



10ÈME CONFÉRENCE INTERNATIONALE EN ECONOMIE-GESTION & COMMERCE INTERNATIONAL (EGCI-2023)

Proceedings of Engineering & Technology -PET-

Editeur : Dr. Ahmed Rhif (Tunisie)

ICID

Centre International d'Innovation et de Développement

10ÈME CONFÉRENCE INTERNATIONALE EN ECONOMIE-GESTION & COMMERCE INTERNATIONAL (EGCI-2023)

Proceedings of Engineering & Technology -PET-

Editeur :

Dr. Ahmed Rhif (Tunisie)

PET-Vol. 82

ISSN : 1737-9334

Comités

Présidents d'honneurs

Jalila Bouanani El Idrissi (MAR)

Mihoub Ouahiba (ALG)

Présidents Généraux

Ahmed Rhif (TUN)

Ndeye Astou Manel Fall (SEN)

Lebzar Bouchra i (MAR)

Mounsi Demmouche Nedjoua (ALG)

Comité de Pilotage

Abdoulaziz Alhassane (SEN)

Afef Khalil (TUN)

Afef Trabelsi (TUN)

Ahmad Outfarouin (MAR)

Ahmed Charif (MAR)

Amrhar Aicha (MAR)

Anissa Louzir (TUN)

Benchrifa Hanaa (MAR)

Fatoumata Gaye (SEN)

Georges Waly Bidi (FRA)

Ghizlane Machraoui (MAR)

Hadiza Moussa-Saley (SEN)

Hasna Fallaki (MAR)

Karima Lakhdar (MAR)

Laoudj Ouardia (ALG)

Menatalla Ahmed Aref Attia Kaoud (EGP)

Moudjaré Helgath Bybert (CMR)

Rosalie Douyon (FRA)

Sebai Jihane (FRA)

Yavo Chaba Estelle Stéphanie (SEN)

Comité Technique

Aida Arjoun (TUN)

Axelle Martin (FRA)

Bouchaib Ferrahi (MAR)

Fahssis Latifa (MAR)

Faical Mahrek (MAR)

Hanan Amin Barakat (EGP)

Harrizi Driss (MAR)

Ikhlef Nadia (ALG)

Imane Erramli (MAR)

Imen Kouas Ben Aoun (TUN)

Kensi Ahmed (MAR)

Kerkoub Ibrahim Azzedine (ALG)

Kherchi Medjden Hanya (ALG)

Methlouthi Kawther (TUN)

Méziane Aïder (ALG)

Mohamed Boukherouk (MAR)

Mor Welle DIOP (SEN)

Mounsi Mourad (ALG)

Nada Soudi (MAR)

Nadia Zrelli (TUN)

Serigne Moussa Dia (SEN)

Souad Elmanssouri (MAR)

Zakaria Ez-zarzari (MAR)

Zeinabou Aw (SEN)

Sommaire

Quel profils techniques et psychologiques pour le gestionnaire du futur, dans la dynamique des effets des changements majeurs environnementaux.

Thierry Juste ZAGRE, Yannick Désiré Stéphane ATTHOS, Eric Daniel Bohou KAMON, Diby Konan Paul Cédric Michael YAO, Kassi Sïnai N'GUESSAN1

La logistique de distribution et sa contribution à la performance financière des enseignes de la grande distribution : Approche théorique

BAKRAOUY Chaimae, ANNOU Amina, MESSAOUDI Abdelouahed, ACHIBANE Mustapha.....20

Gouvernance d'entreprise, Investissement et Structure financière : une approche VAR panel

Mohamed Benzbir, Mohamed Hamdaoui27

La Dynamique d'Equipe et le Succès Entrepreneurial : le Rôle Médiateur de la Qualité de Décision

Ahlem Omri, Younes Boujelbene54

Quel profils techniques et psychologiques pour le gestionnaire du futur, dans la dynamique des effets des changements majeurs environnementaux.

Thierry Juste ZAGRE Ph.D; Yannick Désiré Stéphane ATTHOS Ph.D, Dr Eric Daniel Bohou KAMON, Diby Konan Paul Cédric Michael YAO Ph.D, Docteur Kassi Sinai N'GUESSAN.

Laboratoire de Recherche en Gestion des Projets et Stratégies
Département de Gestion de Projet
Institut Universitaire d'Abidjan (IUA) (Abidjan) Côte d'Ivoire
II Plateaux, Bonoumin, campus 9
BP 12159 Abidjan 01, Côte d'Ivoire

zagrethierry@iua.ci; yannickatthos@gmail.com; danieleric.kamon@gmail.com;
cedricyao0@gmail.com; sinai.nguessan@gmail.com;

Résumé

Les enjeux du développement des sociétés font face aux réalités des changements environnementaux. Les changements climatiques affectent et affecteront les modes de vie et les schémas de fonctionnement des communautés. Des recherches sont effectuées pour comprendre les effets et les impacts de ces changements sur plusieurs secteurs de l'économie. En effet, les questions de santé, de pauvreté, de migration sont des exemples de sujets d'analyse d'impacts et des effets des changements. Cependant, nous nous sommes posés la question à savoir : quel est le profil technique (compétences) et psychologique du gestionnaire de demain ? Il est au cœur des décisions et au centre des activités de gestion et des projets. Il semble donc inévitable que son profil de demain devra être adapté pour relever les défis liés au changement anticipé. De façon spécifique, quel est le profil du gestionnaire d'aujourd'hui ? de quoi se caractérise-t-il ? Comment se construit un profil ? Que peut-on faire pour que ce profil soit adapté aux enjeux des sociétés de demain ? Autant de questions qui ont motivé cette investigation exploratoire. En effet, le présent article montre les limites en matière de réflexion sur ces questions à travers une revue de littérature. Il ressort que la préoccupation sur les impacts des changements environnementaux ne traite pas de la construction de compétences en gestion pour les enjeux de demain. Le présent article ouvre des perspectives de recherche approfondies sur les besoins en profils pour nos sociétés de demain ; la nécessité de réfléchir à un type de construction des compétences en gestion et aussi de repenser nos approches et des contenus de formations.

Mots clés : gestionnaire ; changement ; projet ; profils

Introduction

Dans le contexte dynamique des affaires modernes, les gestionnaires de projets émergent comme des acteurs clés, appelés à manœuvrer avec agilité à travers les intrications complexes des facteurs environnementaux, qu'ils soient internes ou externes aux organisations. Alors que la globalisation, les progrès technologiques et les dynamiques environnementales redessinent la toile de fond des entreprises, le rôle du gestionnaire de projet connaît une évolution importante.

De plus, cette période de transformations accélérées est caractérisée par des changements sociaux, économiques et environnementaux significatifs qui exigent des gestionnaires de projet non seulement une expertise technique affirmée, mais également une vision empathique pour naviguer avec succès dans un environnement marqué par l'incertitude (Soufyane F., J-M Peretti, 2023).

Ainsi, nous sommes confrontés à une réalité où des problématiques pertinentes et divers facteurs sociaux, tant internes qu'externes aux entreprises, redéfinissent la conceptualisation, la planification et la réalisation des projets (Alain Bourque, 2000). Dans ce contexte en constante évolution, le gestionnaire de projet devient un guide indispensable, chargé de conduire son équipe à travers des terrains en perpétuelle mutation.

De cette façon, au fil des décennies, la gestion de projet a émergé en tant que discipline incontournable, orientant la réalisation de projets dans divers secteurs (M. Bouchard, 2008).

Dans ce contexte, des secteurs comme le génie logiciel, l'informatique en général intègrent un autre mode de gestion de projet sur fond adaptatif dit méthodologies agiles donnant un autre visage à ce domaine tant dans sa structuration humaine, fonctionnelle que dans son cadre logique.

Cependant, il est impératif de reconnaître que les projets évoluent dans des environnements susceptibles d'exercer une influence tant positive que négative sur leur réussite. Alors que l'expertise technique demeure fondamentale, la complexité du contexte organisationnel contemporain exige également des compétences psychologiques et émotionnelles.

Par conséquent, les gestionnaires de projet du futur se doivent d'être des équilibristes, maîtrisant à la fois les outils et les techniques de gestion de projet et possédant une compréhension approfondie des subtilités humaines qui jouent un rôle déterminant dans le succès des initiatives. Dans ce panorama, le gestionnaire du futur est appelé à être un visionnaire, capable de comprendre et d'anticiper les répercussions des changements environnementaux sur les projets. Au-delà des compétences techniques pointues, il doit également arborer des qualités psychologiques et émotionnelles qui lui permettent de naviguer avec agilité et résilience face à des situations complexes (Morin, 2018).

Tenant compte de tous ces paramètres susmentionnés, nous formulons la question centrale qui oriente notre recherche comme suit : face aux défis environnementaux entourant la vie des organisations, quel est le profil pour le gestionnaire de projet du futur ?

La compréhension de cette étude passe par des séquences successives aussi importantes les unes que les autres.

Au regard de la question principale qui guide ce travail, cet article s'engage à définir le profil du gestionnaire de projet du futur en proie à une multitude de défis organisationnels et environnementaux.

Ainsi, la réponse à cette problématique, objet de cet article, nous conduira dans un premier temps à décrire l'évolution historique de la gestion projet et du métier de gestionnaire de projet. Dans un deuxième temps, il va s'agir de relever les défis organisationnels et environnementaux que rencontrent les gestionnaires de projet avant de dresser, dans un troisième temps, le portrait du gestionnaire de projet du futur et les compétences lui étant indispensables.

Etat de la question

L'état de question est un texte rédigé sur la base des données recueillies par la recherche documentaire. Un texte articulé logiquement, une sorte de dissertation organisée, structurée qui fait progresser dans la compréhension des idées, des théories, des débats, des convergences et divergences entre les auteurs sur un sujet (N'Da, 2015). Ce chapitre s'articule autour de trois thématiques qui se définissent comme suit :

- Les dynamiques mutationnelles de la gestion de projet et du métier de gestionnaire de projet
 - Les invariants des compétences pour le gestionnaire de projet traditionnel
 - Le gestionnaire de projet à l'épreuve des facteurs environnementaux.
-
- **Les dynamiques mutationnelles de la gestion de projet et du métier de gestionnaire de projet**

L'exploration des dynamiques mutationnelles dans la gestion de projet et du métier de gestionnaire de projet est un sujet important à plus d'un titre, délimitant l'évolution constante de ce domaine en réponse aux changements environnementaux. Dans cette revue de la littérature, une attention particulière est accordée à des ouvrages clés tels que "The Oxford Handbook of Project Management" de J. Rodney Turner et Ralf Müller, et "Reconstructing Project Management" de Peter W. G. Morris.

Dans «*The Oxford Handbook of Project Management* » (2013), Rodney Turner et Ralf Müller présentent un panorama exhaustif des dynamiques mutationnelles dans la gestion de projet où ils identifient les bases importantes des profils techniques et psychologiques nécessaires pour les gestionnaires du futur. Au-delà de leur réflexion, les auteurs définissent un paradigme où les compétences techniques et psychologiques fusionnent pour répondre aux changements majeurs environnementaux. Ainsi, les deux auteurs dévoilent dans leurs écrits une approche intégrée, nécessitant une transformation profonde des compétences du gestionnaire de projet. Sur le plan technique, ils mettent en avant l'émergence de compétences multidisciplinaires, où la capacité à intégrer des technologies émergentes et à naviguer dans des environnements numériques complexes devient essentielle. Selon eux, cette compétence technique se positionne comme un atout fondamental pour naviguer dans des environnements projetant des mutations technologiques rapides. D'un point de vue psychologique, l'intelligence émotionnelle est au cœur de leur pensée. La gestion de projets dans des contextes de changements majeurs requiert, selon eux, une compréhension approfondie des dynamiques humaines. La capacité à inspirer, à motiver et à gérer des équipes diversifiées devient tout aussi incontournable que la maîtrise des outils.

Quant à Peter W. G. Morris (2013), il s'attaque à la remise en question fondamentale des paradigmes traditionnels. L'auteur plaide pour une reconstruction conceptuelle du champ, mettant en avant la flexibilité et l'innovation en réponse aux mutations. Ce dernier explore les tensions entre les approches classiques et les nouvelles perspectives, offrant des recommandations pour une gestion de projet plus agile et résiliente. Ainsi, son œuvre offre un résumé qui éclaire sur les profils techniques et psychologiques nécessaires pour les gestionnaires du futur dans un contexte de changements majeurs environnementaux. Morris articule une vision qui transcende les modèles traditionnels de gestion de projet. Sur le plan technique, il met en relief l'importance de la compréhension des systèmes complexes et de l'application judicieuse de la technologie. La gestion de projet devient ainsi un moyen stratégique d'aborder des réalités environnementales en constante évolution.

A l'analyse, les écrits de ces auteurs laissent transparaître la reconnaissance de la gestion de projet comme un domaine dynamique en constante évolution, nécessitant une adaptation continue ; et que cela implique la nécessité d'une réévaluation constante des compétences et des modèles de gestion, établissant ainsi une base théorique rigoureuse pour appréhender les mutations actuelles et futures.

La gestion des projets a profondément évolué en dehors des méthodologies traditionnelles ou prédictives comme Waterfall ou Prince 2, nous enregistrons l'avancée des méthodologies dites adaptives (Scrum, Kanban XP, Lean...) avec leurs corollaires de fonctionnement de système. Les méthodologies agiles qui sont le fer de lance des méthodologies adaptives ont fortement influencé la fonction de gestionnaire de projets.

A cet effet un corpus de connaissance a été mis en en place depuis de 2017 'le Scrum BOK'. Des rôles comme le scrum Master, le Product owner et l'équipe scrum ont été développés et sont utilisés généralement dans les entreprises de génie logiciel, télécommunication.

La gestion de projet agile est une approche itérative de la gestion de projets et d'équipes qui se concentre sur les changements progressifs apportés à un projet tout au long de son cycle de vie. Plutôt qu'un plan d'action préétabli, la gestion de projet agile décrit des tâches adaptables qui sont flexibles en fonction des besoins du projet et de l'évolution des circonstances.

Des ajustements continus tout au long du cycle de vie du projet aident les projets agiles à fournir une valeur continue aux parties prenantes tout en les gardant dans le processus d'idéation.

La méthodologie de gestion de projet Agile comprend de nombreux cadres Agile, tels que Kanban, Scrum et Lean. En raison de sa grande flexibilité, la gestion de projet Agile est populaire auprès des équipes de développement de logiciels, des développeurs de jeux vidéo et d'autres équipes techniques.

Les premières méthodologies agiles ont été recensées dès 1620, dans *l'interprétation de la méthode scientifique* de Francis Bacon.

La gestion de projet agile (l'approche de la gestion de projet fondée sur les douze principes du logiciel agile du Manifeste agile) est née de la nécessité de disposer de méthodes de travail plus adaptables dans les secteurs de la technologie et du logiciel. Dans les années 1990, de nouvelles entreprises émergeaient avec des idées novatrices en matière de technologie et de logiciels, mais nombre de ces idées étaient abandonnées prématurément en raison de difficultés rencontrées dans le processus de développement. En l'absence d'un cadre permettant de s'adapter à l'évolution des besoins d'un projet, de nombreuses entreprises ont pris conscience de la nécessité d'une méthodologie de gestion de projet plus dynamique.

Trois problèmes principaux devaient être résolus :

- Les entreprises n'avaient pas de processus en place pour gérer les imprévus ou s'adapter en cours de projet à l'évolution des besoins et des exigences.

- Les équipes mettaient trop de temps à s'adapter au retour d'information et aux nouvelles idées.
- Les membres de l'équipe technique, les membres de l'équipe commerciale et les autres parties prenantes ne communiquaient pas et ne travaillaient pas ensemble aussi efficacement que possible.

Cependant, il faut noter que des limites subsistent. La nécessité de concilier les approches traditionnelles avec les innovations proposées par mes méthodes agiles méritent un approfondissement.

- **Les invariants des compétences pour le gestionnaire de projet traditionnel**

Harold Kerzner (2017), dans « Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling », explore les invariants des compétences pour le gestionnaire de projet traditionnel. L'auteur définit une perspective éclairée sur la portée, les limites et les avantages de ces compétences dans un contexte en perpétuelle évolution. En effet, Kerzner met en exergue les compétences techniques immuables nécessaires pour le gestionnaire de projet traditionnel. Il identifie les compétences techniques classiques, telles que la nécessité de maîtriser la planification, la programmation et le contrôle des projets au sein des systèmes complexes. En d'autres termes, il résume sa pensée en mettant l'accent sur l'importance des compétences traditionnelles, telles que la gestion des coûts, des délais, et des ressources, comme des invariants nécessaires pour le gestionnaire de projet traditionnel.

Cette pensée de Harold Kerzner est complétée par celle de Scott Berkun (2008). Cet auteur avance que les compétences interpersonnelles, de la communication efficace, la gestion des parties prenantes, et de la résolution de problèmes complexes constituent non seulement pour le gestionnaire de projet traditionnel des invariants d'adaptation nécessaire pour prospérer dans des environnements en constante évolution mais aussi une base solide pour le gestionnaire du futur.

Kathy Schwalbe (2019), Dans son ouvrage « Information Technology Project Management », se concentre sur le domaine spécifique de la gestion de projets en technologies de l'information. Elle révèle une emphase particulière sur les compétences techniques immuables requises pour le gestionnaire de projet traditionnel en informatique. Pour l'auteur, ces compétences englobent la planification, la gestion des ressources, la maîtrise des technologies et la gestion proactive des risques. Schwalbe affirme la légitimité continue de ces compétences malgré les évolutions rapides dans le domaine de la technologie de l'information. Aussi, mentionne-t-elle que le gestionnaire de projet en informatique doit posséder une compréhension profonde du contexte opérationnel, en tenant compte de l'importance de l'intelligence émotionnelle pour naviguer efficacement dans un environnement dynamique.

La portée scientifique des écrits d'auteurs trouve explication le fait que les compétences traditionnelles ne perdent pas leur importance, même face à l'émergence de nouvelles méthodologies et technologies. Sur ce point, Kerzner fait savoir que ces compétences constituent des invariants qui offrent une continuité stable au gestionnaire de projet traditionnel, et favorisent ainsi une gestion méthodique et rigoureuse des projets.

