ L'enactment (± prise d'acte) : transmet l'idée que les acteurs génèrent leur environnement à travers leurs actions et leurs recherches pour donner sens à ses actions (Smilchich et Stubbart, 1985 cités par Bean et Hamilton, 2006)

Revoir le concept RSE sous l'angle de l'activation est susceptible d'orienter la vision des dirigeants à valoriser certains aspects de la RSE au détriment des autres (focalisation sur le volet social pour motiver les salariés ou bien le volet environnemental pour améliorer l'image de l'entreprise dans son territoire surtout pour les activités polluantes).

Donc, les acteurs, au sein de l'organisation, participent à la construction d'une conception RSE.

- ✚ Sélection : combine l'attention rétrospective, les modèles mentaux, les expériences passées et l'articulation entre les éléments distinctifs du flux et des cadres de référence pour la production histoire locale et crédible (constitue un essai).

Suite à la phase d'activation, les situations produisent de l'équivocité. Un seul et même aspect de la RSE est ouvert à l'existence de diverses interprétations possibles par les membres de l'entreprise.

Le traitement de l'information collectée, lors de l'enactment, est passible de diverses interprétations créant une situation équivoque. Chaque acteur recherche une solution à travers ses expériences (sorte de répertoire) créant des interactions pour réduire l'équivocité. Cette vision est construite en se basant sur des représentations pertinentes des acteurs.

- ✚ Rétention : l'histoire construite précédemment gagne une certaine solidité par le processus de rétention en l'ancrant dans une expérience passée pour qu'il soit utilisé comme un guide pour les actions et interprétations ultérieures.

Cette phase assure la rétention des informations produites au cours des phases précédentes sous forme d'une mémoire collective. Les informations RSE constituent la base des actions et interprétations futures (koenig, 1996). Ceci marque la fin du premier cycle par la rétention et l'intégration des informations RSE dans la mémoire de l'organisation.

³Peut-être une divergence, une rupture, une surprise, une affirmation, une opportunité, une menace...

⁴Enactment

⁵Changements écologiques

⁶Sélection

⁷Rétention

Le recours au processus de sensemaking aboutit à la lecture différente du processus d'implémentation de la RSE. Il permet de prendre en considération l'aspect équivoque du concept RSE tout en faisant évoluer le contenu par la valorisation de l'action humaine. Cette approche semble pertinente pour la compréhension et la construction de l'action RSE au sein des organisations.

C. SENSEMAKING ET ELABORATION COLLECTIVE DU SENS

Construire du sens collectivement ne signifie pas partager le « même sens ». L'action organisée ne nécessite qu'un partage minimal (Weick, 1995). Weick (1979) définit l'organisation comme une construction validée de façon consensuelle permettant la réduction de l'équivocité au moyen d'un comportement inter-verrouillé (cité par Miner, 2006).

La construction collective se réalise par une activité collective. Le processus de sensemaking qui vise à réduire l'équivoque, a une vision pratique permettant au dirigeant, par l'exploration de sens, de continuer son projet RSE.

Simultanément, ce processus a une dimension sociale découlant de l'interdépendance des acteurs. Ces derniers sont amenés à construire collectivement un sens de la RSE pour parvenir à définir et mener efficacement son implémentation. Le processus du sensemaking puise dans l'interdépendance des acteurs (Weick, 2005). Le processus de sensemaking vise la construction collective du sens des pratiques de la RSE et non pas la construction d'un sens collectif.

D'autres travaux se sont orientés vers l'analyse de l'importance de l'attention des collaborateurs, le risque de l'absence de la cohérence attentionnelle (Rerup, 2009). Dunbar et Garud (2009) ont identifié l'indétermination interprétative comme facteur de blocage du processus collectif du sens. La multiplicité des critères de performance au sein de l'organisation peut mener à une équivocité interprétative de la vision RSE bloquant ainsi l'action.

D'après ces études, les facteurs organisationnels⁸ cités par Weick (1995) peuvent conduire ou bloquer le processus collectif de sensemaking. Des travaux normatifs se sont penchés sur l'étude des conditions de développement du processus collectif du sensemaking « performant », en mettant en avant le rôle central des pratiques managériales (Roberts et al, 2007), la richesse de sens découlant de la diversité des acteurs (Elsbacht et al., 2005). Il se base sur la coordination des individus pour assurer le bon fonctionnement de leur cognition collective (Weick et Sutcliffe, 2007) afin d'éviter le risque d'effondrement du sens.

Un autre courant envisage le processus comme résultat du processus d'organizing. Cette vision met en avant l'importance de la coordination entre les processus de sensemaking des acteurs afin d'identifier les conditions et facteurs favorisant ou bloquant le sensemaking de la RSE. Il se focalise sur la qualité de l'interaction ainsi que ses résultats pour améliorer la capacité collective à prévoir les anomalies et crée une vision partagée des flux. Cette orientation permet de combiner la vision entrepreneuriale à celle managériale pour l'implémentation de la RSE.

⁸ Routines, spécialisation des individus, compréhension des individus de leur rôle, expertise et statut, les phénomènes de pouvoir et les coalitions de groupes d'intérêt, l'impact du système d'information sur la perception des individus, des changements de l'environnement...

Pour le déclenchement du processus de sensemaking RSE, la succession d'événements (signature d'un pacte mondial, expérimentations d'une norme, recherche de certification, recherche du bien-être salarial...), permettent la mise en relation des valeurs et des actions sociales pour arriver à une logique globale de DD produisant un sens commun. Ces événements doivent être adéquats à la philosophie de l'entrepreneur et à l'entreprise (Haddadi, 2016).

La phase de sélection du processus sensemaking semble primordiale pour l'élaboration collective du sens afin de dépasser le problème de la fragmentation du sens et par conséquent dépasser cette vision parcellaire et fragmentée de DD/RSE.

IV. DETERMINANTS DE LA PERCEPTION DE LA RSE CHEZ LE MANAGER OCP

Dans le cadre de cette étude, le manager au sein du groupe OCP a été choisi. Ce choix se justifie par le fait que l'implémentation efficace de la RSE nécessite l'implication des managers tout en assurant la concordance entre leur vision et celle de la vision stratégique du groupe. La maîtrise du cadre conceptuel a été effectuée à partir d'une méthode de collecte de données qualitatives, sur la base d'une enquête réalisée auprès des managers. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire en face à face. L'approche par questionnaire présente un bon niveau de réalisme quand l'étude porte sur l'exploration du thème de recherche. On a pris un échantillon de quelques responsables site de Khouribga de façon aléatoire. Le questionnaire est élaboré dans le but de faire ressortir, d'analyser l'écart entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis pour les cadres du groupe OCP à travers l'étude des interprétations "spontanées" des managers autour de la notion de RSE, leurs interprétations du programme de RSE tel qu'il est explicité par l'entreprise.

A. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Au niveau des caractéristiques sociodémographiques des répondants, l'échantillon est composé de 38,5% de femmes et 61,5% d'hommes. La majorité des répondants (61%) relève de la ville de Khouribga lieu de réalisation de l'enquête. Presque la moitié des répondants (46%) ont terminé leurs études supérieures (bac+5), résultat normal, puisque les répondants sont des managers. La majorité des répondants sont âgés de 25 à 45 ans (69%).

Les managers qui ont une durée de travail comprise entre 5 ans et 10 ans constituent la catégorie la plus représentée dans ce sondage avec un pourcentage de 46.2%. En deuxième lieu, ceux de 10 ans à 15 ans représentant 30.85% des réponses, viennent ensuite les collaborateurs de 15ans à 20 ans (15.4%) et en dernier lieu les personnes plus de 20 ans (7.7%).