Toutefois, des limites peuvent être envisagées, notamment dans le besoin potentiel d'adaptation de ces compétences aux exigences changeantes du paysage professionnel et technologique. Ce fera l'objet de réflexion et d'analyse dans cet article scientifique.

- **Le gestionnaire de projet à l'épreuve des facteurs environnementaux**

Harold Kerzner (2013), souligne de manière éminente dans son ouvrage « *Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* », la question du gestionnaire de projet à l'épreuve des facteurs environnementaux. Son œuvre, considérée comme un socle de la gestion de projet, décrit une perspective complète sur les profils techniques et psychologiques indispensables au gestionnaire du futur, dans le contexte changeant des enjeux environnementaux majeurs. La pensée de l'auteur va au-delà d'une simple méthodologie de gestion de projet et offre un modèle systémique intégré.

Faisant une analyse de cette approche, l'auteur expose les compétences techniques cruciales telles que la planification stratégique et le contrôle, tout en mettant en lumière les compétences psychologiques, dont la gestion du stress et la prise de décision éclairée dans des contextes complexes. Selon l'auteur, son approche systémique permet d'appréhender les défis environnementaux sous un angle global et elle peut être analysée et interprétée.

Au niveau de l'analyse, tout d'abord, l'approche systémique de Kerzner considère le projet et son environnement comme un système interconnecté où les éléments individuels sont interdépendants et s'influencent mutuellement. Ensuite, il affirme que les défis environnementaux font référence aux facteurs extérieurs qui influencent sur le déroulement d'un projet. Ce qui peut inclure des changements économiques, politiques, technologiques ou d'autres éléments imprévus. Et enfin, Kerzner explique que la compréhension globale de l'approche systémique permet de traiter chaque défi de manière isolée et suggère que les gestionnaires de projet devraient évaluer leur impact global sur le système.

Niveau de l'interprétation, dans premier temps, l'auteur encourage une vision holistique où les gestionnaires de projet ne se concentrent pas uniquement sur les aspects internes du projet, mais tiennent compte de son intégration dans un environnement plus large. Dans un second temps, il soutient qu'en adoptant cette approche, les gestionnaires de projet peuvent anticiper sur les défis environnementaux potentiels et développer des stratégies d'atténuation appropriées. Cela favorise la résilience et la préparation face à l'incertitude. Dans un troisième temps, pour l'auteur, comprendre les défis de manière globale permet également une meilleure adaptabilité. Car les gestionnaires peuvent ajuster leurs approches en fonction des changements dans l'environnement externe, minimisant ainsi les impacts négatifs. Dans un quatrième temps, il avance que l'approche systémique peut également favoriser la durabilité en considérant les implications à long terme des décisions prises pendant la gestion du projet.

Suite à Harold Herzner, Kim Heldman (2019) à travers son ouvrage « Project Management Jump Start », propose elle aussi une contribution pertinente concernant la thématique abordée dans cet article scientifique. Elle décrit dans son ouvrage une perspective accessible mais approfondie sur les profils techniques et psychologiques nécessaires au gestionnaire du futur, confronté aux changements majeurs environnementaux.

Pour l'auteure, son ouvrage définit les profils techniques en mettant en exergue les compétences spécifiques et les connaissances nécessaires pour gérer avec succès un projet dans un environnement en constante évolution. Car selon elle, cela inclut les compétences en planification, en gestion des risques et en utilisant de technologies émergentes. En mentionnant également les profils psychologiques, les écrits de l'auteur vont au-delà des compétences techniques pour inclure des aspects comportementaux et émotionnels. Ces aspects pourraient englober, selon elle, la résilience, la capacité à prendre des décisions sous pression et l'aptitude à travailler avec les membres de l'équipe. Dans le même ordre d'idée, Heldman, se référant au gestionnaire du futur, indique que ses écrits vont au-delà des méthodes de gestion traditionnelle et considère les compétences nécessaires pour relever les défis futurs, en particulier ceux liés aux changements majeurs dans l'environnement. Et face à ces changements, l'auteure souligne que le contexte environnemental est dynamique et sujet à des changements significatifs. C'est pourquoi, selon elle, ses écrits offrent de manière objective des conseils sur la manière dont les gestionnaires peuvent s'adapter et prospérer dans un tel contexte. Grâce à son approche 5initier les gestionnaires du futur aux compétences techniques et psychologiques.

En effet, il ressort des pensées des différents auteurs une portée scientifique. Elle réside dans leurs approches pragmatiques, abordant les compétences techniques avec clarté et soulignant l'importance des compétences psychologiques dans la gestion de projet. Cependant, des limites peuvent être identifiées dans la simplification inhérente à des guides d'initiation, qui n'abordent toutes les nuances des enjeux environnementaux complexes. Cet aspect non abordé n'offre pas une vision éclairée des profils techniques et psychologiques nécessaires pour affronter les changements majeurs environnementaux, afin de positionner le gestionnaire du futur comme un architecte agile et compétent dans la dynamique complexe du monde contemporain.

Les facteurs environnementaux de l'organisation suivants sont internes à l'organisation le guide du corpus du Management des projet 6eme édition :

- **La Culture, structure et gouvernance organisationnelle** : la vision, la mission, les valeurs, les convictions, les normes culturelles, le style de leadership, la hiérarchie et les relations d'autorité, le style organisationnel, l'éthique et la déontologie.
- **Répartition géographique des installations et des ressources** : les sites de production, les équipes virtuelles, les systèmes partagés.

- **Infrastructure** : les installations existantes, les équipements, les moyens de télécommunication de l'organisation, le matériel informatique, la disponibilité et la capacité.
- **Logiciels informatiques** : par exemple, les outils logiciels de planification, les systèmes de gestion de la configuration, les interfaces Web avec d'autres systèmes automatisés en ligne et les systèmes d'autorisation de travail.
- **Disponibilité des ressources** : par exemple, les contraintes en matière de contrats ou d'achats, les fournisseurs et les sous-traitants approuvés et les accords de collaboration.
- **Aptitudes du personnel** : par exemple, les expertises, les capacités, les compétences et les connaissances spécialisées disponibles.

Les facteurs environnementaux suivants sont externes à l'organisation.

- **Conditions du marché** : les concurrents, les parts de marché, la notoriété de la marque et les marques commerciales.
- **Les questions sociales et culturelles** : par exemple, le climat politique, la déontologie, l'éthique et les perceptions.
- **Les restrictions légales** : par exemple, les lois et réglementations nationales ou locales relatives à la sécurité, à la protection des données, à la conduite professionnelle, à l'emploi et aux approvisionnements.
- **La Recherche académique** : par exemple, les études et les publications du secteur ainsi que les résultats du benchmarking.
- **Les Standards gouvernementaux ou industriels** de normalisation relatives aux produits, à la production, à l'environnement, à la qualité et à la fabrication.
- **Les Considérations financières** : par exemple, les taux de change, les taux d'intérêt, les taux d'inflation, les tarifs et la situation géographique.
- **Les Éléments environnementaux matériels** : par exemple, les conditions de travail, la météo et les contraintes.

Méthodologie de l'étude

Etant donné que ce travail porte à la fois sur les défis environnementaux et la mouture de profil que doit avoir le gestionnaire de projet, la population cible de l'étude est constituée de personnes ressources, exerçant toutes dans le domaine de la gestion de projet.

En effet, l'un des critères théoriquement pertinents pour choisir un enquêté est qu'il devrait avoir de l'expérience en gestion de projet. De ce fait, à travers un échantillonnage par choix raisonné, nous avons privilégié les gestionnaires de projet avec plus de 5 ans d'expériences car étant historiquement et socialement proches du terrain et des difficultés y relatives.

Ainsi, ce sont quinze (15) gestionnaires de projets chevronnés catégorisés dans des domaines spécifiques de la gestion de projet que nous avons sélectionnés et interviewés à travers des entretiens ethnographiques et des entretiens biographiques.

Nous précisons que les entretiens ethnographiques permettent de cerner le fonctionnement d'un système social. Et dans notre cas, il s'agit de l'environnement entourant les gestionnaires de projet, tant au sein de leurs entreprises qu'au niveau externe à celles-ci. Quant à l'approche biographique, par elle, on peut saisir l'ensemble du système social. Car, l'individu et sa subjectivité se trouvent à la confluence des médiations sociales multiples, procédant à des arbitrages en fonction de leurs expériences sociales individuelles.

L'étude adopte une perspective qualitative et a mobilisé de ce fait les outils et techniques appropriés. Il s'agit d'entretiens individuels semi-directifs. De fait, nos investigations dans le cadre de cette approche qualitative ne visent pas à la représentativité d'un échantillon selon la logique de l'approche quantitative mais à la collecte des données jusqu'à atteindre la saturation. L'analyse de contenu thématique (Bardin, 1996) a été appliquée aux données ainsi obtenues. Ce qui a permis de positionner les catégories analytiques suivantes comme principaux résultats : la prévalence des soft skills¹ chez le gestionnaire de projet comme arme incontournable d'adaptabilité en contexte de défis environnementaux ; le gestionnaire de projet comme prolongement de la culture organisationnelle en réponse aux incertitudes environnementales de l'organisation.

Résultats et discussion

La prévalence des soft skills chez le gestionnaire de projet comme arme incontournable d'adaptabilité en contexte de défis environnementaux

Reposant sur une enquête empirique, cette étude a révélé que le gestionnaire de projet, en situation de mutation environnementale, doit avoir un large éventail de soft skills pour s'assurer de la réussite du projet qui lui est confié. Cela constitue une arme indispensable pour faire face à ces défis aussi divers que variés.

¹ Compétences comportementales qui prennent en compte l'intelligence émotionnelle

Selon les enquêtés, il n'existe pas de solutions clef en main. Dans la mesure où l'environnement s'avère incertain, ponctué de faits inattendus et de crises, les soft skills s'avèrent de plus en plus incontournables. En effet, au-delà de ses compétences techniques, l'étude révèle des qualités attendues du gestionnaire de projet à savoir : un comportement authentique, une communication transparente, de l'humilité, de la disponibilité, la capacité d'adaptation et d'improvisation, la capacité à construire une confiance organisationnelle.

“ De nos jours, on avance dans l'incertitude. On avance vers des situations qu'on ne connaît pas forcément et qu'on ne maîtrise pas. Dans cette ambiance, il faut avancer avec prudence et avoir des qualités spécifiques. Et très souvent, cela n'a rien à voir avec de la technique...” **Enquête semi-dirigée, 2023.**

De ce fait, il est impératif pour le gestionnaire de projet de savoir établir et préserver la confiance avec ses collaborateurs. Cette confiance repose sur l'anticipation du fait que l'autre partie respectera des normes acceptables, quel que soit le contexte, en fonction des rapports établis et fonctionnant dans l'équipe. En accordant confiance et soutien aux membres de leur équipe, les gestionnaires de projet encourageront la confiance en retour. Il est crucial de reconnaître les dangers inhérents à l'incertitude et de prendre des mesures pour renforcer la confiance organisationnelle. En adoptant des pratiques qui favorisent la confiance, l'ouverture et la résilience, les organisations peuvent transformer l'incertitude en opportunité. Autant d'atouts indispensables que doit avoir dans sa besace le gestionnaire de projet.

“ Quand les collaborateurs expriment régulièrement leur confiance envers leur employeur, cette confiance persiste même en période d'incertitude. En d'autres termes, une rupture de confiance survenue dans un environnement stable est exacerbée lorsque l'incertitude s'installe.” **Enquête semi-dirigée, 2023.**

Tenant compte de ce verbatim, il appert que la confiance émerge comme un élément essentiel pour le gestionnaire de projet lors de ses interactions avec son équipe. Celle-ci représente un fondement inamovible qui consolide l'unité, la coopération et l'efficacité au sein du groupe. En établissant et en préservant la confiance, le gestionnaire crée un environnement propice à l'innovation, à la résolution de problèmes et à la concrétisation de projets fructueux. La confiance se révèle ainsi être une force motivatrice puissante, renforçant l'engagement et la fidélité des membres de l'équipe, et contribuant de manière significative à la réussite globale du projet.

Tous ces paramètres nous conduisent à l'évidence que la réussite des gestionnaires de projet dans le contexte des défis environnementaux repose largement sur leurs soft skills.

Par ailleurs, cette reconnaissance de l'importance des soft skills s'inscrit dans une perspective plus large de gestion de projets durables et efficaces, nécessaires pour faire face aux enjeux environnementaux croissants.

Allant dans le même sens, les travaux de référence de Goleman (1995) sur l'intelligence émotionnelle mettent en lumière l'importance de la gestion des émotions dans des contextes de pression, tandis que les études de Covey (1989) soulignent la nécessité d'une communication efficace pour une collaboration fructueuse. Les recherches de Pink (2005) sur la motivation offrent des perspectives précieuses sur la manière de maintenir un engagement positif au sein de l'équipe, tandis que les travaux de Dweck (2006) sur la mentalité de croissance soulignent l'importance de l'ouverture au changement.

En définitive, la gestion de projet, confrontée à des défis environnementaux de plus en plus complexes, requiert une approche adaptative et holistique. Dans ce contexte, la prévalence des compétences interpersonnelles, souvent qualifiées de "soft skills", devient une arme incontournable pour le gestionnaire de projet. Ces compétences douces ne se limitent pas à améliorer la collaboration, mais elles renforcent également l'adaptabilité du gestionnaire face aux enjeux environnementaux (Robbins et al., 2017).

C'est pourquoi, les compétences de travail d'équipe deviennent de plus en plus importantes dans la gestion de projets environnementaux, favorisant la collaboration entre différentes disciplines pour des solutions durables (Belbin, 2012). L'adaptabilité, une soft skill fondamentale, permet au gestionnaire de projet de s'ajuster rapidement aux changements de conditions environnementales (Senge, 1990).

De plus, un leadership basé sur la vision et les valeurs (Drucker, 1999) devient un catalyseur pour mobiliser les équipes autour d'objectifs communs, favorisant l'innovation et la recherche de solutions viables.

De ce fait, la prévalence des soft skills devient un enjeu capital pour les gestionnaires de projet, les équipant non seulement pour surmonter les défis environnementaux actuels, mais aussi pour anticiper et répondre aux futurs enjeux qui arriveront à grands pas. Ainsi, investir dans le développement de ces compétences devrait être une priorité pour les professionnels et les organisations qui aspirent à une gestion de projet réussie et durable dans un monde en constante mutation.

Le gestionnaire de projet comme prolongement de la culture organisationnelle en réponse aux incertitudes environnementales de l'organisation.

Résultant des données de l'étude, cette section met en évidence un élément essentiel relatif au profil du gestionnaire face aux défis environnementaux. En effet, les données empiriques envisagent le gestionnaire de projet comme prolongement de la culture organisationnelle en réponse face à une multiplicité d'incertitudes.

Pour les personnes interviewées, il représente le catalyseur qui traduit les valeurs, les normes et les objectifs fondamentaux de la culture organisationnelle en actions concrètes au sein des projets, faisant de la relation entre le gestionnaire de projet et la culture organisationnelle, une alliance particulièrement stratégique face aux incertitudes environnementales.

“ Le pilotage de projets stratégiques passe par des managers qui s'arriment avec la culture de l'entreprise. Peu importe tes compétences pratiques et techniques, si le manager ne partage pas la vision, les valeurs, en somme la culture de l'entreprise, il ne pourra pas mener à bien les projets qu'il est censé piloter. Cet aspect représente un enjeu essentiel pour les entreprises ” **Enquête semi-dirigée, 2023.**

Ce discours d'enquête met en saillance le fait que le gestionnaire de projet doit avoir une compréhension approfondie de la culture de l'organisation dans laquelle il opère. Cela inclut la manière dont les décisions sont prises, la communication est gérée, et les succès sont célébrés. En s'arrimant à la culture organisationnelle, le gestionnaire de projet se construit un profil capable d'influencer les attentes des parties prenantes.

Il est alors de toute évidence que si le gestionnaire de projet s'inscrit dans la culture organisationnelle, il assure un alignement constant entre les activités du projet et les valeurs profondes de l'entreprise. Cet alignement a pour valeur de renforcer la cohérence et la stabilité, même dans des contextes environnementaux changeants. De fait, en intégrant les normes culturelles dans la gestion quotidienne du projet, le gestionnaire assure une cohérence opérationnelle. Dans ce cas, les pratiques et les procédures du projet deviennent des extensions naturelles des normes organisationnelles, renforçant ainsi l'identité et la réputation de l'entreprise.

Nous pensons que lorsque des changements surviennent, le gestionnaire de projet devient un agent de transformation culturelle. Il doit guider son équipe à travers les évolutions tout en préservant l'intégrité culturelle, assurant ainsi une transition en douceur et cohérente.

C'est en cela qu'il est loisible pour nous de penser que c'est un aspect important du profil du gestionnaire de projet, qui ne peut se satisfaire d'être un simple exécutant dans l'organisation, il doit, au regard de tous les paramètres évoqués, être un acteur stratégique pour l'organisation et la mise en relief de sa culture.

“ Il y a eu certaines variations dans des projets qui m'ont été confiés, si je n'étais pas impliqué dans l'entreprise ou bien si j'étais dans une posture autre que celle de l'entreprise, les choses allaient vraiment mal se passer. Je suis totalement convaincu que le gestionnaire de projet doit être connecté à l'esprit de l'organisation qui l'emploie.” **Enquête semi-dirigée, 2023.**

Comme le souligne ce propos, face aux incertitudes, le gestionnaire de projet agit comme un agent d'adaptation, censé interpréter la culture organisationnelle comme un guide flexible, permettant d'ajuster les stratégies en réponse aux défis environnementaux. Cette adaptabilité est essentielle pour naviguer à travers des terrains incertains tout en préservant l'identité et les principes de l'organisation.

La culture organisationnelle, véhiculée par le gestionnaire de projet, contribue à la création d'une équipe cohérente et motivée. Face aux incertitudes, la stabilité offerte par la culture d'entreprise agit comme un facteur unificateur, renforçant le moral de l'équipe et sa détermination à atteindre les objectifs du projet.

Le gestionnaire de projet, en tant que gardien de la culture, intègre les principes de gestion des risques dans les processus décisionnels. Il utilise la culture organisationnelle comme un filtre, évaluant les choix à la lumière des valeurs fondamentales de l'entreprise pour minimiser les risques liés aux incertitudes.