Les réponses collectées pour la ville d'origine se présentent comme suit : 61.6% des managers sont d'origine de Khouribga suivis par la ville de Casablanca avec un pourcentage de 23.1%, Safi avec 7.7% et Youssoufia 7.7%.

Selon l'enquête effectuée, tous les managers ont une connaissance de la RSE. Mais la question se pose de savoir quels sont les déterminants qui influencent l'implémentation de la RSE au sein du groupe OCP

B. PRESENTATION DES RESULTATS : MANAGER OCP ET RSE

Selon les résultats de l'étude, la RSE est avant tout une intégration des préoccupations sociale et environnementale dans la stratégie du groupe pour 76,9% des managers. La RSE contribue aussi à la réservation de la réputation de l'entreprise et la valorisation de son image selon 61,5% des managers. La RSE, c'est la maîtrise des risques sur l'environnement (38,5%). Pour 23% des managers, la RSE consiste à prendre en charge le bien-être des salariés. C'est un outil de performance et de productivité (7,7%) ainsi qu'un moyen de renforcement de la satisfaction au travail et d'identification des salariés aux valeurs de l'entreprise (7,7%). Pour les manager de l'OCP, la RSE ne représente pas une contrainte à prendre en considération.

Pour la majorité des managers, l'OCP assure certainement la réalisation de ses démarches RSE (84,6%). Tandis que 15,4% pensent seulement en cette réalisation. De plus, la totalité des managers confirment la concrétisation de la RSE dans l'environnement de travail.

76,9% des managers disent que la RSE est concrétisation de la volonté de la direction alors que 46,2% pensent qu'elle dépend des pratiques des entreprises du même secteur d'activité. Selon 23,1% des managers, la RSE dépend de la convention négociée au niveau de l'entreprise.

92,3% des managers considèrent que la RSE permet d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et par conséquent d'attirer les investisseurs (46,2%). Pour 38,5% d'entre eux, la RSE garantit l'augmentation du volume d'affaires donc attire les meilleurs salariés (23,1%). La RSE permet de mieux impliquer les salariés dans leur travail pour 30,8% des managers.

La majorité des managers considère que les objectifs attribués par le groupe présentent un lien avec la RSE (84,6). Par contre, 15,4% ne sont pas du même avis. 53,8% des managers confirment l'implication totale des collaborateurs dans l'élaboration de la politique RSE. L'implication partielle est la perception de 38,5 % des managers. La majorité souhaite être impliquée dans la démarche RSE. Les managers s'impliquent davantage dans la démarche RSE pour les raisons suivantes : être un acteur de changement dans la société (61,5%) ; être en phase avec les valeurs personnelles (30,8%) ; renforcer l'esprit d'équipe (38,5%) et garantir l'employabilité pour 15,4% des managers.

Cette implication nécessite la mobilisation de certains moyens d'après les managers de l'OCP : des formations adaptées à chaque métier (61,5%) ; des consultations (enquête, baromètre...) pour 76,9% des managers et des actions de mobilisation (7,7%). Pour la totalité des managers la RSE favorise la performance globale de l'entreprise.

C. DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS

En ce qui concerne la perception de la RSE par les responsables OCP, presque la totalité des responsables ont une bonne connaissance de la RSE. En effet l'OCP a une division de développement durable chargé de l'élaboration des démarches RSE attaché directement à la direction générale.

Concernant le classement des intérêts majeurs liés au développement de la RSE, les responsables considèrent que la RSE améliore principalement l'image de marque de l'entreprise. Les résultats de l'enquête ont montré que les managers sont complètement impliqués dans la démarche RSE. En effet, les raisons d'implication dans la démarche RSE pour être un acteur de changement dans la société sont

donc de renforcer l'esprit d'équipe et par conséquent de garantir l'employabilité. D'après les résultats de l'enquête, les responsables confirment que la démarche RSE favorise la performance globale et cela par la motivation et la fidélisation des employés (augmentation des salaires, amélioration des conditions de travail, valoriser les salariés, l'impliquer, le responsabiliser et le former), et la sensibilisation sur des pratiques RSE et surtout le respect de l'environnement, l'ouverture sur des associations et le renforcement l'image de l'entreprise.

Afin d'appréhender les interprétations des managers du rôle que l'organisation attend d'eux en matière de RSE, nous nous appuyons sur les missions et objectifs qui leur sont assignés. Un peu plus de la moitié des répondants déclarent que les missions qui leur sont confiées ont un lien avec la RSE. Les personnes ayant une sphère de responsabilité élargie (c'est-à-dire ayant sous leur responsabilité plus de 12 personnes) estiment que leurs missions sont liées à la RSE. Les répondants affirment que leurs missions ont un lien particulier avec la RSE plaçant en tête de liste les aspects managériaux (concernant l'accompagnement, la considération et l'écoute des collaborateurs), de services et sociaux (qualité de vie au travail).

Les managers encadrants entre 5 et 20 personnes et travaillant au sein du réseau déclarent en particulier avoir des missions managériales liées à la RSE. Pour ce qui concerne les objectifs, une majorité de managers (70%) déclare se voir fixer des objectifs intégrant l'aspect RSE. Ces objectifs concernent le plus souvent des aspects sociaux (qualité de vie au travail), environnementaux (réduction de la consommation énergétique) et managériaux (accompagnement des collaborateurs). Les rôles que le Groupe souhaite voir jouer par les managers en matière de RSE, tant par leur mission que par leurs objectifs, sont donc principalement centrés sur des aspects sociaux et managériaux puis environnementaux et de service. À ce niveau, une certaine hétérogénéité se révèle liée notamment à la sphère de responsabilité des managers et à la branche d'activité pour laquelle ils travaillent. La dimension sociale reste cependant dominante dans les rôles attendus.

Quant au rôle que les managers déclarent jouer en matière de RSE, une majorité d'entre eux estime que la RSE se traduit concrètement dans leurs activités. Les résultats concernant la déclinaison de la RSE vue par les managers révèlent donc une pluralité nuancée. Les interprétations de la notion de RSE ainsi que de la politique menée par le Groupe OCP montrent une certaine homogénéité focalisée autour du service et de la considération des salariés. Nous avançons l'hypothèse que cette homogénéité est probablement due au partage de valeurs fortes par l'ensemble des managers et au lien étroit que ceux-ci établissent entre le programme RSE et la mission du Groupe. Cependant, lorsqu'il s'agit d'aborder plus concrètement la RSE, une certaine hétérogénéité apparaît ; les rôles attendus s'élargissent aux aspects environnementaux de la RSE et les rôles joués intègrent également la prise en compte de l'environnement et la prise de décision responsable.

CONCLUSION

Diverses raisons poussent les organisations à s'engager dans la RSE : la recherche de bénéfices commerciaux en valorisant les aspects de la consommation responsable, les exigences de la chaîne d'approvisionnement, le besoin d'attirer les compétences et de les fidéliser par une

valorisation du bien-être salarial, la création de l'économie de réseau où les relations d'affaires et la réputation sont déterminantes, la création des opportunités aboutissant à la création de FCS (facteurs-clés de succès) et parfois l'anticipation des dispositions législatives.