Le gestionnaire de projet agit comme le prolongement opérationnel de la culture organisationnelle, devenant ainsi un levier fondamental pour la réponse aux incertitudes environnementales. Sa compréhension approfondie de la culture, associée à sa capacité d'adaptation, de communication et de motivation, permet de transformer les défis en opportunités tout en préservant l'identité et la résilience de l'organisation. Dans un monde en perpétuel changement, le gestionnaire de projet devient un gardien essentiel de la stabilité culturelle et un catalyseur d'innovation face aux incertitudes.

Selon Schein (1985), la culture organisationnelle n'est pas seulement une composante statique, mais plutôt un phénomène dynamique qui évolue au fil du temps. Le gestionnaire de projet, en tant que leader, agit comme un agent de cette culture, façonnant et influençant les attitudes et les actions de l'équipe projet. Cela devient particulièrement crucial face aux incertitudes environnementales, où la flexibilité et la réactivité deviennent des impératifs.

En réponse à ces incertitudes, le gestionnaire de projet doit être aligné avec la culture organisationnelle afin de favoriser une approche cohérente et harmonieuse. Selon Hofstede (1991), la culture organisationnelle impacte la manière dont les individus gèrent l'incertitude et la prise de risques. Un gestionnaire de projet qui comprend et intègre ces dimensions culturelles peut mieux naviguer dans des environnements incertains.

La gestion de projet devient alors un reflet des valeurs organisationnelles. Un gestionnaire de projet imprégné de la culture de l'organisation favorise la résilience de l'équipe face aux changements et aux incertitudes, comme souligné par Cameron et Quinn (2006) dans leur modèle de compétences adaptatives en gestion. En intégrant ces compétences adaptatives à la culture organisationnelle, le gestionnaire renforce la capacité de l'équipe à s'ajuster aux défis environnementaux.

En outre, la vision partagée, élément clé de nombreuses cultures organisationnelles (Senge, 1990), devient le moteur qui guide les décisions du gestionnaire de projet. En alignant la vision du projet sur la vision globale de l'organisation, le gestionnaire crée une cohérence stratégique qui permet de naviguer avec succès à travers les incertitudes environnementales.

Conclusion

L'exploration des profils techniques et psychologiques nécessaires pour le gestionnaire du futur, face aux défis des changements majeurs environnementaux, met en lumière deux aspects cruciaux : la prévalence des soft skills et le rôle du gestionnaire en tant que prolongement de la culture organisationnelle. Les résultats de cette étude soulignent que les soft skills émergent comme une véritable arme incontournable d'adaptabilité pour les gestionnaires de projet. La capacité à communiquer efficacement, à démontrer une intelligence émotionnelle, à favoriser le travail d'équipe, à être adaptable et à exercer un leadership transformationnel devient impérative dans un contexte en constante évolution. Ces compétences interpersonnelles, souvent considérées comme des qualités humaines, se révèlent être les piliers sur lesquels les gestionnaires du futur peuvent construire des équipes résilientes et des solutions innovantes pour surmonter les défis environnementaux.

Par ailleurs, le gestionnaire de projet se positionne comme un prolongement de la culture organisationnelle, répondant de manière proactive aux incertitudes environnementales de l'organisation. En agissant en harmonie avec les valeurs, les normes et les objectifs de l'entreprise, le gestionnaire devient un agent de stabilité culturelle et un catalyseur d'adaptation. Ce lien étroit avec la culture organisationnelle devient une force motrice dans la prise de décision, la gestion du changement et la construction d'équipes cohésives orientées vers des solutions durables.

Ainsi, la réussite du gestionnaire du futur ne repose pas seulement sur des compétences techniques pointues, mais également sur une intelligence émotionnelle développée et une aptitude à agir comme un gardien de la culture organisationnelle. Ces résultats appellent à une redéfinition des critères de sélection et de développement des gestionnaires, mettant en avant l'importance de l'aspect humain et culturel dans un monde en constante mutation. Face aux enjeux environnementaux, le gestionnaire du futur sera celui qui saura équilibrer l'expertise technique avec une palette étendue de compétences douces, tout en étant profondément ancré dans les valeurs fondamentales de l'organisation.

Bibliographie

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2019). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Berkun, S. (2008). *Making Things Happen: Mastering Project Management*. O'Reilly Media.
- Cohen, D., Lindgreen, A., & Maon, F. (2019). *Innovation in Environmental Leadership: Critical Perspectives*. Routledge
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books
- Heldman, K. (2018). *Project Management JumpStart*. Wiley.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management 2.0*. Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers
- Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing Project Management*. Wiley.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- N'da, P. (2002). *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats. Comment réaliser un mémoire, une thèse en Sciences Sociales et en Éducation (2e édition revue et augmentée)*. Abidjan : EDUCI.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Management*. Pearson.
- Rock, D. (2009). *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*. HarperBusiness.
- Rodner, T., & Ralf, M. (2011). *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press.
- Schwalbe, K. (2019). *Information Technology Project Management*. Cengage Learning.
- Scrum BOK,(2017) Scrum Book of Knowledge.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.

La logistique de distribution et sa contribution à la performance financière des enseignes de la grande distribution : Approche théorique

BAKRAOUY Chaimae^{#1}, ANNOU Amina^{*2}, MESSAOUDI Abdelouahed^{*3}, ACHIBANE Mustapha^{*4}

^{#1}Laboratoire de Recherche en Management et Développement, ^{*2}Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisation,

^{#1}Université 1: Hassan Premier

^{*2}Université 2 : Ibn Tofail

^{#1}Adresse1: 24, Lotissement Laalaj, Bensouda, Fès- Maroc

^{*2}Adresse2: Immeuble 19, appartement 19, Lotissement Al Azhar Sidi Bernoussi, Casablanca-Maroc

Email 1 - c.bakraouy@uhp.ac.ma

Email 2 - amina.annou@uit.ac.ma

Email 3- ao.messaoudi@gmail.com

Email 4- achibane.mustapha@uit.ac.ma

Résumé — Cet article explore la contribution de la logistique de distribution sur la performance financière des enseignes de la grande distribution. En se basant sur les théories de la coordination logistique, de la gestion des stocks et de la satisfaction client, trois hypothèses clés sont formulées. La première suggère que la coordination efficace entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement réduit les coûts et améliore la rentabilité. La deuxième hypothèse met en avant l'optimisation des stocks via une approche juste-à-temps pour libérer des ressources financières et augmenter la rentabilité. Enfin, la troisième hypothèse souligne l'importance d'une qualité de services logistiques et d'un service après-vente améliorés pour fidéliser la clientèle, augmentant ainsi les ventes récurrentes. L'article conclut sur ces constats et propose des perspectives de recherche, incluant l'exploration des nouvelles technologies logistiques et l'adaptation continue aux évolutions du marché pour maintenir la performance financière des entreprises de la grande distribution.

Mots clés — **Logistique ; Performance financière ; Grande distribution ; Théorie ; Satisfaction client.**

Abstract— This article explores the contribution of distribution logistics on the financial performance of retail chains. Based on theories related to logistic coordination, stock management, and customer satisfaction, three key hypotheses are formulated. The first suggests that effective coordination among supply chain actors reduces costs and enhances profitability. The second emphasizes stock optimization through a just-in-time approach, aiming to free up financial resources and increase profitability. Lastly, the third hypothesis underscores the significance of improved logistic services quality and post-sales service in customer retention, thereby boosting recurrent sales. The article concludes with these findings and suggests research prospects, including the exploration of new logistic technologies and continuous adaptation to market changes to sustain the financial performance of retail chain companies.

Keywords— **Logistics; Financial performance; Retailing; Theory; Customer satisfaction.**

I. INTRODUCTION

Au cœur du secteur de la grande distribution réside un défi crucial : l'équilibre entre la satisfaction des besoins des consommateurs et la rentabilité des entreprises. Cette balance délicate trouve son pivot dans la logistique de distribution. Cette dernière, bien plus qu'une simple gestion des flux de produits, constitue un ensemble complexe de processus visant à optimiser le stockage, la manutention et la livraison des marchandises.

Dans un contexte où les exigences en termes de rapidité et d'efficacité évoluent continuellement, une logistique de distribution performante devient un atout stratégique majeur pour les enseignes de la grande distribution. Ainsi, se pose naturellement la question : **Comment la qualité de la logistique de distribution contribue-t-elle de manière significative à l'amélioration de la performance financière de ces enseignes ?**

Cet article s'engage à explorer cette question essentielle en adoptant une approche théorique éclairante. En analysant les concepts fondamentaux de la logistique et en les appliquant aux cas concrets du secteur, nous mettrons en lumière les mécanismes précis par lesquels une optimisation logistique peut se traduire par une amélioration significative des résultats économiques.

À travers cette étude approfondie, nous démontrerons l'importance stratégique de la logistique de distribution dans le succès financier des enseignes de la grande distribution. En dégagant les liens concrets entre une gestion efficace de la chaîne logistique et la rentabilité des entreprises, nous offrirons une vision exhaustive des implications économiques de cette fonction trop souvent sous-estimée mais pourtant cruciale.

II. LES BASES CONCEPTUELLES

1. Le concept de la logistique de distribution

La logistique de distribution couvre un large éventail d'actions qui visent à gérer de façon optimale le déplacement des produits finis depuis leur lieu de départ jusqu'à leur destination finale. Ces actions impliquent la gestion des stocks, le traitement des commandes, la coordination du transport, ainsi que le stockage et l'entreposage des marchandises (National Council of Physical Distribution Management, 1972).

La logistique de distribution est l'ensemble des activités et des processus nécessaires pour déplacer des produits finis depuis leur point d'origine jusqu'à leur destination finale, tout en minimisant les coûts et en maximisant la satisfaction client (Donald J. et al., 2006)

Les travaux de référence de professionnels comme Philip Kotler, qui a contribué à établir des bases solides pour la gestion marketing, incluent également des perspectives importantes sur la logistique de distribution en soulignant son rôle crucial dans la satisfaction client et la création de valeur ajoutée.

En outre, des normes internationales comme celles de l'International Organization for Standardization (ISO), par exemple la norme ISO 9001 pour les systèmes de management de la qualité, offrent des cadres de référence pour l'amélioration continue des processus logistiques, y compris ceux liés à la distribution.

2. Le concept de la performance financière

La performance financière d'une entreprise est mesurée par sa capacité à utiliser efficacement ses ressources pour générer des rendements supérieurs à ceux attendus par les actionnaires, en prenant en compte le risque encouru. Il propose des mesures telles que la maximisation du rendement des capitaux investis et l'optimisation de la structure du capital pour atteindre cet objectif (Rappaport, 1981).

La performance financière est la capacité d'une entreprise à réaliser des profits durables et à générer des liquidités. Une bonne performance financière implique une gestion adéquate des ressources financières de l'entreprise, notamment en optimisant la gestion du fonds de roulement, en contrôlant les coûts et en assurant une rentabilité pérenne (Fleuriet, 1997).

Elle implique non seulement la génération de profits mais aussi une utilisation judicieuse de ces profits pour créer de la valeur pour les actionnaires. Cela inclut la prise en compte de la structure financière, l'efficacité opérationnelle et la maximisation du rendement pour les investisseurs (Richard A. et al., 2008).

III. THEORIES MOBILISEES

1- Théorie de la chaîne d'approvisionnement

La coordination des acteurs au sein d'une chaîne d'approvisionnement représente un aspect essentiel. Cette théorie souligne la nécessité d'une collaboration étroite entre les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les détaillants. Cette coordination optimise la fluidité des flux de produits, d'informations et de fonds. Elle permet une meilleure visibilité tout au long de la chaîne, réduit les retards, et permet des réponses rapides aux changements de la demande ou aux problèmes logistiques. La gestion des flux, un autre pilier de cette théorie, englobe l'optimisation des mouvements physiques et informatiques des produits. Cela implique la réduction des temps d'attente, la minimisation des stocks intermédiaires inutiles, et l'amélioration de la synchronisation entre les différentes étapes de la chaîne. Enfin, la stratégie de localisation des entrepôts, centres de distribution et points de vente est cruciale. Une localisation stratégique permet de réduire les coûts de transport, d'améliorer la disponibilité des produits et de mieux servir les clients locaux.

2- Théorie de la gestion des stocks

L'optimisation des niveaux de stock est au cœur de cette théorie. Il s'agit de déterminer les quantités optimales de produits à détenir pour répondre à la demande sans surstocker ni risquer les ruptures de stock. Cela comprend la gestion des stocks de sécurité pour atténuer les fluctuations de la demande et l'adoption de méthodes comme le juste-à-temps pour réduire les coûts de stockage. Les coûts associés aux stocks sont également examinés minutieusement, incluant les coûts de possession des stocks, les coûts de passation de commande et les coûts de rupture de stock. Cette théorie vise à minimiser ces coûts tout en maintenant des niveaux de service adéquats. La gestion des flux physiques des produits représente un autre volet crucial, englobant la réception, le stockage, le picking et l'expédition des marchandises. L'objectif est d'optimiser ces processus pour maximiser l'efficacité opérationnelle tout en réduisant les coûts.

3- Théorie de la satisfaction client et de la valeur ajoutée

La qualité et la satisfaction client sont au cœur de cette théorie. Cela implique une gestion rigoureuse de la qualité des produits, des services et des processus logistiques pour répondre aux attentes des clients. Une attention particulière est accordée à l'alignement des opérations logistiques pour améliorer la satisfaction client, influençant directement la fidélisation et la rétention des clients. La création de valeur ajoutée est également un aspect majeur. Chaque étape de la chaîne logistique est scrutée pour déterminer comment elle peut ajouter de la valeur au produit final. Cela inclut l'optimisation des processus pour accroître la valeur perçue par le client sans pour autant augmenter les coûts. Enfin, le service après-vente est considéré comme un élément crucial de cette théorie, impliquant la gestion efficace des retours, des réparations et du support post-achat pour maintenir la satisfaction client et renforcer la fidélisation.

IV. DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES

Hypothèse 1 : Une meilleure coordination entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement réduira les coûts opérationnels, augmentant ainsi la rentabilité des enseignes de la grande distribution.

Une meilleure coordination au sein de la chaîne d'approvisionnement représente un levier fondamental pour les enseignes de la grande distribution. Cette coordination implique une intégration plus étroite des différents maillons de la chaîne, des fournisseurs initiaux jusqu'aux détaillants finaux. En favorisant une communication fluide et une collaboration optimale entre ces acteurs, cette coordination logistique vise à minimiser les inefficacités opérationnelles et à rationaliser les flux de produits.

Concrètement, une coordination efficace peut se traduire par une meilleure synchronisation des commandes et des livraisons. Les fournisseurs sont informés de manière précise et en temps réel des besoins des enseignes de la grande distribution, permettant ainsi une planification plus efficace de la production et de la livraison des marchandises. Cela réduit les retards liés aux approvisionnements, minimise les coûts de stockage temporaires et élimine les ruptures de stock coûteuses pour les entreprises.

Une coordination logistique améliorée peut également englober une planification plus précise des itinéraires de livraison et une optimisation des moyens de transport utilisés. En évitant les trajets inefficaces, en groupant les livraisons et en utilisant des moyens de transport plus adaptés, tels que des camions plus grands ou des solutions de transport partagé, les coûts logistiques peuvent être significativement réduits. En somme, une coordination logistique efficace vise à éliminer les gaspillages, à réduire les coûts opérationnels et à optimiser les processus tout au long de la chaîne d'approvisionnement. En conséquence, cela peut se traduire par une amélioration directe de la rentabilité des enseignes de la grande distribution, car une meilleure gestion des coûts opérationnels influence positivement la marge bénéficiaire globale de ces entreprises.

Hypothèse 2 : L'adoption de stratégies de gestion des stocks axées sur le juste-à-temps permettra de réduire les coûts de stockage, libérant des fonds pour améliorer la rentabilité des enseignes de la grande distribution.

L'adoption de stratégies de gestion des stocks axées sur le juste-à-temps représente un levier majeur pour les enseignes de la grande distribution. Cette approche vise à maintenir des niveaux de stock minimums nécessaires pour répondre à la demande sans accumulation excessive. Le principe fondamental du juste-à-temps est de recevoir et de traiter les commandes au moment précis où elles sont nécessaires, minimisant ainsi les coûts associés à un stockage prolongé et excessif.

Concrètement, cette stratégie implique une analyse fine de la demande et une planification minutieuse des approvisionnements. Les enseignes de la grande distribution ajustent leurs commandes en fonction des prévisions de demande et reçoivent les produits juste à temps pour satisfaire cette demande, évitant ainsi le maintien de stocks excédentaires. Cette approche réduit les coûts de stockage associés aux entrepôts surchargés ou aux stocks dormants, libérant ainsi des ressources financières précieuses qui étaient auparavant immobilisées.

De plus, le juste-à-temps permet une réduction des coûts liés à l'obsolescence des stocks. En évitant l'accumulation de produits qui pourraient devenir obsolètes ou dépassés, les enseignes minimisent les pertes financières associées à la sortie du marché de ces produits.

L'optimisation des stocks grâce à une approche juste-à-temps offre également une flexibilité accrue. Les enseignes peuvent mieux s'adapter aux fluctuations de la demande sans avoir à supporter les coûts élevés liés à la gestion de stocks excédentaires en période de baisse de la demande.

En somme, une gestion optimisée des stocks axée sur le juste-à-temps permet de réduire les coûts de stockage, d'améliorer la rotation des stocks, de minimiser les risques d'obsolescence et de libérer des ressources financières précieuses. Ces économies peuvent contribuer directement à l'amélioration de la rentabilité des enseignes de la grande distribution en permettant une utilisation plus efficace des ressources financières disponibles pour d'autres initiatives rentables ou des investissements stratégiques.

Hypothèse 3 : Une amélioration de la qualité des services logistiques et du service après-vente conduira à une fidélisation accrue, favorisant des ventes récurrentes et une meilleure valorisation financière des enseignes de la grande distribution.

Une amélioration de la qualité des services logistiques et du service après-vente représente un levier crucial pour les enseignes de la grande distribution. Cette amélioration vise à renforcer la satisfaction client, favorisant ainsi la fidélisation et la croissance des ventes récurrentes.