Notre étude avait pour objectif de mobiliser le sensemaking pour construire collectivement un sens autour de la RSE permettant la mise en place de son propre processus de construction et de déploiement. Selon Weick, la construction du sens, pour le participant d'une action est liée à la problématique de rester au contact du monde. Le sens construit ayant conduit à la réalisation d'une action déterminée peut se révéler illusoire. Selon la théorie de l'action, l'action découle de l'interprétation. Inversement, Weick souligne que le sens se construit à partir de l'action. L'action teste les interprétations précédentes pour collecter des indices permettant l'élaboration d'un modèle explicatif.

L'approche de Weick s'intéresse à l'organisation en tant que processus. Elle est en mouvement et reconstruite par les actions de ses membres. La construction du sens par l'articulation et l'interaction de ses membres permet la constitution de l'organisation et la coordination de ses actions.

Le processus de construction du sens se déroule au niveau individuel, mais il est aussi un processus collectif au sein de l'organisation. Le succès d'une action ou sa faillite est le résultat de multiples facteurs humains et organisationnels. Théoriquement, le recours à l'approche du sensemaking permet de constituer un guide conceptuel pour les initiatives RSE et construire des processus organisationnels plus fiables.

Notre contribution vise à appréhender les facteurs influençant la perception des acteurs organisationnels de la politique RSE. Ces facteurs sont liés à la culture de l'entreprise, les événements internes et externes déclenchant l'introduction de la RSE sans négliger les structures chargées de développer les pratiques RSE.

Le prolongement naturel de notre vision pourrait s'orienter vers la mobilisation du sensemaking par une analyse approfondie de la démarche RSE au sein de l'OCP en intégrant les managers des autres sites. Il s'agit de tester le processus de construction d'une politique RSE dans une optique sensemaking afin d'impliquer la partie prenante interne dans la mise en place d'une démarche solide et évolutive. L'implication des différents acteurs dans le déploiement de la RSE est une innovation organisationnelle permettant d'inscrire la RSE dans une perspective d'amélioration continue.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Autissier, D., Vandangeon, I., et Vas, A. (2010), *Conduite du changement: concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod.
- Bean, C. J. et Hamilton, F. E. (2006), *Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace*, *Human Relations*, 59 : 3, 321-349.
- Berger-Douce S., (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat /I (Vol. 6)*, p. 53-71.
- Berger-Douce S., (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle. », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 3/ (n° 12)*, p. 10-28
- Berger-Douce S., (2015), *La performance par l'innovation responsable », *Entreprendre & Innover /I (n° 24)*, p. 37-44.*
- Boiral O., (2001), « ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, 13-15 juin*.
- Bonneveux E., Saulquin J.Y., (2009), *L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. Management & Avenir n° 23*.
- Courrent, J. M. (2012), *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*. De Boeck Éditions.
- Delchet, K., (2007), *Développement durable : l'intégrer pour réussir : 80 PME face au SD 21000*. Afnor.
- Des Rochers, T., & Turcotte, M.F. 2012. *Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise*, *Entrepreneurial Practice Review*, 2(3), 22-45.
- Dunbar, R. L. M. et Garud, R. (2009), *Shuttle Flight Distributed Knowledge and Indeterminate Meaning: The Case of the Columbia*, *Organization Studies*, 30 : 4, 397-421.
- Elkington, J. (1999), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elsbach, K., Barr P. et Hargadon, A.(2005), *Identifying Situated Cognition in Organizations*, *Organization Science*, 16:4, 422-433.
- Fernandès V., Ramonjy D., (2013), *De la stratégie d'engagement au déploiement de la RSE : le cas des achats socialement responsables suivant la norme ISO 26000*, AIMS.
- Gendron, C. (2013), « La naissance d'une école », in C. Gendron, C. et B. Girard, *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise – L'école de Montréal*, Armand-Colin, Paris.
- Gond, J.-P. et Igalens J., (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, *Collection Que sais-je ?*, Paris : PUF.
- Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2010), *Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. XXI e congrès AGRH*.
- Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I., Schäfer, P. (2014), *Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI*. *Revue française de gestion*, 40(240), 133-148.
- Haddadi S., (2016) *Le rôle des acteurs organisationnels dans la construction et le déploiement d'une politique RSE : le cas d'une PME, communication dans le cadre de RIODD- réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable*, Canada.
- Igalens, J., & Tahri, N. (2012), *Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure*. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.
- Koenig, G., (1996), *Management : Les constructeurs : Karl E. Weick*. *Revue française de gestion*, (108), 57-70.
- Miner J. B., (2006), *Organizational Behavior 2: Essential theories of process and structure*, M.E. Sharp, New York.
- Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2006). *Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: Introduction to the special issue*. *Business Ethics: A European review*, 15(4), 316-322.
- Oueghlissi R. (2013), « La RSE et Les PME », *Revue Française de Gestion*, vol.7, p.163-180.
- Pasquero, J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in M.-F. Turcotte et A. Salmon, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Pasquero, J. (2013), « La responsabilité sociale de l'entreprise: trajectoire d'une idée », *Recherches*, p. 47-62.
- Rerup, C. (2009). *Attentional triangulation: learning from unexpected rare crises*, *Organization Science*.
- Roberts, K.H., Madsen, P. and Desai, V. (2007). *Organizational Sensemaking During Crisis*, in Pearson, C., Roux-Dufort, C. and Clair, J. (Eds), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Thousand Oaks: Sage, 107-122.
- Tahri, N (2010). *Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail*. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(38), 209-228..
- Vogel, D. (2008), *Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris : Economica.
- von Weltzien Høivik H. et Shankar D. (2011), « How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? », *Journal of Business Ethics*, vol.101, n°2, p.175-195.
- Votaw, D. O. W. (1972). *Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt 1*. *California Management Review (pre-1986)*, 15(2), 25.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Ca : Sage Publications.
- Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2007), *Managing the unexpected: Resilient Performance in the age of the Uncertainty*, Second Edition, San Francisco, CA: John Wiley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*, *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Contribution économique et sociale de l'INDH : Cas de la province de Khouribga

Ibtissame Lakhli

*Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK)
Université Université sultane My Slimane- Maroc*

lakhliibtissame80@gmail.com

Résumé — L'objectif de cette recherche est d'analyser, à partir d'une étude exploratoire, le rôle des activités génératrices de revenus financées par L'INDH à la province de Khouribga. Les résultats de l'étude ont montré que les AGR restent un choix pour lutter contre la pauvreté et la marginalisation. En fait, Les AGR financées par L'INDH génèrent des revenus stables au profit de la population bénéficiaire permettant d'améliorer leurs conditions de vie et leur insertion dans la vie active.

Mots-clés — INDH, AGR, lutte contre la pauvreté, développement du savoir-faire, développement économique et social dans la province de Khouribga.

I. INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, on parle beaucoup de réduction de la pauvreté dans le monde, notamment dans les pays en voie de développement, dans le but d'atteindre les objectifs de millénaire pour le développement qui restent des défis majeurs à relever pour assurer le bien-être des individus.

De plus, il y a eu une prise de conscience croissante de la valeur de la personne humaine comme un principal moteur et une finalité ultime dans le système complet de développement. Ce qui a suscité de nombreuses recherches et études à définir le concept de développement humain et à analyser ses composantes et dimensions, telles que la satisfaction des besoins fondamentaux, le développement social, la formation du capital humain, l'amélioration des conditions et de la qualité de vie.

Dans ce contexte, depuis les années de l'indépendance, le Maroc a travaillé sans relâche pour la promotion et la protection des droits garantis par les pactes et conventions ; il a donné une priorité particulière au développement humain sous tous ses aspects ; une personne vivant dans une pauvreté extrême, souffrant d'exclusion sociale, de fragilité et de chômage, ne peut pas contribuer mieux par ses capacités à la vie politique, sociale et économique de sa communauté.

La dynamique du développement humain, impulsée dans notre pays par le lancement de l'INDH en 2005, accorde une place privilégiée au développement humain et local intégré. Cette initiative est venue changer le paradigme de l'action sociale dans le pays, en lui ouvrant un horizon nouveau et une cohérence doctrinale sans précédent, centrée sur le développement des capacités humaines, et s'appuyant sur les expériences passées et d'une meilleure connaissance des phénomènes d'exclusion et de pauvreté.

L'INDH emprunte deux approches parallèles : la première vise le soutien à l'accès aux services et infrastructure de base, en renforçant les services sociaux de l'Etat et des collectivités locales améliorant ainsi les conditions de vie de la population. La seconde est orientée vers le renforcement de l'aptitude de la femme et de l'homme à la création d'activités adaptées à leurs savoir-faire et conformes aux spécificités de leurs régions, en

renforçant leur capacité et en favorisant le développement de leurs activités.

Ces approches ont pour finalité de réduire de manière significative la pauvreté et l'exclusion par la promotion d'activités génératrices de revenus (AGR) non seulement dans les zones ciblées par l'INDH, mais dans toutes les zones du Royaume où existe un potentiel humain et matériel susceptible de créer ou d'augmenter la richesse.

Dans ce contexte, l'objectif de cette recherche est de clarifier l'un des dispositifs des éléments de l'économie sociale et solidaire pour lutter contre la précarité, la pauvreté et l'exclusion sociale, mis en place par le Maroc dans le cadre de l'INDH, à travers les activités génératrices des revenus (AGR).

La problématique qui nous préoccupe tout au long de cette recherche est la suivante : « Les AGR financées par l'INDH contribuent-elles à l'amélioration des conditions de vie des personnes bénéficiaires et au développement économique et social de la province de Khouribga ? »

Notre travail s'articule autour de trois points : le premier sera consacré au cadre conceptuel et théorique du développement en présentant L'INDH comme étant un levier de développement et les AGR l'un de ses importants piliers. Le deuxième va aborder les AGR en tant que moyen de stimulation, de motivation et d'intégration de la population locale. Le dernier va analyser l'impact de L'INDH sur les bénéficiaires et sur le développement local, dans son volet économique à savoir les Activités Génératrices de Revenu (AGR) de la province de Khouribga.

II. APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DU DEVELOPPEMENT HUMAIN

A. Développement Humain : concept et indicateur de mesure

Le « développement » n'est pas synonyme de la notion macro-économique de « croissance ». En effet, un accroissement quantitatif des richesses d'un pays n'implique pas automatiquement une amélioration des conditions de vie de ses habitants alors que l'objectif d'une politique de développement est précisément l'accroissement du bien-être d'une population donnée.

Chez Perroux F., le développement est « la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global » cité dans Azan W. (2007). Donc, le développement est un processus de transformation dynamique (long terme) des conditions de vie accompagnant généralement la croissance économique.

L'approche du développement humain est une approche grâce à laquelle nous nous concentrons sur l'amélioration du bien-être de toute la population, et se traduit par un meilleur accès aux services de santé et de l'éducation, par une hausse de

revenu par tête, la liberté, son évolution et son changement, ainsi que la façon dont ces acquis peuvent être renforcés.

Le développement humain est à la fois un processus et un résultat. Il concerne tant les processus par lesquels les choix sont accrus que les résultats de ces choix. C'est le processus d'élargissement de l'éventail des choix et des libertés des gens. L'approche du développement humain est une approche grâce à laquelle nous nous concentrons sur la vie humaine, sa richesse, le bien-être, la liberté, son évolution et son changement, ainsi que la façon dont ces acquis peuvent être renforcés. Il est fondé sur quatre aspirations essentielles : Vivre longtemps et en bonne santé ; Accéder au savoir dans ses différentes dimensions ; Disposer de ressources matérielles suffisantes pour mener une vie décente et Participer librement à la vie communautaire.

Dans ces quatre aspirations fondamentales, découle directement la logique de l'indice de développement humain (IDH), qui a été mis au point en 1990, par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et publié dans le premier rapport mondial sur le développement humain.

L'IDH vise à introduire un nouveau concept centré sur l'idée du droit de chaque être vivant à disposer d'opportunités et de choix dans tous les domaines essentiels de la vie. Il se focalise sur trois dimensions : la santé mesurée par l'espérance de vie à la naissance ; le savoir mesuré par le niveau d'instruction et le niveau de vie mesuré par le PIB par habitant. L'égalité des coefficients signifie que les trois dimensions du développement humain sont supposées de même importance. Le résultat obtenu pour l'IDH est compris entre 0 et 1. Plus il est proche de 1 et plus le pays est développé, plus il est proche de 0 moins il est développé.

Le concept de développement humain est beaucoup plus vaste que les trois domaines pris en compte dans l'IDH, mais les promoteurs considèrent que la longévité (espérance de vie), le savoir (scolarisation, alphabétisation) et les conditions de vie (revenu) définissent un noyau dur de conditions nécessaires à l'épanouissement de tout être humain.

Le développement humain donc comporte aussi une dimension de durabilité. Il a pour objet de créer un environnement au sein duquel chaque être humain pourra accroître ses capacités et élargir ses choix, sans remettre en cause ceux des générations futures.

B. La durabilité de développement humain

« Le développement humain durable est un développement qui n'engendre pas seulement la croissance, mais qui distribue de façon équitable ses bénéfices, qui renouvelle l'environnement plutôt qu'il ne le détruit, qui responsabilise les gens plutôt qu'il ne les exclut » selon J. G. Speth, administrateur du PNUD, 1994

Le développement humain durable comporte cinq volets, qui ont tous des incidences sur la vie des pauvres et des personnes vulnérables : responsabilisation ; coopération ; équité ; durabilité et sécurité des moyens de subsistance.

La durabilité sous-entend la préservation des acquis, dans ce sens qu'on transmet aux générations futures un montant de capital qui leur permet de vivre au moins aussi bien que la génération présente. Le capital ici est vu sous l'aspect social, humain et économique. Le « développement humain durable » complète le « développement durable » en ce qu'il intègre aussi le renforcement des capacités d'une génération à l'autre en matière de croissance économique et d'amélioration des conditions de vie, du capital social et du capital humain

Le développement humain durable est le développement du peuple, pour le peuple et par le peuple. En cela, la notion de développement humain durable constitue un concept globalisant de développement (développement des ressources humaines, besoins essentiels, bien-être humain).

En effet, le développement durable peut avoir une dimension locale, car les besoins des populations et la capacité à les satisfaire se forment au niveau local. On peut donc dire que le développement local constitue la base du développement durable. Il suppose l'intégration et la participation des différentes catégories de la population aux processus de développement humain. « C'est l'œuvre de réalisation visant à améliorer d'une manière durable les conditions de vie de populations résidant dans un espace déterminé, sur le plan institutionnel, géographique ou culturel » PNUD, 2005

Le développement humain accorde donc une importance fondamentale à la lutte contre la pauvreté. Pour autant, il ne faut pas commettre l'erreur de penser que le développement humain se limite à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Certes, cette préoccupation est moralement significative, mais les objectifs du développement humain vont bien au-delà.

Le Maroc vise à faire du développement humain, à la fois finalité et facteur de la croissance économique ; il consacre près de 55% du budget national aux programmes sociaux. En renfort à ces derniers, SM Le Roi a lancé, sous Sa Haute Autorité, un grand projet, sous la dénomination d'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), qui constitue une expression forte de cette ambition et revêt la dimension d'un véritable chantier du règne.