Concrètement, une meilleure qualité des services logistiques se traduit par des livraisons plus rapides, plus précises et des processus de commande plus efficaces. Des délais de livraison réduits et des commandes précises contribuent à améliorer l'expérience client, renforçant ainsi la satisfaction client. De même, une gestion efficace du service après-vente, comprenant une résolution rapide des problèmes, un support client réactif et des politiques de retour flexibles, renforce la confiance du client dans l'enseigne et augmente la probabilité de fidélisation.

Une clientèle fidèle est plus susceptible de réaliser des achats récurrents. Les clients satisfaits et fidèles constituent une base solide pour des ventes récurrentes, offrant ainsi une stabilité des revenus pour les enseignes de la grande distribution. De plus, ces clients fidèles sont souvent des ambassadeurs de la marque, recommandant les produits et

services à leur entourage, ce qui peut conduire à l'acquisition de nouveaux clients et à une croissance des parts de marché.

En consolidant la fidélité des clients et en encourageant les ventes récurrentes, une amélioration de la qualité des services logistiques et du service après-vente peut conduire à une meilleure valorisation financière de l'entreprise sur le marché. La satisfaction client étant étroitement liée à la valorisation de l'entreprise, une augmentation de la fidélisation client peut impacter positivement la performance financière globale de l'enseigne de la grande distribution.

V. CONCLUSION ET PERSPECTIVES FUTURES

En conclusion, cet article met en évidence le rôle essentiel de la logistique de distribution dans la performance financière des enseignes de la grande distribution. Les hypothèses formulées, basées sur les théories de la coordination logistique, de la gestion des stocks et de la satisfaction client, soulignent l'impact direct de ces aspects sur la rentabilité des entreprises. Une coordination efficace, une gestion optimisée des stocks et des services clients améliorés sont clés pour stimuler la marge bénéficiaire et renforcer la fidélisation client.

Pour les perspectives futures, l'exploration des technologies émergentes telles que l'automatisation et l'intelligence artificielle dans la logistique pourrait offrir de nouvelles pistes pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Des études empiriques ciblées dans divers contextes de la grande distribution permettraient de valider les hypothèses avancées, offrant ainsi des données tangibles pour guider les pratiques logistiques. De plus, l'adaptation continue des stratégies logistiques pour répondre aux évolutions des attentes des consommateurs et des tendances du marché reste impérative, soulignant ainsi l'importance d'une approche agile et adaptable pour maintenir et améliorer la performance financière des entreprises dans ce secteur en constante évolution.

VI. REFERENCES

- [1] Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). « Outsourcing of logistics functions: a literature survey». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89-107.
- [2] Ballou, R. H. (2007). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson Prentice Hall.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- [3] Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.
- [4] Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education.
- [5] Coyle, J. J., Langley Jr, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2017). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. Cengage Learning.
- [6] Ellinger, A. E., & Lynch, D. F. (2008). "Empirical evidence of supply chain performance and its impact on service/satisfaction." *Journal of Business Logistics*, 29(1), 129-147.

- [7] Fernie, J., & Sparks, L. (2014). « Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain», Kogan Page.
- [8] Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). Principles of Managerial Finance. Pearson Education.
- [9] Halima S., et al. « Impact des décisions logistiques sur la performance financière » Revue Internationale des Sciences de Gestion ISSN: 2665-7473 Volume 4 : Numéro 1 Revue ISG, Page 696.
- [10] Rao, S., Goldsby, T. J., & Iyengar, D. (2009). "The marketing-logistics interface: an empirical examination of the contribution of integrated marketing logistics to supply chain competitiveness." Journal of Business Logistics, 30(1), 15-33.
- [11] Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2015). Fundamentals of Corporate Finance. McGraw-Hill Education.
- [12] Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2007). Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies. McGraw-Hill Education.
- [13] Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2012). "Supply chain research opportunities in emerging markets." Production and Operations Management, 21(4), 801-810.
- Waters, D. (2003). « Supply Chain Management: An Introduction to Logistics», Palgrave Macmillan.

Gouvernance d'entreprise, Investissement et Structure financière : une approche VAR panel

Corporate Governance, Investment and Financial Structure: a VAR panel approach

Mohamed Benzbir

Doctorant

Université Cadi Ayyad, GREER, FSJES Marrakech

Mohamed Hamdaoui

Enseignant chercheur

Université Cadi Ayyad, GREER, FSJES Marrakech

Résumé

Cette étude s'attache à explorer les liens complexes entre la gouvernance d'entreprise (GE), l'investissement (Invest) et la structure financière (SF) des sociétés cotées à la Bourse des valeurs de Casablanca sur la période de 2012 à 2022. Pour ce faire, une approche vectorielle autorégressive (PVAR) a été utilisée pour analyser la dynamique des relations entre la gouvernance d'entreprise, l'investissement et la structure financière. Les résultats révèlent une association positive et significative dans les deux sens entre GE et Invest. De plus, ils mettent en évidence la contribution conjointe de la gouvernance d'entreprise et de la structure financière à la stimulation du niveau d'investissement. L'analyse de décomposition de la variance des erreurs de prévision confirme que la SF est la variable la plus endogène. Les tests de robustesse confirment également ces résultats. Cette étude représente une première dans l'exploration des relations dynamiques et interdépendantes entre GE, Invest et SF à l'aide d'un modèle PVAR.

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise, investissement, structure financière, VAR Panel.

Abstract

This study sets out to explore the complex links between corporate governance (CG), investment (Invest) and financial structure (FS) of companies listed on the Casablanca Stock Exchange over the period 2012 to 2022. To this end, a Vector Autoregressive Approach (PVAR) was used to analyze the dynamics of the relationships between corporate

governance, investment and financial structure. The results reveal a positive and significant association in both directions between GE and Invest. In addition, they highlight the joint contribution of corporate governance and financial structure to boosting the level of investment. The forecast error variance decomposition analysis confirms that SF is the most endogenous variable. Robustness tests also confirm these results. This study represents a first in exploring the dynamic and interdependent relationships between GE, Invest and SF using a PVAR model. Keywords: Corporate governance, investment, financial structure, VAR Panel.

Introduction

L'analyse de la relation entre la gouvernance d'entreprise (GE), la structure financière (SF), et l'investissement révèle une interconnexion complexe entre ces aspects cruciaux de la gestion d'entreprise. La gouvernance d'entreprise et la structure financière sont étroitement liées, avec la théorie de l'agence servant de socle théorique pour comprendre les décisions de financement des entreprises (Boateng et al. 2017). Cette relation découle du fait que le coût d'agence, un élément central de la structure financière et de la gouvernance d'entreprise, joue un rôle crucial dans l'atténuation des conflits d'agence. La SF, en tant qu'instrument de gouvernance d'entreprise, émerge ainsi comme un moyen de préserver l'efficacité de la gouvernance d'entreprise (La Rocca 2007). Une gouvernance d'entreprise efficace est généralement associée à une amélioration de l'investissement de l'entreprise (Beiner et al. 2006 ; Black et Kim 2012 ; Padachi et al. 2017). Cependant, l'investissement lui-même est un domaine complexe à explorer. Par exemple, il est attendu que les organisations réalisant des investissements importants adoptent des niveaux de conformité et de divulgation plus élevés que leurs homologues moins actives dans l'investissement, dans le but d'attirer de nouveaux investisseurs et actionnaires (Suwaidan et al. 2021). Par ailleurs, la responsabilité sociale peut influencer l'investissement de l'entreprise (Doan 2020), et réciproquement, l'investissement peut également exercer un impact sur la responsabilité sociale (Abdullah et Tursoy 2021). Cette dualité souligne la complexité des relations entre ces variables, où les facteurs sociaux peuvent interagir de manière significative avec les décisions d'investissement. Les entreprises affichant un niveau d'investissement élevé sont susceptibles de bénéficier d'un accès plus aisé au financement

par emprunt, vraisemblablement à des taux d'intérêt plus compétitifs que leurs homologues aux niveaux d'investissement plus bas. Des investigations antérieures indiquent que l'un des déterminants majeurs influençant la structure financière (SF) est le niveau d'investissement.

Ces dernières années, l'attention s'est accrue sur l'impact de la gouvernance d'entreprise (GE) sur la structure financière (SF) et l'investissement (Invest), ainsi que sur l'influence de la GE sur la SF. Cependant, une analyse approfondie de la littérature révèle d'importantes lacunes. Tout d'abord, la plupart des études antérieures, bien qu'elles reconnaissent la nature dynamique de la modélisation de la gouvernance d'entreprise, ont largement négligé de traiter les questions d'endogénéité et de causalité inverse dans la relation entre GE, SF et Invest. Deuxièmement, les pays émergents tels que le Maroc, et plus particulièrement les nations africaines, présentent des contextes économiques, institutionnels, juridiques et politiques distincts de ceux des nations développées. Par conséquent, les relations entre GE, SF et I, ainsi que leurs causalités inverses, pourraient vraisemblablement différer de celles observées dans les économies développées.

L'intérêt de cette analyse se dévoile à travers deux perspectives cruciales. En premier lieu, il est essentiel de noter que l'interconnexion entre la gouvernance d'entreprise, l'investissement et la structure financière constitue un domaine relativement sous-exploré dans le contexte marocain. Malgré son potentiel significatif en termes de gestion des ressources, de prises de décisions stratégiques et d'influence sur la stabilité financière des entreprises, cette interaction complexe mérite une exploration approfondie. La rareté d'études approfondies dans la littérature académique concernant ces liens spécifiques suscite un intérêt manifeste à examiner de plus près les aspects théoriques et empiriques liés à ces composantes interdépendantes dans le contexte marocain.

En second lieu, cette analyse vise à analyser les liens complexes entre la gouvernance d'entreprise, l'investissement et de la structure financière des entreprises marocaines cotées à la bourse des valeurs de Casablanca. Alors que des recherches antérieures ont produit des résultats variés dans d'autres contextes géographiques, il devient impératif de sonder ces relations dans le contexte marocain spécifique. À notre connaissance, aucune étude antérieure n'a examiné de manière approfondie la relations entre ces trois composantes.

Cette analyse ambitionne ainsi à fournir des résultats novateurs et pertinents pour les décideurs, les investisseurs et les entreprises évoluant dans le contexte marocain, en mettant en lumière les interrelations complexes entre la gouvernance d'entreprise, l'investissement et la structure financière.

L'objectif principal de cette analyse réside dans la compréhension approfondie de la manière dont la gouvernance d'entreprise, l'investissement et la structure financière interagissent, ainsi que dans l'identification de la composante la plus influente dans le modèle. La question centrale qui guide cette démarche est donc formulée comme suit : Comment la gouvernance d'entreprise, l'investissement et la structure financière interagissent-elles au sein des entreprises marocaines ? En explorant cette question, cette analyse ambitionne à fournir des perspectives éclairantes et des connaissances essentielles pour orienter les décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises marocaines, contribuant ainsi à enrichir la compréhension globale des dynamiques économiques dans ce contexte spécifique.

Afin de répondre à cette problématique, nous présenterons tout d'abord les fondements théoriques. Ensuite, nous réaliserons une revue de littérature empirique portant sur la relation entre la gouvernance d'entreprise, l'investissement et la structure financière. Enfin, la dernière section sera consacrée à la méthodologie de recherche ainsi qu'à la discussion des principaux résultats obtenus.

Revue de littérature

La gouvernance des entreprises se focalise sur la manière dont les contributeurs de capitaux, indispensables au financement des sociétés, assurent la rentabilité de leurs investissements (Shleifer et Vishny, 1997). Au sein d'une structure de gouvernance, les politiques et les pratiques décisionnelles de l'entreprise déterminent les droits et les obligations des diverses parties prenantes. Les membres du conseil d'administration, présentés comme des professionnels compétents selon la théorie de l'agence, sont chargés de répondre à ces exigences et de prendre des décisions cruciales à savoir des décisions de financement et d'investissement pour garantir les performances futures de la firme. La théorie du compromis soutient l'existence d'une structure financière optimale résultant de l'arbitrage entre les avantages fiscaux liés à l'endettement et les coûts potentiels liés à une

éventuelle faillite (Baxter, 1967 ; Stiglitz, 1969). Par ailleurs, la théorie des préférences hiérarchisées de financement enseigne que, en raison des asymétries d'information entre les acteurs internes et externes à l'entreprise, celle-ci suit une hiérarchie de financement guidée par le besoin de fonds externes plutôt que par la recherche d'un ratio d'endettement optimal (Myers, 1984 ; Myers et Majluf, 1984).

Revue de littérature théorique

1. Théorie de l'agence

La séparation entre la propriété et le contrôle constitue l'origine de la théorie de l'agence, une approche visant à définir les modalités de contrôle et de délégation des droits de propriété inhérents à tout contrat. Cette théorie analyse distinctement les interactions entre les agents économiques et étudie en détail la relation d'agence entre un "mandant" ou principal et un "mandataire" ou agent. Selon Ross (1973), une relation d'agence se forme lorsque l'agent agit au nom du principal dans un domaine décisionnel spécifique. De même, Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme un contrat où une ou plusieurs personnes engagent les services d'une autre pour effectuer une tâche en leur nom, impliquant ainsi une délégation décisionnelle.

Dans une relation d'agence, il est logique de prévoir que l'agent puisse prendre des décisions préjudiciables aux intérêts du principal, surtout si les agents économiques sont des maximisateurs d'utilité (Jensen et Meckling 1976). La quantité de ressources sous le contrôle du gestionnaire est l'un des nombreux facteurs influençant la manière dont les coûts d'agence affectent la structure financière. Selon Jensen (1986), les dirigeants peuvent s'endetter pour augmenter les ressources sous leur contrôle, entraînant des coûts d'agence liés à l'endettement, tels que les coûts de faillite.

Dans ce contexte, la gouvernance d'entreprise émerge comme un instrument facilitant l'alignement des intérêts entre l'agent et le mandant. Cette théorie repose sur l'idée que les mécanismes de la gouvernance d'entreprise influent sur le conflit d'agence et sont liés aux choix relatifs à la composition des sources de financement d'une entreprise. De plus, la théorie de l'agence suggère que les mécanismes de gouvernance d'entreprise ont un impact sur la valeur de l'entreprise.

2. Théorie du compromis

L'objectif principal de la théorie du compromis est de déterminer un niveau optimal d'endettement. Deux variantes de cette théorie sont présentes dans la littérature financière. La première suggère que la structure financière des entreprises résulte d'un équilibre entre les avantages fiscaux de la déductibilité des charges financières et les coûts de faillite (Baxter 1967, Stiglitz 1969). Selon cette approche, un niveau cible d'endettement est atteint par le biais d'un équilibre entre les bénéfices fiscaux et les coûts marginaux de faillite liés à l'augmentation de l'endettement. Ensuite, la deuxième variante de la théorie du compromis repose sur les travaux de Jensen et Meckling (1976), en accord avec le principe néoclassique selon lequel les agents économiques cherchent à maximiser leurs intérêts personnels plutôt que l'intérêt général. Ces auteurs avancent que la structure du capital découle d'un compromis entre les coûts d'agence des capitaux propres et ceux de l'endettement. Cette seconde version préconise l'usage de l'endettement pour parvenir à un compromis optimal entre les coûts d'agence des capitaux propres et ceux de la dette. Toutefois, un niveau élevé d'endettement dans la structure financière génère un conflit d'agence entre les actionnaires et les créanciers. Il est important de noter que l'optimalité de la structure financière demeure pertinente, indépendamment de la version de la théorie du compromis.

3. Théorie des préférences hiérarchisées de financement

La remise en question de l'hypothèse néoclassique d'une information parfaite a apporté une contribution significative à la littérature financière dédiée aux choix de financement des entreprises. Dans ce contexte, une théorie alternative a émergé, connue sous le nom de théorie des préférences hiérarchisées de financement. En opposition à la théorie du compromis, cette approche postule que les décisions de financement dépendent du degré d'asymétrie d'information entre les acteurs internes de l'entreprise (dirigeants-actionnaires) et les intervenants externes (les créanciers).

Selon Myers et Majluf (1984), les dirigeants ne devraient pas nécessairement rechercher un niveau d'endettement optimal. Au lieu de cela, le choix du mode de financement repose

principalement sur le niveau d'asymétrie d'information, et la stratégie financière des dirigeants vise à minimiser les coûts associés à cette asymétrie. De plus, les dirigeants privilégient le financement interne par rapport au financement externe. L'ordre hiérarchique de financement est déterminé à la fois par les besoins en fonds externes et le niveau d'asymétrie informationnelle. En premier lieu, les entreprises favorisent l'autofinancement en utilisant les excédents de trésorerie. Ensuite, elles ont recours à la dette bancaire, perçue comme moins coûteuse en termes d'information du fait de l'avantage informationnel dont disposent les banques. Si ces deux sources de financement se révèlent insuffisantes, l'entreprise émet une dette obligataire, soumettant ainsi sa probabilité de faillite à l'évaluation du marché. Enfin, si l'ensemble des ressources mobilisées par l'entreprise ne suffit pas, celle-ci se trouve dans l'obligation d'augmenter son capital par le biais de l'émission d'actions, exposant ainsi l'intégralité de ses flux d'exploitation et d'investissement à l'évaluation du marché.

Revue de littérature empirique

Dans cette section, notre démarche consiste à examiner les travaux préexistants se penchant sur les diverses interconnexions entre la gouvernance d'entreprise, la structure financière et l'investissement.

1. Gouvernance d'entreprise et investissement

Les structures de gouvernance déficientes induisent une hausse du coût du capital, tandis que les entreprises opérant avec des pratiques de gouvernance opaques rencontrent des difficultés accrues pour obtenir des financements, les rendant ainsi plus enclines à sous-investir (AlHares, 2020). Une gouvernance d'entreprise robuste diminue la sensibilité des investissements aux variations de trésorerie (Francis et al., 2013) et réduit les prises de décisions d'investissement inefficaces (S. Y. Chen et al., 2016). Les bénéfices découlant d'une gouvernance d'entreprise efficace sur l'efficacité des investissements ont été étayés par de multiples études. Francis et al. (2013) ont observé qu'une gouvernance d'entreprise améliorée atténue les contraintes financières et accroît l'efficacité des investissements. Des conclusions similaires ont été rapportées par S. Y. Chen et al. (2016), soulignant que le surinvestissement est plus prononcé dans les entreprises disposant de flux de trésorerie disponibles positifs. Une recherche analogue menée par Lei et Chen (2019) sur des

entreprises chinoises cotées en bourse a démontré que, en cas de gouvernance d'entreprise médiocre, l'efficacité de l'investissement diminue. Dans une étude subséquente, Bimo et al. (2021) ont mis en lumière l'impact positif de la gouvernance d'entreprise sur l'efficacité des investissements au sein d'entreprises indonésiennes. D'autres chercheurs ont examiné l'effet de composants spécifiques de la gouvernance d'entreprise tels que la divulgation, la qualité des rapports, la composition du conseil d'administration et la structure de propriété sur l'efficacité des décisions d'investissement, démontrant que certaines caractéristiques de la gouvernance d'entreprise réduisent les inefficacités dans ces décisions au sein des entreprises (Biddle et al., 2009 ; Lai et al. 2014; Le, 2018).