Ce projet, doté d'un cadre spécifique de programmation, de suivi et d'évaluation et d'un budget pluriannuel conséquent, s'appuie, dans sa mise en œuvre, sur une approche participative et contractuelle impliquant les administrations locales, les élus et la société civile. Mis en œuvre depuis 2005, Il s'inscrit dans la démarche des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et vise, en particulier, l'amélioration des conditions de vie de la population par le développement des infrastructures sociales et l'incitation, au niveau des unités géographiques de base, à la création de petits projets générateurs de revenu.

C. L'INDH : levier de développement humain

Depuis l'accession à l'indépendance, l'Etat marocain a entrepris différentes initiatives pour atténuer la pauvreté. D'une part, il a lancé des programmes de durée limitée et à caractère curatif (Entraide nationale, caisse de compensation, cantines scolaires, etc.) qui répondaient à des situations d'urgence. D'autre part, il a entrepris des actions à plus long terme, liées à la politique de développement économique et social.

Toutefois, ces initiatives n'ont pas permis de réduire sensiblement la pauvreté ; celle-ci s'est même aggravée à l'époque du programme d'ajustement structurel (PAS), sous l'effet des mesures prises pour comprimer les dépenses publiques. Par ailleurs, la faiblesse et l'irrégularité de la croissance économique, ainsi la répartition inégale des richesses n'ont fait qu'accentuer le phénomène de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain, est un grand chantier royal, novateur et ambitieux qui place le citoyen au centre du développement socioéconomique. Initiée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'Assiste,

dans un discours adressé à la Nation, le 18 mai 2005, elle prend solennellement à bras le corps la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et la précarité dans les mondes urbains et ruraux à travers la réalisation de projets d'appui aux infrastructures de base, projets de formation et de renforcement de capacités, d'animation sociale, culturelle et sportive ainsi que la promotion d'activités génératrices de revenus et d'emplois.

La notion de Développement Humain a été propulsée sur le devant de la scène en 2005, à travers cette initiative de grande ampleur. Issue d'une décision Royale, elle a été définie comme un « chantier de règne », c'est-à-dire comme une priorité nationale pérenne.

Ainsi, le discours royal a mis en place les fondements stratégiques de l'INDH dont trois principaux axes ont été fixés pour cette initiative :

- S'attaquer au déficit social.
- La création et le renforcement de l'emploi.
- Soutenir les personnes en grande vulnérabilité, ou à besoins spécifiques.

Les axes qui définissent les volets d'intervention stratégique de l'INDH reflètent avec clarté une stratégie sociale qui dépasse les visions sectorielles isolées et non intégrées. Les programmes de L'INDH sont :

Le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural : Ce programme a pour objectif global l'amélioration de qualité de vie de la population rurale où la philosophie de base de ce programme s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de développement humain dont les composantes socio-éducatives et l'amélioration des revenus occupent une place de choix.

Le programme permet de dynamiser le tissu local, par l'appui à la création des activités génératrices de revenus stables, par le soutien aux coopératives locales (de production agricole, d'élevage) à des unités de transformation ou de conditionnement de produits du terroir, à des projets locaux dans différents domaines (le tourisme rural, les produits aromatiques...). Ces activités génératrices de revenus permettent concrètement l'amélioration des revenus et du niveau de vie des bénéficiaires.

Le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain : l'objectif général de ce programme c'est l'insertion, la cohésion sociale, et l'amélioration des conditions et de qualité de vie des populations. Ce programme vise entre autres la création des opportunités et des activités génératrices de revenus et d'emplois : création et organisation du commerce de proximité, encouragement à l'accès aux petits métiers

Le programme transversal est un programme national soutenant des actions à fort impact sur le développement humain au niveau de l'ensemble des communes rurales et urbaines non ciblées, et ce à travers des appels à des projets dans les provinces et préfectures. Il vise à Renforcer l'ingénierie sociale en matière de formation et renforcement des capacités, soutenir des actions à fort impact sur la population bénéficiaire, des actions de communication au profit des populations cibles et des actions d'animation sociale, culturelle et sportive.

De même, ce programme tend à promouvoir des actions visant à encourager et à accompagner la mise en œuvre de l'INDH, notamment en ce qui concerne le soutien et l'appui aux activités génératrices de revenu (AGR), pour favoriser l'insertion des populations pauvres et vulnérables dans le tissu économique et social du pays.

Sur cette base le programme transversal et à travers ces activités, vise aussi à : impulser la création de microprojets

générateurs d'emplois et de revenus stables ; valoriser les ressources spécifiques aux territoires ; promouvoir l'esprit de l'entrepreneuriat collectif et de créativité ; favoriser la spécialisation dans les projets AGR et promouvoir l'approche filière dans la création des AGR.

Le programme de lutte contre la précarité : ce programme vise à promouvoir la dignité humaine des personnes en situation précaire et à fournir un accompagnement visant leur insertion ou leur réinsertion dans le tissu économique et social. Il est piloté au niveau régional, et cible les individus marginalisés et extrêmement vulnérables.

Ainsi la précarité est un phénomène qui est lié à l'enfance, le logement, la santé et à la délinquance. Sur cette base le programme de lutte contre la précarité vise à : améliorer la prise en charge et favoriser la réinsertion familiale et sociale des populations cibles, améliorer la qualité des prestations offertes actuellement par les associations et institutions publiques pour atteindre les standards de qualité, créer les capacités supplémentaires d'accueil, appuyer les acteurs et les associations intervenant dans le domaine des services aux personnes vulnérables, assurer une prévention efficace en identifiant et en menant toute action apte à juguler le phénomène de précarité.

La deuxième phase de L'INDH est marquée par la mise en place d'un nouveau programme, à savoir, la mise à niveau territoriale qui vise essentiellement la réduction des disparités en matière d'accès aux infrastructures de base, des équipements et des services de proximité (pistes rurales, santé, éducation, électrification, eau potable) des populations relevant de 22 provinces marquées par un relief montagneux ou enclavé.

III. LES AGR : MOYEN DE STIMULATION, DE MOTIVATION ET D'INTEGRATION DE LA POPULATION LOCALE

A. Définition et objectifs des activités génératrices de revenus

Le développement d'activités économiques génératrices de revenus (AGR) est reconnu comme étant la clé de la relance des zones rurales et urbaines du pays. D'une part, ces activités permettent de déclencher un dynamisme et un processus de développement au niveau des localités ; d'autre part, elles sont un moyen de stimulation de la motivation et de l'intégration de la population dans les projets de développement.

Une AGR est une activité qui consiste à produire des biens ou des services et/ou à transformer des produits en vue de les vendre. A la différence des projets d'infrastructures sociales de base (piste rurale, école, dar taliba, eau potable, etc.), qui sont des biens publics dont la communauté bénéficie et qui ne génèrent pas de revenus directement.

Un projet AGR est un projet d'activités économiques créatrices de valeur ajoutée, d'emplois et de revenus stables permettant l'insertion dans la vie active des populations économiquement faibles. Il obéit aux lois du marché et doit être rentable et pérenne quel que soit son lieu d'exercice (milieu rural ou urbain).

Ainsi, la mise en œuvre des actions génératrices de revenus et créatrices d'emplois permet une adhésion de la population au projet et une implication dans sa réussite. D'une manière globale l'objectif des AGR est l'amélioration des conditions de vie socio-économiques des populations. En partant du postulat que les populations vulnérables prennent ces initiatives de développement, elles vont contribuer à l'émergence d'une société civile responsable et dynamique capable de définir et

de formuler ses propres orientations et d'utiliser les dispositifs institutionnels existants comme les communes, les municipalités, les services techniques ...

La promotion des activités génératrices de revenus et d'emploi constitue un axe stratégique de l'INDH eu égard à l'incidence de l'augmentation du revenu sur l'amélioration des conditions de vie des populations indigentes et la valorisation des efforts de l'Etat en matière de développement rural et urbain.

B. Critères d'éligibilités des activités génératrices de revenus

Pour bénéficier du soutien technique et financier de l'INDH, les projets AGR doivent se conformer aussi bien aux critères qui leur sont propres qu'aux critères généraux d'éligibilité des projets INDH. Ce type de critères cherche à encourager un développement territorial intègre, tout en ayant pour objectif d'assurer du respect des règles d'efficacité en matière de montage de projets à caractère économique afin d'assurer leur viabilité et les retombées sur les bénéficiaires en matière d'amélioration des conditions de vie, de création de richesses et de création d'emplois. Certaines conditions doivent être réunies pour qu'une AGR soit éligible au financement de L'INDH.

La population ciblée est constituée de jeunes au chômage, en recherche d'emploi ou d'auto-emploi, en situation précaire ; femmes en situation de précarité et de marginalisation ; personnes handicapées sans ressources ; personnes âgées actives ; personnes exerçant des métiers artisanaux notamment rares ou en voie de disparition ; personnes détentrices de savoir-faire et ayant de bonnes initiatives en matière de développement des produits de terroir et personnes nécessiteuses ayant des projets susceptibles d'être intégrés dans une chaîne de valeur d'une filière porteuse. Le projet doit impérativement émaner d'une entité ou d'un groupement formel de micro entrepreneurs à savoir : les coopératives ; les Associations des bénéficiaires directs ; les Associations intermédiaires dont les responsabilités et les niveaux d'intervention sont clairement définis dans le contrat du projet ; les Sociétés de personnes émanant obligatoirement de la population ciblée de l'INDH et les groupements d'intérêt économique.

L'INDH appuie les projets d'AGR d'un coût de 300.000 DH au maximum. Cet appui, qui représente 70 % du coût total du projet, sans toutefois dépasser 210.000 DH, dont une partie représentant 5 % du coût global du projet est destinée à couvrir l'accompagnement et l'assistance technique des porteurs des projets. Le porteur du projet contribue à hauteur de 30% dont 10% au moins sous forme d'apport personnel direct, le 20% restant sous forme de crédit ou microcrédit remboursable. La contribution de l'INDH est destinée au financement des équipements nécessaires au projet, à l'acquisition d'intrants, et autres composantes du projet tel que les frais de formation et de renforcement de capacités ; l'assistance technique pour la production, le conditionnement ou la mise en marché, l'appui à la commercialisation...

C. Réalisations de L'INDH et les AGR au niveau provincial (la province de Khouribga)

L'INDH a accordé, dès son lancement, un intérêt particulier à la promotion des AGR en soutenant les activités assurant l'inclusion socioéconomique des personnes pauvres leur permettant de participer à la vie active et par là de se prendre en charge. A travers ces activités, l'INDH a contribué à :

l'amélioration des revenus de la population cible ; la création d'emplois et la promotion de la culture de l'auto-emploi ; le renforcement de la dynamique associative et coopérative ; l'intégration dans le tissu économique, des populations démunies, dont notamment les femmes et les jeunes ; la lutte contre l'exode rural et la valorisation des produits de terroir. 132.000 personnes ont bénéficié d'activités génératrices de revenus, tandis que 8.800 projets ont été réalisés, dont 60% en milieu rural, avec une enveloppe budgétaire de près de 2,7 milliards de Dh.

A la province de Khouribga, 740 projets ont été réalisés dans le cadre de cette initiative grâce à un investissement global de 627 millions de dirhams, dont une contribution de 278 milliards de dirhams de l'INDH.

Le nombre de projets réalisés entre 2011 et 2015 a atteint 97 projets contre 32 dans la première phase, de même le nombre de bénéficiaires est passé de 1 357 dans la première phase à 3 884 dans la seconde. La contribution financière de L'INDH est passée de 6 MDH lors de la première phase à 28 MDH dans la seconde.

Toutes ces réalisations et d'autres aux niveaux national et provincial ont permis à L'INDH d'occuper la troisième place au niveau international parmi 135 programmes de développement social à travers le monde.

IV. L'IMPACT DES AGR SUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL -CAS DE LA PROVINCE KHOURIBGA-

A. Identifications des caractéristiques de l'échantillon

Pour les caractéristiques sociodémographiques des répondants, 62% sont des hommes contre 38% des femmes malgré la place réservée aux femmes dans la stratégie de l'INDH. La représentativité en termes de catégories d'âges, montre que 48% (presque la moitié) des enquêtés appartiennent à la tranche d'âge allant de 40 à 49 ans, 40,13 % des enquêtés sont des jeunes de [20-39]. Notons que le discours officiel accorde plus d'intérêt aux jeunes dans l'instauration du projet de société prévue du 21ème siècle.

La majorité des enquêtés ont un niveau scolaire qui varie relativement entre le collège et le primaire : 31% ont un niveau scolaire de collège ; 29,3% pour le primaire ; 22,4% pour le secondaire et seulement 8,6% qui ont un niveau supérieur. On souligne que 7% des enquêtés ont refusé de répondre à la question. Donc, le niveau scolaire varie relativement entre le secondaire et le supérieur, avec une domination du premier.

En ce qui concerne la nature des entités porteuses des projets 57% sont des associations, 38% des coopératives, et 5% des groupements d'intérêt économique par contre l'effectif des sociétés de personnes est nul.

Les résultats de l'étude, montrent que 27,6 % des projets enquêtés travaillent dans le domaine d'élevage ,17% d'Agriculture ,12% à la valorisation des produits de terroirs et 10% au commerce ; les autres domaines d'activité, à savoir les différents types d'artisanat, les filières de services émergentes, la transformation des produits animaux et la production végétale ont des pourcentages proches.

Selon cette enquête, le coût global des projets AGR enquêtés est 10 408 250 DH, avec une moyenne de 182 600 par chaque projet. La majorité des projets (81%) a été créés par un coût global inférieur à 300 000 Dh.

La contribution financière globale de L'INDH est 5 750 950 Dh avec une moyenne de contribution de 100 893 Dh par chaque projet. Notons que, d'après ce qui précède, le coût

global des projets est 10 408 250 Dh ; donc le pourcentage de contribution de L'INDH est de 55,26%.

Les bénéficiaires de 58 projets AGR enquêtés s'élèvent à 1184 bénéficiaires directs, avec un minimum de 3 bénéficiaires par projet et 63 bénéficiaires au maximum ; la moyenne des bénéficiaires dans tous les projets s'élève à 22 bénéficiaires.

D'après le croisement de nombre de bénéficiaires au domaine d'activité, la plupart des bénéficiaires sont du domaine d'artisanat avec ses différents types (Artisanat et production émergente, artisanat de production : équipement de la personne, de la maison) et de domaine d'agriculture (transformation des produits animaux, élevage)

B. Evaluations de l'apport des AGR

D'après l'étude menée, 70% des enquêtés déclarent que le critère permettant d'affirmer la réussite du projet est les revenus stables générés au profit des bénéficiaires. 17% déclarent comme critère l'augmentation de nombre des bénéficiaires, 7% l'extension de projet et 3% la transformation de l'association en coopératives. Pourtant, 24% des enquêtés ne déclarent aucun critère pour le succès de leurs projets.