2. Gouvernance d'entreprise et structure financière

Depuis la parution de l'article fondateur de Modigliani et Miller (1958), une pléthore d'études a cherché à élucider la structure du capital adoptée par les entreprises pour financer leurs investissements. Les choix de structure financière, découlant des décisions stratégiques des gestionnaires, revêtent une importance prépondérante (Boateng et al., 2017). Selon la théorie de l'agence, les entreprises souffrant d'une gouvernance déficiente tendent à utiliser un effet de levier sous-optimal pour exploiter les flux de trésorerie disponibles. Des niveaux d'endettement plus élevés ont été considérés comme un palliatif aux faiblesses de la gouvernance. Diverses études ont soutenu cette notion, mettant en exergue l'impact significatif des mécanismes de gouvernance sur les décisions d'endettement des sociétés cotées en bourse (Morellec et al., 2012). Par exemple, une enquête basée sur un indice de gouvernance au Bangladesh a révélé que la qualité de la gouvernance influe considérablement sur l'effet de levier d'une entreprise (Haque et al., 2011). Mwambuli (2019) a exploré le lien entre la gouvernance et la responsabilité sociale de sociétés en Afrique de l'Est, démontrant un impact négatif significatif de la gouvernance sur les décisions en matière de responsabilité sociale. Un conseil d'administration efficace émerge comme un élément clé du fonctionnement d'une entreprise. La taille du conseil est inversement liée au coût de la dette, indiquant que les conseils de grande taille peuvent mieux superviser les rapports financiers (Anderson et al., 2004). Adams et Mehran (2003) soutiennent qu'un conseil étendu prend de meilleures décisions et contrôle la gestion de manière plus efficace. Néanmoins, d'autres opinions soulignent que des conseils plus

restreints sont plus efficaces (Lipton et Lorsch, 1992). Une relation négative significative a été établie entre l'effet de levier et la taille du conseil (Berger, Ofek et Yermack, 1997), mais des résultats divergents ont été observés (Hussainey et Alfieri, 2012; Wiwattanakantang, 1999). En ce qui concerne la dualité du PDG, des divergences existent quant à son impact sur la structure du capital. Certains ont identifié une association négative, tandis que d'autres ont établi un lien positif. Kyereboah-Coleman et Biekpe (2006) et Fosberg (2004) ont découvert une association négative, tandis qu'Abor (2007) et Abor et Biekpe (2006) ont établi un lien positif entre la dualité PDG et la structure du capital de l'entreprise. En outre, les administrateurs externes ont également été examinés, révélant une relation positive significative entre leur indépendance et la décision d'endettement (Abor, 2007; Bokpin et Arco, 2009). Ces résultats soulignent l'importance cruciale des mécanismes de gouvernance dans les décisions financières et stratégiques des entreprises.

3. Structure financière et investissement

L'interaction entre les décisions de financement et d'investissement suscite de nombreuses discussions au sein de la littérature économique. Modigliani et Miller (1958) avancent que, dans un marché des capitaux parfait, ces décisions sont indépendantes. Toutefois, la littérature ultérieure, à la fois théorique et empirique, a assoupli ces hypothèses parfaites, mettant en lumière les interactions entre les stratégies de financement et d'investissement en raison des frictions et imperfections du marché. Myers (1977) argumente que des projets à valeur actuelle nette (VAN) positive peuvent être abandonnés par les gestionnaires en raison de problèmes de sous-investissement. Dang (2011) suggère que l'utilisation de la dette à court terme, expirant avant de nouveaux projets, peut atténuer le surendettement en anticipant des opportunités de croissance. Jensen (1986) et Stulz (1990) avancent que l'endettement peut discipliner les entreprises aux faibles opportunités de croissance et aux flux de trésorerie importants, évitant ainsi un surinvestissement dans des projets risqués. Par exemple, en Chine, les entreprises cotées privilégient la dette à court terme (Cai et al., 2008; Jiang et al., 2017) par rapport aux entreprises occidentales (Dang, 2011). Jensen (1986) et Stulz (1990) suggèrent que l'endettement peut jouer un rôle disciplinaire dans les entreprises aux faibles opportunités de croissance et aux flux de trésorerie importants,

empêchant les dirigeants de s'engager excessivement dans des projets risqués. Plusieurs études, dont Aivazian et al. (2005b), établissent une corrélation négative entre l'effet de levier et l'investissement. Myers (1977) avance que, dans les entreprises fortement endettées avec des opportunités de croissance élevées, des projets d'investissement positifs en VAN peuvent être abandonnés pour préserver les intérêts des actionnaires, entraînant des problèmes de sous-investissement. Childs et al. (2005) suggèrent que la dette à court terme peut atténuer ces problèmes en rendant la dette moins sensible aux fluctuations de la valeur de l'entreprise et en permettant une réévaluation plus fréquente. Par ailleurs, une étude menée par Dang (2011) au Royaume-Uni indique que l'effet de levier n'améliore pas l'impact de la croissance sur l'investissement, suggérant que l'utilisation d'une dette à plus long terme n'améliore pas l'efficacité des décisions d'investissement des entreprises.

Méthodologie de recherche

Les lignes qui suivent dévoileront l'échantillon retenu, les modèles économétriques pris en compte, ainsi que l'estimation de ces modèles. Cette démarche s'inscrit dans une approche scientifique rigoureuse, visant à offrir une analyse économique précise et approfondie.

1. L'échantillon

Dans le cadre de notre étude, nous avons incorporé l'ensemble des entreprises pour lesquelles nous avons eu accès aux comptes sociaux pendant la totalité de la période d'investigation. Les institutions financières ainsi que les sociétés de portefeuille ont été délibérément exclues de notre champ de recherche. Notre échantillon est constitué de 41 entreprises non financières, soigneusement sélectionnées en accord avec des critères stricts de fiabilité et de représentativité.

Tableau 1 : Mesure des variables retenues

Variabes	Mesures	Dénomination
Indépendance du CA	Nombre d'administrateurs étrangers rapporté au nombre d'administrateurs dans le conseil	ICA

Taille du CA	Nombre des administrateurs qui siègent au conseil d'administration	TCA
Cumul des fonctions de DG et PCA	Variable binaire qui prend la valeur 1 lorsque les deux postes sont occupés par une même personne, 0 le cas échéant	Cumul
Investissement	Immobilisations corporelles divisée par l'actif total	Invest
Structure financière	Dettes à court terme et des dettes à long terme divisée par l'actif total	SF

Source : Élaboré par nos soins

2. Méthode de calcul de l'indice de la gouvernance

L'objectif de cette recherche est de calculer un score de gouvernance fondé sur les variables définies dans la section précédente. Nous basons sur 3 variables pour créer l'indice de gouvernance (IGE) à savoir l'indépendance du conseil d'administration (ICA), la taille du conseil d'administration (TCA) et le cumul des fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration (cumul). Nous avons essayé de travailler sur un seul mécanisme de gouvernance afin d'élaborer cet indice celui du conseil d'administration. Plus spécifiquement, nous souhaitons établir un score montrant l'efficacité du conseil d'administration dans les structures organisationnelles des entreprises marocaines. Dans ce but, nous avons adopté une approche quantitative qui est la méthode de l'Analyse en Composantes Principales (ACP).

Tableau 2 : Statistiques descriptives

Variabes	Moyenne	Médiane	Écart type
IGE	0,261	0,201	0,105
SF	0,257	0,197	1,131
Invest	0,234	0,197	0,177

D'après le tableau 2, pour l'échantillon de 42 entreprises marocaines, nous constatons que les entreprises affichent un score moyen de 26%.

3. Modèles vectoriels autorégressifs (PVAR) en panel

Dans le cadre d'une approche de la méthode des moments généralisée (GMM), la sélection, l'estimation et l'inférence du modèle PVAR sont entreprises, conformément à la méthodologie préconisée par Abrigo et Love (2016). Selon ces auteurs, le modèle PVAR de panel homogène, composé de k variables d'ordre p , avec des effets fixes propres au panel, est caractérisé par le système suivant d'équations linéaires :

$$Y_{it} = Y_{it-1}A_1 + Y_{it-2}A_2 + \dots + Y_{it-p}A_p + X_{it}B + u_i + e_{it} \quad (1)$$

$$i \in \{1, 2, \dots, 41\}, t \in \{2012, 2013, \dots, 2022\},$$

Où Y représente un vecteur ($1 \times k$) de variables dépendantes, X est un vecteur (1×1) de covariables exogènes, et u_i ainsi que e sont des vecteurs ($1 \times k$) d'effets fixes de panel spécifiques à la variable dépendante et d'erreurs idiosyncrasiques, respectivement. Les matrices $A_1, A_2, \dots, A_{p-1}, A_p$, toutes de dimensions ($k \times k$), ainsi que la matrice ($1 \times k$) représentent les paramètres à estimer.

Selon Abrigo et Love (2016), le modèle PVAR décrit dans l'équation (1) présente des défis liés aux interdépendances dynamiques et aux hétérogénéités transversales. Ainsi, la variable à effets fixes μ_i est la seule à saisir l'hétérogénéité entre les différentes unités. Étant donné que le terme d'effet individuel A_i est lié au terme d'erreur dans les panels dynamiques, l'utilisation de la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) est inappropriée, car son estimation conduirait à des coefficients biaisés (Jouida, 2018). Pour remédier à cette situation, les modèles PVAR sont déterminés au moyen d'une équation estimée à l'aide de la méthode des moments généralisés (GMM). Cette approche présente de multiples avantages. L'utilisation de la méthode Arellano-Bond permet de générer des coefficients moyens à effets fixes non biaisés, particulièrement adaptés aux panels courts ($N > T$). En conséquence, les résultats permettent de contrôler toutes les caractéristiques invariantes dans le temps, souvent explorées dans la recherche empirique. Chaque équation est formulée avec la première différence d'une variable endogène du côté gauche, et la première différence retardée de toutes les variables endogènes du côté droit.

4. Test de racine unitaire en panel

Les tests de stationnarité d'Augmented Dickey-Fuller (ADF) (1981), de Levin, Lin et Chu (LLC) (2002) et d'Im, Pesaran et Shin (IPS) (2003) indiquent que l'ensemble des séries de variables employées dans ce modèle sont stationnaires au niveau, avec des valeurs de p inférieures à 5 %. En raison de l'absence de racine unitaire, il devient envisageable d'analyser la causalité entre les trois variables.

5. Critères d'ordre de sélection

Pour l'analyse des modèles PVAR, les étapes préconisées par Abrigo et Love (2016), qui incluent un ensemble de commandes dans STATA, sont scrupuleusement suivies. Le choix optimal des retards dans la spécification du VAR de panel ainsi que la condition de moment sont déterminés pour mener à bien l'analyse PVAR. À la lumière du fait que le VAR de panel du premier ordre (un retard) affiche les valeurs les plus basses pour les critères d'information bayésiens (MBIC, Schwarz, 1978), d'Akaike (MAIC, Akaike, 1969) et de Hannan-Quinn (MQIC, Hannan et Quinn, 1979), les données du tableau 3 étayent cette option.

Tableau 3 : Critères d'ordre de sélection

lag	CD	J	J p value	MBIC	MAIC	MQIC
1	0.598	0.003	1.000	-12.566	-5.997	-8.592
2	0.283	15.544	0.609	10.204	30.201	49.687
3	0.647	12.77	0.343	90.516	10.233	40.566

Résultats empiriques et discussion

1. Statistiques descriptives

Conformément aux données présentées dans le tableau 2 ci-dessus, le ratio moyen de la structure financière (RE) affiche un seuil de 25,7%. Cette valeur se distingue notablement du seuil observé dans les pays en développement, s'élevant à 51% selon les travaux de Booth et al. (2001). Des écarts significatifs sont également constatés par rapport à d'autres juridictions, tels que la Pologne (56%), la Slovaquie (51%), et la Russie (34%) (Delcours,

2007). La fragilité de la structure financière découle vraisemblablement de la propension des entreprises marocaines à privilégier l'autofinancement, optant rarement pour des sources de financement externes. L'indice de gouvernance d'entreprise présente, en moyenne, une valeur de 26,1%, suggérant une relative négligence de la part des sociétés non financières marocaines envers les mécanismes de gouvernance du conseil d'administration. Cette constatation met en évidence une possible lacune en matière de gouvernance d'entreprise, dont l'adressage pourrait potentiellement impacter favorablement la performance financière des entreprises. En dernier lieu, le taux d'investissement se stabilise à 23,4%, signalant que le niveau des actifs corporels des entreprises étudiées ne revêt pas une importance particulièrement éminente. Cette réalité pourrait être expliquée par la diversification des activités des entreprises en question. Une analyse méticuleuse de ces résultats pourrait révéler des opportunités d'optimisation des stratégies d'investissement et de financement, concourant ainsi à la consolidation de la stabilité financière des entreprises marocaines

2. Analyse de corrélation

L'examen de la corrélation entre les trois variables répertoriées dans le Tableau 4 et les indices des facteurs d'inflation de la variance (VIF) associés à SF, I et IGE révèle des valeurs de 1,00. Cette constatation indique l'absence de toute manifestation de multicolinéarité au sein de notre modèle.

Tableau 4 : Matrice de corrélation

Variables	(1)	(2)	(3)
(1) IGE	1.000		
(2) SF	0.130*	1.000	
(3) INVEST	0.078***	0.709	1.000

*, **, *** indiquent la signification au niveau de 10, 5 et 1%, respectivement.

Tableau 5 : Estimations du VAR panel

	Coefcient	P-value
IGE		
IGE		
L1.	0.081*	0.0096
Invest		
L1.	0.118**	0.048
SF		
L1.	0.010***	0.000
Invest		
IGE		
L1.	0.007	0.265
Invest		
L1.	0.105***	0.001
SF		
L1.	0.069***	0.022
RE		
IGE		
L1.	0.543**	0.034
Invest		
L1.	2.577*	0.010
SF		
L1.	0.271	0.374

*, **, *** indiquent la signification au niveau de 10, 5 et 1%, respectivement.

Le modèle PVAR, exploitant des instruments de type GMM pour les variables de gouvernance d'entreprise, d'investissement et de structure financière, offre des insights significatifs dans la compréhension des relations économiques. Dans cette configuration, toutes les variables sont traitées au niveau et sont considérées comme endogènes, offrant ainsi une perspective holistique sur les interactions dynamiques entre la gouvernance d'entreprise, l'investissement et la structure financière des entreprises. L'analyse approfondie de ce modèle révèle des résultats cohérents avec la théorie de l'agence. L'indice

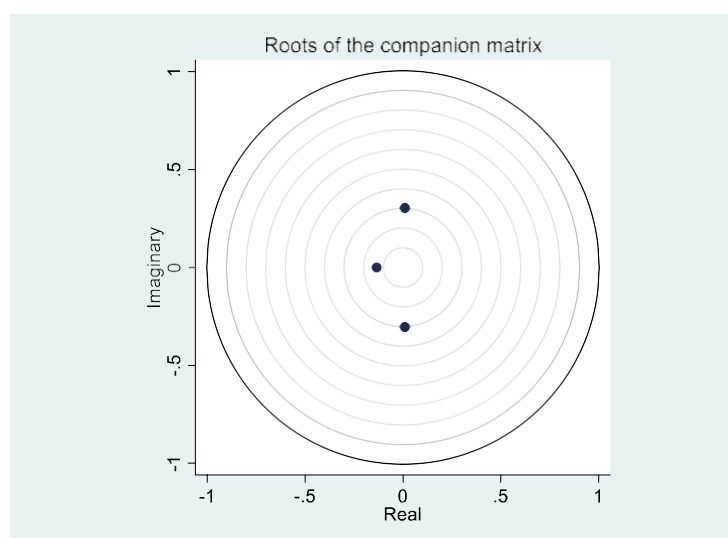
de gouvernance d'entreprise réagit de manière positive et significative avec le niveau de l'investissement et la structure financière, suggérant que les entreprises marocaines adoptent des pratiques de gouvernance qui persistent dans le temps. Cette observation renforce l'idée que le conseil d'administration joue un rôle crucial en tant qu'agent de contrôle et de surveillance des dirigeants, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance. (Bimo et al., 2021; S. Y. Chen et al., 2016; Francis et al., 2013; Morellec et al., 2012; Haqueet al. (2011)). De plus, les résultats indiquent que les pratiques de gouvernance d'entreprise ont un impact positif sur le niveau de la structure financière et sur le niveau d'investissement des entreprises. Cette constatation est cohérente avec la notion que des mécanismes de gouvernance solides stimulent les décisions d'investissement et contribuent à une structure financière plus saine. Ces résultats corroborent des travaux similaires menés par des chercheurs tels que Shleifer et Vishny (1997) qui ont souligné l'importance de la gouvernance d'entreprise dans la performance des entreprises. Cependant, une observation intrigante est que le niveau d'investissement n'a pas d'impact sur l'indice de gouvernance d'entreprise, mais il a un effet positif sur le niveau d'endettement des entreprises. Cela suggère que les entreprises non financières sont solvables, car chaque augmentation des investissements est suivie d'une concession automatique de dettes par les banques. Cette dynamique peut être interprétée à la lumière des travaux de Modigliani et Miller (1958), qui ont abordé les liens entre l'investissement, le financement et la structure financière des entreprises. Enfin, la structure financière montre des effets positifs sur l'indice de gouvernance d'entreprise, soulignant le rôle disciplinaire de l'endettement. Chaque augmentation du niveau d'endettement semble entraîner une intensification du contrôle et de la surveillance, à la fois par le conseil d'administration et les créanciers. Ces résultats concordent avec la littérature sur la discipline financière, notamment les travaux de Jensen (1986), qui ont exploré les implications du contrôle exercé par les créanciers sur le comportement des entreprises.

Tableau 6 : Causalité de Granger

Equation/ excluded	Chi2	df	Prob > chi2	
IGE	Invest	0.461	1	0.497
	SF	0.321	1	0.571
	All	0.466	2	0.792
Invest	IGE	11.235*	1	0.062
	SF	5.283**	1	0.022
	All	12.283*	2	0.070
SF	IGE	0.226 ***	1	0.002
	Invest	6.717*	1	0.010
	All	7.594 **	2	0.022

*, **, *** indiquent la signification au niveau de 10, 5 et 1%, respectivement.

Figure 1 : Test de stabilité



Dans le tableau 6, l'hypothèse nulle stipulant que tous les décalages de chacune des variables peuvent être exclus de chaque équation du système PVAR est évaluée dans la dernière ligne. Cette dernière ligne présente la probabilité conjointe de tous les décalages des variables dans l'équation. Les résultats du tableau 6 révèlent que les statistiques de chi carré de signification conjointe dans cette dernière ligne indiquent que les trois variables, à savoir les variables IGE, Invest et SF, sont affectées de manière significative par tous les décalages des variables pour les firmes étudiées. Cependant, il est important de noter que la variable IGE n'est pas causée de manière conjointe et significative par tous les décalages des variables pour l'ensemble de l'échantillon.

Tableau 7 : Condition de stabilité des valeurs propres

Eigenvalue		Modulus
Real	Imaginary	
0.650	0.00	0.650
0.354	0.00	0.354
0.0543	0.00	0.0543

3. Test de stabilité

Toutes les valeurs propres exhibent une caractéristique distinctive en ce qu'elles sont rigoureusement inférieures à l'unité, et leur emplacement se situe à l'intérieur du cercle unitaire, comme illustré de manière graphique dans la Figure 1 et détaillé dans le Tableau 7. Cette observation revêt une importance significative dans le contexte de notre analyse, indiquant une stabilité intrinsèque au sein du système sous-jacent. La convergence des valeurs propres vers des valeurs inférieures à un suggère une dynamique interne maîtrisée, renforçant ainsi la robustesse des résultats obtenus dans le cadre de cette étude.

4. Décompositions de variance en panel

Après un certain laps de temps, les décompositions de la variance des erreurs de prévision (DVEP) se révèlent être un outil analytique puissant, fournissant des éléments quantitatifs

sur la proportion de la variation totale d'une variable qui est expliquée par l'impact d'une autre variable. En d'autres termes, elles permettent de quantifier l'ampleur de l'effet global qu'une variable exerce sur une autre. Le Tableau 8 présente les résultats des DVEP issus du modèle PVAR. Les DVEP implicites sont calculées en suivant l'ordre causal préconisé par Abrigo et Love (2016), apportant ainsi une méthodologie rigoureuse à l'analyse. Ces résultats non seulement contribuent à la compréhension de la dynamique interne du modèle PVAR, mais également fournissent des données cruciales sur les relations de causalité entre les variables considérées. Cette approche méthodologique renforce la fiabilité des conclusions tirées de notre étude, en intégrant de manière systématique l'influence mutuelle des variables dans le modèle d'analyse.

Tableau 8 : Décomposition de la variance de l'erreur de prévision

Response variable And Forecast Impulse variable horizon	Impulse variable		
	IGE	Invest	SF
IGE			
0	0	0	0
10	0.978	0.018	0.004
Invest			
0	0	0	0
10	0.160	0.757 0.083	
SF			
0	0	0	0
10	0.188	0.105	0.707

En se fondant sur les estimations des décompositions de la variance des erreurs de prévision (DVEP), le Tableau 8 révèle que, dans le cadre du modèle de base, les variations observées dans les trois variables principales sont principalement attribuables aux changements dans

leurs propres valeurs. Plus spécifiquement, l'IGE et SF expliquent respectivement environ 16% et 8% de la variation totale de l'investissement. Cependant, l'investissement ne contribue que de manière marginale, expliquant seulement 1,8% de la variance de l'IGE. En outre, on observe que les variations de 18,8% et 10,5% de la SF peuvent être expliquées respectivement par l'IGE et l'Investissement.

Les résultats de la fonction d'explication de la variance dynamique (FEVD) consolident la pertinence de la SF en tant que variable endogène prédominante dans le modèle. Ces constatations soulignent l'importance de considérer la SF comme une variable intrinsèquement liée aux autres, confirmant ainsi la pertinence de son inclusion dans le modèle pour une interprétation plus précise et nuancée des dynamiques sous-jacentes.

5. Analyse de robustesse

Autre estimateur XTVAR

L'estimateur des moindres carrés XTVAR, développé par Cagala et Glogowsky (2014), est utilisé pour comparer les résultats de PVAR afin d'évaluer sa robustesse. Les résultats des IRFs utilisant cette approche indiquent que les résultats de XTVAR est le même avec des amplitudes différentes des coefficients, mais les lags de SF sur IGE, IGE sur Invest, et Invest sur SF ne montrent pas de significativité par rapport aux résultats de PVAR. Les résultats de XTVAR et de PVAR sont donc presque similaires pour l'ensemble des résultats, bien que quelques différences mineures soient notées et confirment la robustesse des résultats.

Conclusion

Notre exploration des relations dynamiques entre la gouvernance d'entreprise, l'investissement, et la structure financière révèle une trame complexe d'interactions au sein de l'environnement organisationnel. La stabilité et la cohérence de la gouvernance émergent comme des piliers essentiels, influencées positivement par des retards temporels continus. Parallèlement, l'investissement se dessine comme une force façonnant ces mécanismes de gouvernance, soulignant l'impact significatif des décisions d'investissement sur la stabilité décisionnelle et les processus de contrôle. La structure financière, quant à

elle, exerce une influence nuancée. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux antérieurs de Zeghal et Moussa (2015) et Suwaidan et al. (2021), soulignant la persistance de ces tendances au sein du contexte marocain. Ensemble, ces constatations fournissent des perspectives cruciales pour les décideurs et les parties prenantes, offrant une vision approfondie des interactions essentielles qui façonnent le paysage organisationnel. Alors que la gouvernance d'entreprise, l'investissement et la structure financière continuent d'évoluer, cette étude souligne l'importance de comprendre la dynamique entre ces éléments pour orienter des politiques organisationnelles efficaces et favoriser une croissance durable. Cette exploration laisse entrevoir un champ fertile de recherche, appelant à des investigations approfondies pour affiner notre compréhension des intrications complexes au cœur de la gestion d'entreprise. Les études futures peuvent capitaliser sur la recherche actuelle en l'utilisant comme fondement. Elles pourraient se pencher sur l'utilisation de méthodologies qualitatives afin d'approfondir la compréhension des relations entre la gouvernance d'entreprise (GE), la structure financière (SF) et l'investissement (I), notamment pour les variables où aucun lien n'a été détecté. De plus, il serait bénéfique d'étendre l'étude actuelle pour la comparer à d'autres économies émergentes et pour estimer d'autres indicateurs de rentabilité tels que la performance sur le marché et le rendement des actifs. Des études longitudinales pourraient également être entreprises, comparant la période pré-COVID avec la période post-COVID-19, permettant ainsi une compréhension approfondie des implications de la pandémie sur les relations entre GE, SF, I. De plus, les interrelations dynamiques entre la structure de propriété concentrée ou d'autres composantes de la gouvernance d'entreprise, la responsabilité sociale et la performance financière pourraient être examinées dans le cadre de recherches futures. Ces approches élargies et approfondies contribueraient à une vision plus complète et nuancée des mécanismes sous-jacents régissant ces aspects cruciaux de la gestion d'entreprise.

Bibliographies

Alex, A Ojeka S, Adegboye K, Ebuzor E, Samson D (2019) Firm performance and condensed corporate governance mechanism: evidence of Nigerian financial

institutions. *Bus Theory Pract* 20:403–416.

Kyereboah-coleman, A, Biekpe, N. (2006). Corporate governance and financing choices of firms: a panel data analysis, *South African Journal of Economics*, 74(4), 670-681.

Abdullah H, Tursoy T (2019) Capital structure and firm performance: evidence of Germany under IFRS adoption. *Rev Manag Sci* 15:1–20.

Abdullah H, Tursoy T (2021) Capital structure and firm performance: a panel causality test. In: *Munich Personal RePEc Archive*, p 1–18.

Abor, J. (2007). Corporate governance and financing decisions of Ghanaian listed firms. *CORPORATE GOVERNANCE*, 7(1), 83-92.

Abrigo MRM, Love I (2016) Estimation of panel vector autoregression in Stata. *Stata J* 16:778–804.

Adams, R., & Mehran, H. (2003). Is corporate governance different for bank holding companies? *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 9(1), 123-142.

Aivazian VA, Ge Y, Qiu J (2005b) L'impact de l'effet de levier sur l'investissement des entreprises : données probantes canadiennes. *J Corp Finan* 11(1):277-291

AlHares, A. (2020). Corporate governance and cost of capital in OECD countries. *International Journal of Accounting and Information Management*, 28(1), 1–21. *American Economic Review*, 63(2), p. 134–139.

Anderson, R, S. Mansi & D. Reeb. 2004 Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt, *Journal of Accounting and Economics*, Vol.37, pp.315-42.

Bangun, N., Tjakrawala, F. X. K., Andani, K. W., & Santioso, L. (2017) The effect of financial leverage, employee stock ownership program and firm size on firm performance of companies listed in Indonesia stock exchange. *International Business and Accounting Research Journal*, 1(2), p. 82-98.

Baxter, N., (1967) Leverage, risk of ruin and the cost of capital, *Journal of finance* 22, pp. 395-403.

Beiner S, Drobetz W, Schmid M, Zimmermann H (2006) An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation, *European Financial Management*,

European Financial Management Association, vol. 12(2), pages 249-283.

- Berger, P. G., Ofek, E., & Yermack, D. L. (1997). Managerial entrenchment and capital structure decisions. *The Journal of finance*, 52(4), 1411-1438.
- Biddle, G. C., Hilary, G., & Verdi, R. S. (2009). How does financial reporting quality relate to investment efficiency? *Journal of Accounting and Economics*, 48 (2), 112–131.
- Bimo, I. D., Silalahi, E. E., & Kusumadewi, N. L. G. L. (2021) Corporate governance and investment efficiency in Indonesia: The moderating role of industry competition, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(2), 371–384.
- Black, BS, Kim W (2012) Does corporate governance predict firms market values ? Evidence from Korea. *J Law, Econ Organ* 413:366–413.
- Boateng A, Cai H, Borgia D, Bi XG, Ngwu FN (2017) The influence of internal corporate governance mechanisms on capital structure decisions of Chinese listed firm. *Rev Account Financ* 16:444–461
- Cézanne, C., & Hollandts, X. (2022) Employee participation in corporate governance: what impact does it have on performance and cash distribution policy in the sbf 120 (2000-2014)? *Economie ET Statistique / Economics and Statistics*, 528–529, p. 85–107.
- Chang, S. (1990) Employee stock ownership plans and shareholder wealth: an empirical investigation. *Financial Management*, 19(1), p. 48-58.
- Charreaux, G. (1994) Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, 31(4), p. 49–79.
- Chen, S. Y., Xiaodong, X., & Xu, X. (2016). Free cash flow, over-investment and corporate governance in China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 37, 81–103.
- Childs PD, Mauer DC, Ott SH (2005) Interactions des décisions de financement et d'investissement des entreprises : les effets des conflits d'agence. *J Finance Econ* 76(3):667-690.
- Dang VA (2011) Effet de levier, maturité de la dette et investissement des entreprises : une analyse empirique. *J Bus Finance Acc* 38(1–2):225–258
- Desbrières, P. (2002) Les actionnaires salariés. *Revue française de gestion*, Lavoisier, 141(5), p. 255-281.

- Doan TTT (2020) Financing decision and firm performance: evidence from an emerging country. *Manag Sci Lett* 10:849–854.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Journal*, 14(1), p. 57-74.
- Fang, H., Nofsinger, J. R., & Quan, J. (2015) The effects of employee stock option plans on operating performance in Chinese firms. *Journal of Banking & Finance*, 54(C), p. 141–159.
- Feng, Y., Yu, Q., Nan, X., & Cai, Y. (2022) Can employee stock ownership plans reduce corporate financialization? Evidence from China. *Economic Analysis and Policy*, 73, p. 140-151.
- Francis, B., Hasan, I., Song, L., & Waisman, M. (2013). Corporate governance and investment-cash flow sensitivity: Evidence from emerging markets. *Emerging Markets Review*, 15, 57–71.
- Godfred, A.B, Arco, A. (2009). Ownership structure, corporate governance, and capital structure decisions of firms; empirical evidence from Ghana. *Studies in Economics and Finance*, 26(4), 246-256.
- Handayani, F., & Yurniwati, Y. (2020) Analysis of the influence of employee stock ownership program (ESOP) application of company financial performance. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), p. 616-625.
- Haque F, Arun TG, Kirkpatrick C (2011) Corporate governance and capital structure in developing countries: a case study of Bangladesh. *Appl Econ* 43:673–681.
- Hollandts, X., & Guedri, Z. (2008) Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 34(183), p. 35–50.
- Hussainey, K., & Aljifri, K. (2012). Corporate governance mechanisms and capital structure in UAE. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(2), 145-160.
- Jensen M (1986) Coûts d'agence des flux de trésorerie disponibles, du financement d'entreprise et des rachats. *Am Econ Rév* 76(2):323-329
- Jensen M. and Meckling W. (1976) Theory of the Firm: Managerial, Behavioral Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), p. 305-360.

- Jouida S (2018) Diversification, capital structure and profitability: a panel VAR approach. *Res Int Bus Financ* 45:243–256.
- Padachi K, Ramsurrun V, Ramen M (2017) Corporate governance and firm's performance of Mauritian listed companies. *Int J Financ Manag Report Anal* 1:1–26.
- Kang, S., & Kim, A. (2019) Employee stock ownership and financial performance in European countries: the moderating effects of uncertainty avoidance and social trust. *Human Resource Management*, 58(6), p. 641–655.
- Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2017) Employee ownership and firm performance: A variance decomposition analysis of European firms. *Journal of Business Research*, 70(C), p. 248–254.
- La Rocca M (2007) The influence of corporate governance on the relation between capital structure and value. *Corp Gov* 7:312–325.
- Lai, S. -M., Liu, C. -L., & Wang, T. (2014). Increased disclosure and investment efficiency. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 21(3), 308–327.
- Le, T. T. H. (2018). The Link between Information Transparency and Investment Efficiency: A Literature Review. *Business and Economic Research*, 8(4), 71–79.
- Lei, Q., & Chen, H. (2019). Corporate governance boundary, debt constraint, and investment efficiency. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(5), 1091–1108.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Business Lawyer*, 48(1), 59-77.
- MODIGLIANI, F. MILLER, M. (1963) Corporate income tax and the cost of capital: a correction, *American economic review* 53, pp. 433.443.
- Morellec E, Nikolov B, Schurhof N (2012) Corporate governance and capital structure dynamics. *J Finance* 67:803–848.
- Suwaidan MS, Al-Khoury AF, Areiqat AY, Cherrati SO (2021) The determinants of corporate governance disclosure: the case of Jordan. *Acad Account Financ Stud J* 25:1–12.
- Mwambuli EL (2019) Analysis of the role of corporate governance on listed firm's capital structure: the east African stock markets perspective. *Int J Account Finance Report*

9:143.

Myers SC (1977) Déterminants des emprunts des entreprises. *J Finance Econ* 5(2):147-175

Myers, s c., (1984) the capital structure puzzle, *journal of finance* 39, pp. 575-592.

Myers, s c., majluf, n s (1984) corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have”, *journal of financial economics* 13, pp. 187-224.

Rajput N, Joshi B (2014) Shareholder types, corporate governance and firm performance: an anecdote from indian corporate sector. *Asian J Financ Account* 7:45.

Padachi K, Ramsurrun V, Ramen M (2017) Corporate governance and firm's performance of Mauritian listed companies. *Int J Financ Manag Report Anal* 1:1–26.

Adhari R, Viverita D (2015) The Effect of capital structure and ownership structure on firm performance: a test of the reverse causality hypothesis in ASEAN Countries. *SSRN Electron J*.

Fosberg, R.H. (2004) Agency Problems and Debt Financing: Leadership Structure Effects. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4, 31-38.

Ross, S. (1973) The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63, 134-139.

Beiner S, Drobetz W, Schmid M, Zimmermann H (2004) An integrated framework of corporate governance and firm valuation - evidence from Switzerland. *ECGI Work Pap Ser Finance*.

Stiglitz, J., (1969) A reexamination of the Modigliani-Miller theorem, *American Economic Review* 59, pp. 783-793.

Stulz R (1990) Discrétion managériale et politiques de financement optimales. *J Finance Econ* 26(1):3–27

Suwaidan MS, Al-Khoury AF, Areiqat AY, Cherrati SO (2021) The determinants of corporate governance disclosure: the case of Jordan. *Acad Account Financ Stud J* 25:1–12.

Valaei, N., & Rezaei, S. (2016) Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39,

1663-1694.

Vishny A R.W (1997) A survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52, June, p.737-783.

Wen, Y., Rwegasira, K., & Bilderbeek, J. (2002). Corporate governance and capital structure decisions of the Chinese listed firms. *Capital structure decisions*, 10(2), 75-83.

Wiwattanakantang, Y. (1999). An empirical study on the determinants of the capital structure of Thai firms. *Pacific-Basin Finance Journal*, 7, 371-403.

Zeghal D, Moussa M (2015) An analysis of the determinants of corporate governance disclosure policies in multinational enterprises: a multi- medium study. *Corp Ownersh Control* 12:671–694.