86% des enquêtés affirment que le projet permet d'avoir des revenus stables par contre pour 5% le revenu n'est pas stable. Notons que 8,6% n'ont pas donné de réponse. Donc, Les AGR financées par L'INDH génèrent des revenus stables au profit de la population bénéficiaire (l'hypothèse 1 confirmée).

Selon l'étude, 8 projets parmi 58 projets enquêtés ont connu un échec pour différentes causes selon chaque projet. 3 projets parmi les 8 enquêtés n'ont pas pu avancer leur contribution financière ; 2 projets ont eu des problèmes dans le domaine d'élevage : la cause principale est la récrimination de troupeau soit à cause des maladies mortelles ou l'inadaptation à l'environnement. Les autres causes sont des problèmes de manque de connaissances techniques, des problèmes juridiques ou bien le désistement de l'entité pour des causes personnelles.

5 projets AGR qui ont connu l'échec ont arrêté l'activité pendant la 2ème phase de L'INDH et 2 projets à la 3ème phase (2015-2020).

Les résultats de l'enquête présentent des revenus moins de 1000 Dh avant L'INDH pour 62,1% des enquêtés. 27,6% ont eu des revenus entre 1000 et 2001 Dh et seulement 7% ont des revenus entre 2001 et 3000 Dh. Donc, la majorité ont été dans une situation de pauvreté.

Après L'INDH et suite aux AGR, 27,6% des revenus sont moins de 1000 Dh ; 33% des revenus sont entre 1000 et 2000 Dh ; 27,6 % des revenus sont entre 2001 et 3000 ; 13,8% des revenus sont entre 3001 et 4000 Dh.

On remarque donc une légère amélioration de 5,2 % des revenus de classe 1000 et 2000Dh qui ont passé de 27,6% avant L'INDH à 32,8 % après L'INDH, une amélioration de 20,7 % des revenus de classe 2001 et 3000 Dh qui ont passé de 6,9% à 27,6% par contre la classe de moins 1000 Dh a connu une diminution après L'INDH ; elle est passé de 62% à 24 %. La classe 3001 et 4000 se situe à 13,8%. Les classes de 5000 à 6000 et plus ont été nulles avant et après L'INDH.

Même si nous manquons de recul pour évaluer les effets des projets sur l'amélioration de la situation économique et sociale de la population, la question a été tout de même posée aux bénéficiaires. D'après l'enquête, 45 personnes enquêtées confirment que leurs projets AGR ont eu des effets directs et positifs sur leur économie familiale et sur l'amélioration de leur vie, et 4 personnes indiquent que leurs projets ont eu des effets positifs sur leur économie familiale mais il n'a eu aucun

effet sur l'amélioration de leurs conditions de vie. Pourtant, 4 enquêtés déclarent que leurs projets n'ont eu aucun effet positif soit sur l'économie ou sur l'amélioration des conditions de vie. 5 enquêtés n'ont pas répondu pas à cette question. Ainsi, Les AGR financées par L'INDH permettent aux bénéficiaires d'améliorer leurs conditions de vie (l'hypothèse 2 confirmée). Rappelons que l'impact positif s'est fait notamment ressentir en matière d'amélioration du cadre et du niveau de vie : Accès aux Services, soulagement des femmes, simplification du mode de vie, normalisation des conditions de vie.

Selon l'étude réalisée, 48,3% des enquêtés ont bénéficié d'une formation en comptabilité et gestion financière et d'une formation sur le montage de projet, 44,8% d'une formation en gestion administrative et juridique, 39,7% d'une formation en marketing, 36% d'une formation technique et enfin 17% ont bénéficié d'une formation de gestion des conflits. Notons que 46,4% n'ont jamais bénéficié d'une formation dans le cadre de L'INDH.

46% des bénéficiaires ont acquis des compétences managériales, 28 % ont acquis des compétences en gestion administrative et financière. Seulement 9% ont des acquis en montage de projet et des techniques de comptabilité et 4 % ont des acquis en marketing et en communication et gestion de personnel.

80% des projets AGR bénéficient du suivi et contrôle assuré par les responsables des AGR. 10,3 % ne bénéficient d'aucun contrôle et suivi par contre 10,3% n'ont pas donné de réponse.

91% des bénéficiaires déclarent que leurs projets rencontrent des problèmes. La majorité des problèmes sont liés à la commercialisation (40,4%) et la compétitivité (34,8 %). 12,4% pour la durabilité de projets. 10 % des problèmes sont d'ordre technique et 5,6% des projets ne rencontrent pas ces problèmes.

Ainsi, le message à faire passer aux décideurs par les bénéficiaires des projets AGR concerne les points suivants : alléger la lourdeur administrative (58,6%); faciliter les procédures de déblocage des financements (55,2%); lutter contre la bureaucratie (51,7%); multiplier les foires (48,3%). 17 % des enquêtés n'ont pas de messages aux décideurs.

C. Analyse et discussion des résultats

Depuis 2005, la Province de Kouribga a mis en place plus de 176 projets AGR dans le milieu rural comme dans le milieu l'urbain. La plupart sont localisés dans différentes communes rurales de la province. Ceci montre que la lutte contre la pauvreté et la précarité est prioritaire dans les milieux ruraux les plus pauvres ; notons que la répartition spatiale des projets de L'INDH sur le territoire de la Province de Kouribga montre que la disparité entre l'urbain et le rural change d'un type de projet à l'autre. En effet, la majorité des projets travaillent dans le domaine d'agriculture et plus précisément l'élevage.

Ainsi, parmi les remarques les plus importantes, on constate que la majorité des entités porteuses des projets AGR sont des associations qui se localisent principalement sur le territoire urbain. Ce qui ne peut que réaffirmer le constat relatif au phénomène associatif en tant que phénomène urbain. La philosophie de L'INDH, c'est qu'il faut amener tout le monde à collaborer pour prendre une décision ; cela veut dire qu'il y a une démocratie participative qui associe toutes les catégories de la population des bénéficiaires. Il y a toujours une part de la société civile dans la prise de décision.

Les AGR dans la province de Khouribga touchent directement au domaine de l'agriculture vu la vocation économique de la région. C'est le cas de l'élevage des moutons et des chèvres ou l'apiculture, le reste des projets se partageait entre les différents types de l'artisanat.

A propos des dates de lancement des projets : la majorité des projets ont été créés dans la seconde phase de l'INDH (de 2011 à 2015). C'est d'abord les délais longs entre le lancement et le démarrage effectif du projet, la bureaucratie et la lourdeur des procédures qui sont remises en cause.

D'un autre côté, les projets AGR génèrent des revenus stables au profit des bénéficiaires d'un pourcentage de 80% selon l'enquête. Pourtant, les salaires mensuels des bénéficiaires restent insuffisants à la satisfaction des besoins nécessaires de population puisque la majorité des revenus sont de 1000 à 2000 Dh, L'INDH a permis aux bénéficiaires des projets AGR de développer et valoriser leur savoir-faire par l'expérience acquise lors de la réalisation du projet.

L'INDH a également des effets directs et positifs sur l'économie familiale des bénéficiaires et sur l'amélioration de leurs conditions de vie. Et donc l'INDH et à travers les Activités Génératrices de Revenus (AGR) influence positivement le développement local de la province de Khouribga : L'INDH permet de lutter contre le chômage par la création directe ou indirecte de postes d'emploi ; elle contribue à la résorption de la pauvreté et l'exclusion en améliorant les conditions économiques et sociales des adhérents et leurs familles. Elle joue un rôle important dans l'éradication du secteur informel à travers son encadrement au sein des coopératives.