La Dynamique d'Equipe et le Succès Entrepreneurial : le Rôle Médiateur de la Qualité de Décision

Ahlem Omri*
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
Université de Sfax, Sfax 3018, Tunisie
omri_ahlem@yahoo.fr

Younes Boujelbene
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
Université de Sfax, Sfax 3018, Tunisie
boujelbene.younes@yahoo.fr

**Auteur correspondant*

Résumé

Peu d'études sur les équipes entrepreneuriales (EE) ont cherché à comprendre comment les processus d'équipe peuvent influencer les résultats organisationnels. Dans ce papier, nous unissons la théorie des échelons supérieurs pour fournir une compréhension plus approfondie dans laquelle la dynamique d'équipe entrepreneuriale, directement, ou indirectement par la médiation de la qualité des décisions, aboutit au succès de l'équipe entrepreneuriale. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les données collectées auprès de 225 équipes entrepreneuriales de la région de Sfax. En se basant sur la modélisation en équations structurelles, les résultats montrent que le leadership partagé affecte indirectement et positivement le succès des EE, et que la qualité des décisions médiate la relation entre la qualité de la communication et le succès de l'équipe. Notre recherche contribue à la théorie des échelons supérieurs et à la littérature de l'équipe entrepreneuriale en attirant l'attention sur la dynamique d'équipe et l'interaction sociale entre ses membres, et leurs implications pour le succès de l'équipe entrepreneuriale.

Introduction

L'équipe entrepreneuriale est une forme d'entrepreneuriat collectif qui a émergé dans les années 90 avec les travaux de Kamm et al. (1990). En accord avec les recherches antérieures, j'utilise le terme « équipe entrepreneuriale » (EE) comme synonyme de l'équipe de Start-up, l'équipe fondatrice et l'équipe de direction de la nouvelle entreprise.

Selon Robbins et Judge (2008), une équipe entrepreneuriale est définie comme étant « deux ou plus d'individus, en interaction et interdépendants, qui se sont réunis pour atteindre des objectifs particuliers». Malgré son importance, peu de recherches sont consacrées pour le phénomène de dynamique d'équipe entrepreneuriale (Klotz et al., 2014). La recherche actuelle se concentre, d'abord, sur les nouvelles équipes dans un contexte d'entreprise (Hambrick, 2007) et, deuxièmement, propose que la manière de travailler collectivement entre les membres de l'équipe entrepreneuriale joue un rôle essentiel pour expliquer le résultat de l'entreprise (Chowdhury, 2005 ; Ensley et Pearce, 2001 ; Kamm et Nurick, 1993). Cependant, comment plusieurs facteurs (communication, leadership, collaboration, prise de décision) influencent la dynamique d'équipe a été étudiée en isolement. Toutes les études, indépendamment de la région ou de l'activité, ont montré un impact positif de l'équipe entrepreneuriale sur le succès de l'entreprise. Généralement le principal argument en faveur des avantages des équipes est basé sur les effets positifs d'une combinaison d'individus avec des personnalités, des caractéristiques, des connaissances, des compétences et des capacités diverses (Vyakarnam et al., 1997). La perspective des échelons supérieurs propose qu'une organisation soit le reflet de ses leaders stratégiques (Hambrick et Mason, 1984), et de nombreuses études ont révélé l'impact significatif des caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale (EE) sur les choix stratégiques de l'entreprise. La littérature existante considère largement le niveau superficiel des attributs démographiques comme proxys des caractéristiques psychologiques des équipes entrepreneuriales, sans consacrer suffisamment d'efforts pour sonder leurs attributs de niveau profond, comme les traits de personnalité (Hambrick, 2007). Malgré le fait que les décisions stratégiques d'une entreprise peuvent être prédites à la fois par les caractéristiques superficielles et profondes de son EE (Bell, 2007). Alors que l'importance de l'EE, les antécédents de succès au niveau des équipes entrepreneuriales dans ces entreprises ont reçu une attention limitée.

Par conséquent, cette étude vise à combler cette lacune dans la recherche en explorant les relations entre la dynamique de l'EE et le succès entrepreneurial à travers la médiation de la qualité de décision.

La communication est un phénomène multidimensionnel qui décrit le climat social au sein de l'équipe entrepreneuriale. Une enquête de la qualité de la communication au niveau de l'EE est cruciale, car il s'agit d'une notion largement utilisée dans la littérature sur la dynamique d'équipe (Cohen et Baily, 1997) et qui occupe une place prépondérante dans l'établissement de liens entre les profils des équipes entrepreneuriales et le succès de l'équipe.

En tant que deuxième composante de la dynamique interne de l'EE, nous nous concentrons sur le leadership partagé comme facteur clé du succès d'une équipe entrepreneuriale. Contrairement à la vision traditionnelle d'un leader nominal unique, une perspective développée dans la littérature sur le leadership consiste à considérer plusieurs membres au sein d'une équipe en tant que leaders en termes de leadership collectiviste (Friedrich et al., 2014 ; Wang et al., 2014). Yammarino et al. (2012) ont expliqué une typologie de leadership collectiviste qui identifie cinq approches distinctes du leadership distribué : leadership d'équipe, leadership de réseau, leadership partagé, leadership de la complexité et leadership collectif. Nous nous focalisons sur le leadership partagé pour cette raison : le leadership partagé exploite la richesse des talents présents dans une organisation, captant l'énergie et l'enthousiasme, créant ainsi un avantage concurrentiel distinct (Lee-Davies et al., 2007).

Pour la qualité des décisions, il s'agit de savoir si les décisions sont prises sur la base d'hypothèses valables et des meilleures informations accessibles, et si les solutions générées correspondent aux stratégies de l'organisation et contribuent à son efficacité (Carmeli et Schaubroeck, 2006). La qualité de décision attrape la propriété d'unité globale, qui est assez objective et se réfère directement aux décisions au niveau de l'équipe (Kozlowski et Klein, 2000). La qualité et la rapidité de la prise de décision sont les principaux déterminants du succès ou échec (McGregor, 2010). De plus, notre recherche vise à explorer les lacunes de la littérature liées à la mesure du succès de l'équipe entrepreneuriale. Parce que le succès d'une équipe est multidimensionnel, nous avons adopté une mesure originale qui regroupe trois niveaux : le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau d'équipe.

Le niveau individuel fait référence au degré de satisfaction des membres de l'équipe de leurs revenus personnels et la satisfaction à l'égard des résultats de l'entreprise. Le niveau organisationnel explique le succès de la firme qui est défini par la position concurrentielle et la croissance des ventes. Le niveau d'équipe représente le succès de l'équipe qui est mesuré par la satisfaction à l'égard des conditions de travail des équipes entrepreneuriales et les bénéfices de leurs entreprises.

Ainsi, cette étude fournit diverses contributions à la littérature du succès de l'équipe entrepreneuriale. L'investigation de la qualité des décisions élucide les liens entre la dynamique interne de l'EE et son succès entrepreneurial, et représente également un facteur de succès crucial. L'analyse simultanée de la qualité de la communication et du leadership

partagé sert à soutenir la théorie des échelons supérieurs puisque l'EE est le centre de traitement de l'information et de prise de décision d'une organisation.

Cadre théorique et hypothèses

Qualité de la communication et qualité des décisions

La communication au sein d'une équipe entrepreneuriale fournit les canaux d'échange d'informations entre les membres de l'équipe (Pinto et Pinto, 1990). Grâce à la communication, les connaissances sont partagées au sein de l'équipe entrepreneuriale, les solutions des problèmes sont discutées, les conflits émergent et un consensus se construit.

Ainsi, la communication est considérée comme « le cœur du comportement de groupe » (Smith et al., 1994). Les éléments de communication agissent comme des « forces motrices » des petites entreprises et favorisent leur développement (Solano et al., 2003). Les canaux de communication sont parfois appelés canaux médiateurs en raison des canaux imprimés ou électroniques (Zare, 1997).

Une communication fréquente, continue et riche en nature, telle que la communication en face à face, conduit à l'intégration de l'équipe entrepreneuriale, à la prise de décisions plus efficaces et holistiques, et facilite la coordination des tâches indépendantes de l'équipe et de l'entreprise (Hambrick, 1994).

Marks et coll. (2000) ont confirmé que la qualité d'interaction des membres de l'équipe qui reflètent l'intégration comportementale, l'adaptabilité et la flexibilité, ainsi que la qualité de la communication, étaient fortement liées à la qualité des décisions de l'équipe.

Ainsi, Talaulicar et al. (2005) ont montré, dans un échantillon de 404 équipes de direction, que le débat et l'exhaustivité de la prise de décisions stratégiques sont positivement liés. Vallaster et Koll (2002) ont mis en évidence une influence significative des variables cognitives, affectives et communicatives sur la prise de décision au sein de l'équipe.

Hypothèse 1: La qualité de la communication est positivement liée à la qualité des décisions.

Qualité de la communication et succès de l'équipe entrepreneuriale

La qualité de la communication dépend de la fréquence, de la formalisation, de la structure et de l'openness de l'échange d'informations (Hoegl, 1998). La fréquence concerne le rythme et

l'intensité selon lesquels les membres de l'équipe communiquent; la formalisation concerne le temps nécessaire à la préparation avant la communication entre les membres de l'équipe (Katz, 1982) ; la structure de la communication dépend du type de communication, que ce soit l'échange d'informations est direct ou indirect ; et l'openness fait référence au processus ouvert dans lequel les membres de l'équipe partagent des informations entre eux.

Cartwright et Zander (1968), et McGrath (1984) ont confirmé que la communication est un pronostic crucial de la performance de l'équipe. Sun et Wing (2005) ont montré que la communication interne de l'équipe est identifiée comme l'un des principaux facteurs de succès parmi les 54 principaux facteurs de réussite répertoriés. Suwannaporn et Speece (2010) envisagent que la possibilité de suivre les informations sur les nouveaux produits, la communication informelle à travers le processus de travail, le processus d'information et de communication et les relations avec les fournisseurs de produits comme des facteurs de succès pour les petites et moyennes entreprises.

Par ailleurs, Lechler (2001) a montré, dans un échantillon de 159 équipes entrepreneuriales allemandes que la communication au sein de l'équipe a significativement influencé le succès de l'entreprise. Kristinsson et coll. (2016) ont proposé que la diversité informationnelle contribue positivement à la fois à la production de nouvelles idées d'innovation et à l'exécution de ces idées dans de nouveaux produits ou services.

En se basant sur 22 années de recherche empirique sur le partage d'informations, certaines menées dans la tradition de Stasser et Titus et d'autres généralement axées sur le processus d'équipe. Mesmer-Magnus et DeChurch (2009) ont confirmé que le partage d'informations est un moteur clair de la performance de l'équipe et que, même si l'effet est modéré, la relation reste positive à tous les niveaux de tous les modérateurs. Leurs résultats ont montré que le partage d'informations uniques renforce le stock de connaissances vacantes, améliorant directement les résultats des tâches de l'équipe.

Hypothèse 2: La qualité de la communication est positivement liée au succès de l'équipe entrepreneuriale.

Leadership partagé et qualité de prise de décision

Le leadership partagé semble être un concept contradictoire: une personne est soit dirigée ou non dirigée, alors comment le leadership peut être partagé? D'après Cox et coll. (2003): le leadership partagé implique des processus d'influence mutuelle entre les membres de l'équipe

où le facteur et la proie de l'influence dépendent de type des charges spécifiées de l'équipe et des compétences, connaissances et capacités des membres de l'équipe (p. 171).

Yukl (2006) a confirmé que ceux qui sont d'accord avec les approches du leadership partagé découvrent que « les décisions importantes sur ce qu'il faut faire et comment le faire se fait grâce à un processus interactif impliquant de nombreuses et différentes personnes qui s'influencent mutuellement » (p. 4). Pearce et coll. (2004) ont confirmé que le leadership partagé est un indicateur important de l'auto-évaluation de la qualité et l'efficacité de la résolution des problèmes.

Le leadership partagé peut être souhaitable dans les organisations modernes en tant que mécanisme pour générer des réponses rapides à des problèmes complexes (Pearce et al., 2009). Lorsque tous les membres se reconnaissent comme leaders, il est beaucoup plus facile pour que l'équipe coordonne les efforts de leadership afin que la prise de décision et les actions seront mieux canalisées au sein de l'équipe (Mehra et al., 2006).

Alors que les membres partagent le leadership dans l'équipe, chacun ayant une influence sur les autres membres et sur les décisions de l'équipe. Ils s'impliquent davantage dans les tâches de l'équipe et sont susceptibles de mieux comprendre à la fois la nature du problème et les raisons pour lesquelles une alternative a été acceptée et d'autres rejetées, facilitant ainsi le processus de recherche d'un consensus (Bergman et al., 2012).

Autrement, si les rôles et les responsabilités ne sont pas bien définis, la confusion et les désaccords commencent. Par conséquent, certaines tâches sont effectuées deux fois tandis que d'autres ne sont pas exécutées, ce qui aboutit à une équipe non fonctionnelle (Diakanastasi et al., 2018).

De plus, Carson et al. (2007) ont indiqué qu'un climat interne de haute qualité dans l'équipe, comprenant un objectif commun, un soutien social et une voix, était une condition cruciale du leadership partagé. En effet, l'étude de Hmieleski et al. (2012) a montré que le leadership partagé affecte indirectement la performance à travers l'amélioration du ton affectif positif de l'équipe.

Hypothèse 3: Le degré de leadership partagé est positivement lié à la qualité des décisions.

Leadership partagé et succès de l'équipe entrepreneuriale

Barry (1991) définit le leadership partagé comme un ensemble de rôles et de comportements qui peuvent être divisés, partagés et alternés, avec plusieurs leaders existant au sein d'une équipe à un moment donné. Ensley et Pearce (2001) suggèrent que la performance de l'équipe de direction d'une nouvelle entreprise est extrêmement influencée par le processus de cette équipe visant à façonner une vision unifiée de la mission de l'entreprise. Cela permet aux membres de l'équipe de partager différents points de vue, tout en restant connecté à un seul objectif sans permettre aux désaccords d'entraîner l'équipe dans une spirale descendante de conflit.

En fait, une étude empirique récente a montré que le leadership partagé contribuait au-delà du leadership vertical à prédire les performances des nouvelles entreprises (Ensley et coll., 2006). Ils ont proposé que le leadership partagé soit particulièrement important dans le développement et la croissance de nouvelles entreprises, (p. 228). De plus, Avolio et al. (1996) ont constaté que le leadership partagé était significativement lié à l'auto-évaluation de l'efficacité.

Pearce et coll. (2004), dans une étude sur les équipes virtuelles, a également constaté que le leadership partagé est un prédicteur plus important que le leadership vertical de la qualité et de l'efficacité auto-évaluées de la résolution de problèmes. Par conséquent, le leadership partagé est lié à l'efficacité des équipes (Hooker et Csikszentmihalyi, 2003), les ventes des équipes (Mehra et al., 2006) et la croissance des revenus (Ensley et al., 2006).

Enfin, Nicolaidis et al. (2014) ont confirmé que le leadership partagé est devenu l'élément essentiel à travers lequel la plupart du travail est effectué dans les organisations récentes et que les équipes qui adoptent un leadership partagé ont le potentiel d'améliorer leurs performances.

Hypothèse 4: Le degré de leadership partagé est positivement lié au succès de l'équipe entrepreneuriale.

Qualité de la décision et succès de l'équipe entrepreneuriale

Kamm et Nurick (1993) ont présenté un modèle théorique qui suppose que le facteur clé de succès de toute création réside dans le processus décisionnel des fondateurs lors de la phase de création. De plus, Shepherd et Krueger (2002) ont proposé un modèle sur la cognition sociale dans les équipes entrepreneuriales. Ces auteurs ont montré l'incapacité de définir les décisions collectives comme une simple synthèse des cognitions des membres d'une équipe.

Pour un groupe chargé de prendre des décisions, la qualité de la décision est le critère ou la mesure de performance du collectif (McHugh et al., 2016). La qualité des décisions s'explique fréquemment par les deux dimensions qui sont la précision et la rapidité (Gilliland et Landis, 1992). La contribution des équipes à la prise des décisions améliore ses qualités (Druker, 2009), permettant à l'organisation de créer et d'évaluer différentes alternatives de résolution des problèmes (DuBrin, 2012). Lorsque les membres de l'équipe sont confiants et libres de prendre des décisions importantes et ayant un impact significatif sur leur entreprise, ils consacreront davantage d'efforts à mener des débats constructifs, susceptibles de favoriser un comportement collaboratif et ainsi d'améliorer la qualité de la prise de décision (Hyatt et Ruddy, 1997; Lin et Rababah, 2014).

Les chercheurs identifient généralement que les équipes combinent les connaissances de leurs membres et, par conséquent, ils prennent généralement des décisions de meilleure qualité. L'idée critique derrière ce résultat est simple: des équipes hétérogènes développent leurs prises de décisions grâce à leurs capacités à tirer parti de plusieurs perspectives (Amason et al., 2006 ; Simons et al., 1999 ; Srivastava et Lee, 2005).

Hypothèse 5: La qualité des décisions est positivement liée au succès de l'équipe entrepreneuriale.

Hypothèse 6: La qualité de la communication a un effet indirect positif sur le succès de l'EE par la médiation de la qualité des décisions.

Hypothèse 7: Le leadership partagé a un effet indirect positif sur le succès de l'EE par la médiation de la qualité des décisions.

1. Modèle de recherche

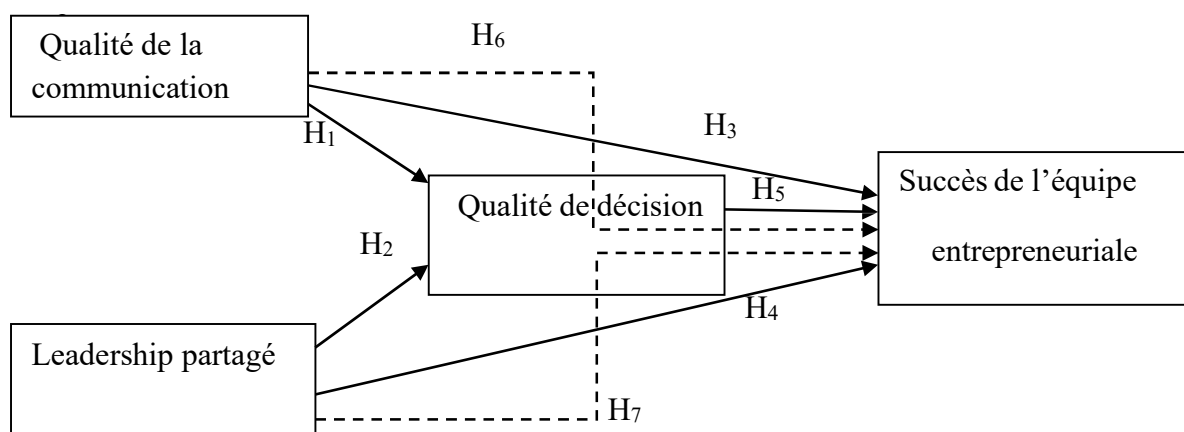


Figure 1. modèle conceptuel de la recherche

MÉTHODOLOGIE

Echantillon et Collecte de données

L'analyse réalisée dans cette étude est faite au niveau de l'équipe entrepreneuriale. Notre échantillon a été constitué de 225 équipes entrepreneuriales de différents secteurs (agriculture, chimie, services, textile et pharmaceutique). La population cible de 225 équipes entrepreneuriales tunisiennes a été choisie en fonction de leur taille (2 à 5 membres) et de leur localisation (région de Sfax). L'âge moyen des équipes consultées est de 38 ans et le pourcentage des femmes présentes est de 30 %.

Sfax est la capitale du sud de la Tunisie. Elle présente un dynamisme et une diversité économique qui sont à l'origine d'une culture entrepreneuriale valorisant le travail indépendant. L'étude a été réalisée en distribuant des questionnaires à 510 équipes entrepreneuriales. Suite à des entretiens semi-directifs, nous avons reçu des réponses de 225 équipes entrepreneuriales seulement. Le taux de réponse était de 44,11 %.

Le questionnaire comporte deux parties. La première partie contient des mesures quantitatives de l'entreprise, de la formation d'équipe et des résultats quantitatifs de l'entreprise. La deuxième partie comprend des items évaluant les différentes variables de la dynamique d'équipe et l'évaluation personnelle du succès de l'équipe. Ces données ont été collectées indépendamment d'au moins deux membres de l'équipe entrepreneuriale.

Mesures

Une approche de modélisation par équation structurelle (SEM) en deux étapes (Anderson et Gerbing, 1988) appliquée avec AMOS 20.0 a été réalisée pour estimer notre modèle. Toutes les variables ont été d'abord testées séparément pour leur unidimensionnalité par une analyse factorielle confirmatoire et par une analyse de fiabilité estimant le coefficient de Cronbach Alpha. L'analyse factorielle confirmatoire a été effectuée pour vérifier le caractère distinctif de chaque variable de recherche et du modèle de mesure complet.

Qualité des décisions

La qualité des décisions reflète la précision des suppositions intégrées dans les décisions stratégiques (Fredrickson, 1984), et prend en compte la robustesse des solutions créées

(Dooley et Frxyell, 1999). Pour quatre items, l'échelle de Likert à cinq points a été adaptée de Carmeli et Schaubroeck (2006).

Il a été demandé aux personnes interrogées d'indiquer dans quelle mesure les décisions prises au cours des trois dernières années concernant les quatre questions suivantes étaient réalistes ou irréalistes: l'attractivité des nouveaux produits/services de l'entreprise, le prix estimé ou le changement de prix que les clients paieraient, les ressources nécessaires pour appliquer avec succès les plans stratégiques et les performances financières prévues.

L'analyse en composantes principales a montré que (Alpha de Cronbach = 0,75; valeur propre = 4,187; variance expliquée = 71,949 %; $p = 0,000$).

Qualité de la communication

Pour six items, l'échelle de Likert à cinq points a été adaptée de Lechler (2001). Il a été demandé aux personnes interrogées dans quelle mesure les membres de l'équipe entrepreneuriale «communiquent fréquemment entre eux», «communiquent intensément entre eux», «partagent spontanément des opinions et des informations» et «partagent franchement des idées et des informations», ainsi que dans quelle mesure «je suis totalement satisfait de l'exactitude de l'échange d'informations au sein de l'équipe entrepreneuriale», «Je suis entièrement satisfait de la précision des informations fournies par d'autres membres de l'équipe». Les résultats de l'analyse en composantes principales ont montré que (Alpha de Cronbach = 0,83; valeur propre = 4,698; variance expliquée = 75,292 %; $p = 0,000$).

Leadership partagé

L'échelle de Likert à cinq points, composée de six items, a été ajustée de Wood (2005). Wood (2005) a confirmé que le leadership partagé comprend quatre dimensions: «la réalisation conjointe de tâches, le développement mutuel des compétences, l'interaction décentralisée entre le personnel et le soutien émotionnel» (p. 76).

Les répondants ont été demandé de préciser dans quelle mesure (1) l'équipe résout les différences pour parvenir à un accord, (2) le travail est réparti de façon appropriée pour tirer parti des compétences particulières des membres de l'équipe, (3) les informations de l'entreprise et de sa stratégie sont partagées, (4) l'équipe travaille ensemble pour identifier les opportunités, améliorer la productivité et l'efficacité, (5) tous les membres de l'équipe participent au processus d'exécution des tâches communes, et (6) tous les membres de notre

équipe sont considérés comme égaux et nous participons tous au processus de prise de décision pour atteindre nos objectifs.

Les résultats de l'analyse en composantes principales ont montré que (Alpha de Cronbach = 0,81; valeur propre = 4,683; variance expliquée = 70,712 %; p = 0,000).

Succès de l'équipe entrepreneuriale

Le succès est défini comme étant la réalisation de quelque chose désirée, planifiée ou tentée (Maidique et Zirger, 1985). Nous avons choisi d'évaluer le succès de l'équipe à l'aide de trois types de mesures: perceptuelles, subjectives et objectives afin d'obtenir une mesure plus complète de la variable dépendante le succès de l'équipe entrepreneuriale. La mesure perceptuelle consiste à interroger à chacun des membres de l'équipe deux questions:

« l'entreprise en équipe se développe-t-elle ? » et « l'entreprise en équipe est-elle rentable ? » (Watson et coll., 1995). La mesure subjective tend à évaluer la satisfaction personnelle des membres de l'équipe vis-à-vis de leurs revenus, la satisfaction du travail en équipe et la satisfaction des résultats de leurs entreprise. Enfin, nous avons adopté une mesure objective en questionnant les membres de l'équipe sur le taux de croissance des ventes de l'entreprise ainsi que sur sa position concurrentielle qui a été mesurée à travers la part de marché monopolisée par cette firme (Lechler, 2001). Nous avons utilisé une échelle de Likert à cinq points. Les résultats de l'analyse en composantes principales ont montré que (Alpha de Cronbach = 0,93; valeur propre = 4,066; variance expliquée = 80,318 %; p = 0,000).

Résultats

Tableau 1. Statistiques descriptives et corrélations des variables.

Variable	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7
1 Partage des informations	3.9	0.76	1						
2 Fréquence de communication	4.22	0.65	,077	1					
3 Partage de leadership	3.83	0.72	,258**	,163*	1				
4 Partage des décisions	4.14	0.71	,383**	,053	,65**	1			
5 Décisions opérationnelles	3.03	0.89	,096	,148*	,138*	,382**	1		
6 Décisions stratégiques	3.16	0.88	,082	,056	,126*	,186*	,085	1	
7 Succès	4.2	0.98	,396**	,079	,095	,243**	,16*	,285**	1

Notes: N = 225.

*Correlation est significative au niveau de p < 0,05.

**Correlation est significative au niveau de p < 0,01.

Modèle de mesure

Une analyse factorielle de confirmation est effectuée pour inspecter la validité et la fiabilité des variables de cette étude. Selon Kline (1998), la fiabilité composite (CR) de toutes les variables latentes doit être supérieure à 0,6 et la variance moyenne extraite (AVE) doit être supérieure à 0,5 afin d'atteindre le seuil théorique proposé de validité convergente. Selon les résultats de notre étude, ce critère est rempli.

Tableau 2. Résumé des indices d'ajustement du modèle

Modèle	χ^2	DF	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
Modèle d'indépendance	4410,96	300						
Modèle de mesure	573,778	280	,82	,78	,91	,90	,04	,03
Modèle structurel	552,394	247	,96	,95	,95	,91	,07	,04

Note: χ^2 - les valeurs des modèles de mesure et structurel sont significatives à $p < 0,001$.

Les résultats du modèle de mesure montrent un bon ajustement aux données ($\chi^2 = 573,778$; GFI = 0,82 ; AGFI = 0,78 ; TLI = 0,90 ; CFI = 0,91 ; RMSEA = 0,03 ; RMR = 0,04), comme présenté dans le tableau 2.

Modèle structurel

Le tableau 2 indique les indices d'ajustement du modèle structurel. Les résultats de ce modèle montrent que le modèle hypothétique s'adapte bien aux données ($\chi^2 = 552,394$; GFI = 0,96 ; AGFI = 0,95 ; TLI = 0,91 ; CFI = 0,95 ; RMSEA = 0,04 ; RMR = 0,07).

Effets directs et indirects

Tableau 3. Les effets directs et indirects du modèle

Effets directs			Coef stand	CR	P
Qualité de décision	<---	Qualité de la communication	0,408	4,855	0,000
Qualité de décision	<---	Leadership partagé	0,216	2,967	0,000
Succès entrepreneurial	<---	Qualité de décision	0,297	3,852	0,000
Succès entrepreneurial	<---	Qualité de la communication	0,187	3,172	0,000
Succès entrepreneurial	<---	Leadership partagé	0,012	1,386	0,128
Effets indirects					
Succès entrepreneurial	<---	Qualité de la communication	0.131	2,011	0,000
Succès entrepreneurial	<---	Leadership partagé	0.247	3,955	0,000

Le tableau 3 montre les résultats des différentes variables du modèle. H₁, qui suggère que la qualité de la communication a un effet positif sur la qualité de décision, est supportée (S.C = 0,4; p < 0,001). H₂, qui propose que la qualité de la communication a un effet positif sur le succès de l'équipe entrepreneuriale, est également validée puisque (S.C = 0,187, p < 0,001). Ainsi, la médiation de la qualité des décisions est une médiation partielle entre la qualité de la communication et le succès de l'équipe entrepreneuriale. H₃, qui propose que le degré de leadership partagé a un effet positif sur la qualité des décisions, est soutenue (S.C = 0,216, p < 0,001). H₄ suggère que le degré de leadership partagé a un effet positif sur le succès de l'équipe, cette hypothèse n'est pas validée puisque (S.C = 0,012, p = 0,128). Ainsi, l'effet médiateur de la qualité des décisions dévoile une médiation totale entre le leadership partagé et le succès de l'équipe entrepreneuriale. H₅, qui postule que la qualité des décisions a un effet positif sur le succès de l'équipe entrepreneuriale est validée (S.C = 0,297, p < 0,001). H₆, qui propose que la qualité de la communication a un effet indirect positif sur le succès de l'équipe est confirmée (S.C = 0,131, p < 0,001). Enfin, H₇ qui suggère que le leadership partagé a un effet indirect positif sur le succès de l'équipe, est confirmée (S.C = 0,247, p < 0,001).

Néanmoins, le logiciel AMOS ne permet pas de vérifier la significativité des effets indirects, d'où le recours au test de Sobel. Le test de Sobel permet de vérifier la présence d'un effet de médiation, il détermine si l'effet indirect de la variable indépendante sur la variable dépendante via le médiateur est significativement différent de zéro.

Le tableau 4 montre que les liens indirects sont importants et significatifs au niveau du modèle causal. En effet, la qualité de la décision représente la variable médiatrice qui intervient pour expliquer indirectement l'impact de la communication et du leadership partagé sur le succès entrepreneurial des équipes. Et la figure 2 présente le modèle structurel global avec les coefficients de chemin.

Tableau 4. Vérification de la significativité des liens indirects par le test de Sobel

	Médiateur	Coefficients	Sobel Test T (statistic)	P	hypothèses
Succès Entrepreneurial <--- Communication	Qualité de décision	S _A =0.137 S _B =0.088	3.536	0.007	H ₆ supportée
Succès Entrepreneurial <--- leadership partagé	Qualité de décision	S _A =0.068 S _B =0.088	2.655	0.009	H ₇ supportée

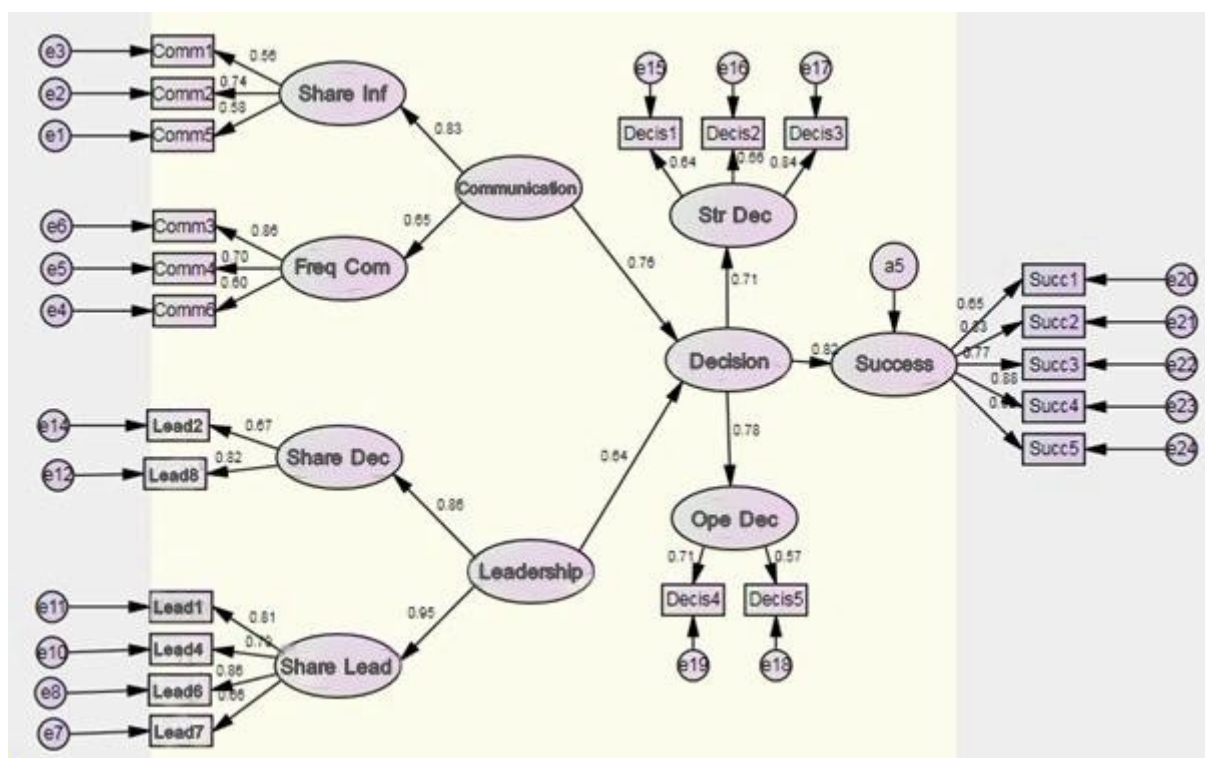


Figure 2. Résultats de la modélisation en équations structurelles.

Discussion et Conclusion

Cette étude examine les relations entre la qualité de la communication, le leadership partagé et le succès entrepreneurial des équipes par la médiation de la qualité des décisions. Les résultats supportent le modèle dérivé théoriquement et les principales relations hypothétiques. Les équipes entrepreneuriales qui se caractérisent par une haute qualité d'échange d'informations et qui ont des niveaux élevés d'openness et d'extraversion, même s'il existe un faible niveau de conflit émotionnel généreront un niveau de qualité de décision plus élevé.

De plus, la qualité de la communication a un impact critique sur les résultats relationnels des employés avec l'organisation. En fait, les employés qui travaillent avec des dirigeants qui sont de meilleurs communicateurs parviennent à croire en l'entreprise, sont plus autonomes, engagés et satisfaits de l'organisation (Men, 2015). Ce résultat confirme les recherches antérieures selon lesquelles la qualité de la communication est positivement liée à la

transparence et à l'openness, qui sont des conditions essentielles pour favoriser des relations de qualité (Men et Stacks, 2013 ; Rawlins, 2009).

La contribution principale de notre recherche réside dans l'effet direct et indirect de la qualité de la communication sur le succès des équipes entrepreneuriales. Ainsi, un degré plus élevé d'openness et de partage d'informations permet de prendre des décisions efficaces et surtout les meilleures solutions aux problèmes. En conséquence, la qualité de la communication et des décisions conduit à des choix stratégiques réussis et à des voies efficaces pour le succès de l'équipe.

Cette recherche contribue à la littérature du leadership partagé en expliquant que les perceptions et les comportements des leaders adoucissent la validité du leadership partagé dans les équipes entrepreneuriales comme démontre le partage des prises de décisions et des tâches de leadership. Nous démontrons que le leadership partagé influence indirectement le succès de l'équipe par la médiation de la qualité des décisions. Ainsi, ces résultats expliquent que le succès de l'équipe entrepreneuriale dépend des décisions résultant du partage de leadership et de l'information.

De la Cruz et al. (2018) confirment que les fondateurs qui utilisent diverses logiques dans la prise de décision peuvent obtenir de meilleures performances, la gestion d'une nouvelle entreprise nécessite également un grand nombre de décisions, et chaque décision comprend un niveau différent d'incertitude contextuelle. Alors que les recherches précédentes se concentraient sur l'effet des différences culturelles et démographiques au sein des membres de l'équipe sur son succès, cette étude se concentre sur l'effet de la dynamique d'équipe entrepreneuriale, des traits de traitement de l'information et de la qualité de la prise de décision sur le succès de l'équipe.

Références

[1] Alkhatib, G. and Al-Humaidi, O. (2018). Innovative virtual teams on demand: HBDIbased paradigm. *Procedia Computer Science*, 131:139–147.

[2] Amason, A. C., Shrader, R. C. and Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21:125–148.

- [3] Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103:411–423.
- [4] Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 20:31–47.
- [5] Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92:595–615.
- [6] Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W. and Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams, *Journal of Social Psychology* 152(1):17–42.
- [7] Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17:441–453.
- [8] Carson, J. B., Tesluk, P. E. and Marrone, J. A. (2007) Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, <http://dx.doi.org/10.2307/20159921>.
- [9] Cartwright, D. and Zander, A. (1968). Power and influence in groups: Introduction. In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper and Row, p. 580.
- [10] Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: Is it important? *Journal of Business Venturing*, 20:727–746.