Les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des projets AGR sont des problèmes liés à la commercialisation des produits et la compétitivité des projets. En fait, L'INDH est invité à chercher des solutions pour lutter contre les différentes difficultés des AGR afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle.

N'étant pas toujours formés pour assumer ces rôles, les membres des associations prennent des initiatives spontanées sans aucune formation. Ainsi les démarches administratives et les procédures conçues pour la réalisation des projets dans le cadre de l'INDH sont estimées très lourdes et décourageantes par les prétendants à ces projets. Dans ce sens, nous recommandons aux responsables de :

- Renforcer l'encadrement des responsables des entités porteuses de projet et des bénéficiaires pour surmonter les obstacles enregistrés tout en appelant à la rescousse les collectivités locales pour assumer leur rôle de développement.
- Opérationnaliser le dispositif de suivi-évaluation et en faire un véritable instrument de pilotage des projets.
- Faciliter les procédures de déblocage des financements, en procédant à une révision des manuels de l'INDH pour en alléger les lourdeurs administratives.

CONCLUSION

L'Initiative Nationale pour le développement humain restera dans l'histoire du Maroc comme un chantier d'envergure qui tend à mettre un terme à la précarité en milieu urbain et rural, à améliorer les conditions de vie des populations et à assurer un équilibre régional et local en matière de politique de développement.

L'initiative qui a recueilli une large adhésion internationale, y compris en matière de financement est un instrument

efficace qui contribue à la lutte contre marginalisation et à l'exclusion, vient en effet traduire l'intérêt accordé à une importante catégorie de la population marocaine qui souffrait de la pauvreté et de l'exclusion.

L'INDH dont l'action a été engagée dans plusieurs villes et villages, a pour objectif de doter les populations en infrastructures de bases nécessaires (eau, assainissement, électricité) et sociales (centres culturels. Structures sanitaires et sportives), et d'améliorer les revenus de la population par la création des activités génératrices de revenus.

On peut considérer que la lutte contre la pauvreté ne fait que commencer au Maroc. C'est un fait exigeant une longue haleine n'est pas un phénomène temporaire. C'est une démarche structurelle durable du processus de développement. Elle intègre, au-delà de son aspect d'ordre matériel, plusieurs paramètres liés à l'éducation, la santé et l'environnement.

L'INDH peine pour le moment à relever son objectif principal : l'amélioration des indicateurs de développement humain du Maroc. Elle a un effet sur la pauvreté, mais pas sur les populations les plus pauvres, et n'a encore aucun impact sur l'éducation et la santé. C'est ce que révèlent les rapports de l'Observatoire national du développement humain (ONDH) qui évalue les réalisations de l'INDH.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] ALAMI G., (2006), *Comprendre le développement humain*, Ministère de développement social.
- [2] Azan W. (2007). *Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel*. *Revue française de gestion*, no 171(2), 15-30. doi:10.3166/rfg.171.15-30.
- [3] Centre D'Etude International (2010), *Une décennie de reformes au Maroc (1999-2009)*, édition KARTHALA.
- [4] DAFIRE A., (2006), « Lutte contre l'exclusion sociale au Maroc "INDH", mémoire de fin d'étude, Université Mohamed 5 Soussi.
- [5] DEMOUSTIER D., (2003) « S'associer pour entreprendre autrement », Paris, La Découverte,
- [6] DEMOUSTIER, D., (2001), *L'économie sociale et solidaire*, édition la découverte 2001. DEMOUSTIER, D., (2004) « Économie sociale et développement local », Paris, L'Harmattan.
- [7] Draperi J-F., (2011), *L'économie alternative, une réponse à la crise ?, alternative économique*.
- [8] Haut-commissariat au plan (2007) « Croissance économique et développement humain : éléments pour une planification stratégique 2007-2015.
- [9] Haut-Commissariat au Plan (2009), *Croissance et développement humain au Maroc*.
- [10] Haut-commissariat au plan (2015), *Le Maroc entre objectifs de millénaire pour le développement et objectifs de développement durables les acquis et les défis*.
- [11] *L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (2006), Manuel de Procédures des Activités Génératrices de Revenu*.
- [12] Ministère des affaires générales et de la gouvernance (2011), *rapport stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire 2010-2020*.
- [13] OCDE, (2001) « du bien-être des nations le rôle du capital humain et social », *Organisation de coopération et de développement économique*.
- [14] PERTHUIS.C (2005) « *Le Développement durable* », Ed Nathan, paris
- [15] PNUD (1990), *Définir et mesurer le développement humain, rapport mondial sur le développement humain*, *Economica*, Paris.
- [16] PNUD (2003), *Rapport du développement humain, les objectifs du Millénaire pour le développement : un pacte entre les pays pour vaincre la pauvreté humaine*.
- [17] PNUD (2010) *Rapport mondial sur le développement humain, La vraie richesse des nations : Les chemins du développement humain*.
- [18] PNUD (2013), *Rapport sur le développement humain, Le progrès humain dans un monde diversifié*.
- [19] SADIKI K., (2012), *L'initiative nationale de développement humain au Maroc : Etude et perspective*, thèse de Doctorat, Faculté d'Economie Gestion Administration et Sciences Sociale, Laboratoire LILLE ECONOMIE MANAGEMENT.
- [20] *Rapport général « 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025 »*

Biographie de l'éditeur:



Dr. Ahmed Rhif (Tunisia) is a Researcher & Engineer (PhD, Eng). He has more than 11 years of experience on Scientific Research, Teaching and industrial projects. He is actually the Dean of the International Centre for Innovation & Development (ICID). Ahmed Rhif has worked as a Technical Responsible Chief in LEONI (International Leader of Wiring Fibers Companies) and has occupied also the task of Project Manager and Method Engineer in both SMSI (electronic development industry) and CABLITEC (Engineering automobile company). Then he was a Lecturer at both the Private University of Sousah (UPS) and the High Institute of Applied Sciences and Technologies of Sousah (ISSATso) and now he is working as Lecturer in the High Institute of Applied Sciences and Technologies of Al Qayrawan (ISSATk). His research interests include Modelling, Control Systems and Engineering as well as the implantation of the international standard of quality (ISO-TS 16949). Dr. Ahmed Rhif is also a Trainer of Trainers certified from the Canadian Centre of Training in Montreal and Coach certified NLP from the American Board of Neuro-linguistic programming.

Biographie de l'éditeur:



Dr. Ahmed Rhif (Tunisia) is a Researcher & Engineer (PhD,Eng). He has more than 11 years of experience on Scientific Research, Teaching and industrial projects. He is actually the Dean of the International Centre for Innovation & Development (ICID). Ahmed Rhif has worked as a Technical Responsible Chief in LEONI (International Leader of Wiring Fibers Companies) and has occupied also the task of Project Manager and Method Engineer in both SMSI (electronic development industry) and CABLITEC (Engineering automobile company). Then he was a Lecturer at both the Private University of Sousah (UPS) and the High Institute of Applied

Sciences and Technologies of Sousah (ISSATso) and now he is working as Lecturer in the High Institute of Applied Sciences and Technologies of Al Qayrawan (ISSATk). His research interests include Modelling, Control Systems and Engineering as well as the implantation of the international standard of quality (ISO-TS 16949). Dr. Ahmed Rhif is also a Trainer of Trainers certified from the Canadian Centre of Training in Montreal and Coach certified NLP from the American Board of Neuro-linguistic programming.