



**HAL**  
open science

# Proposition d'un modèle causal mesurant les impacts de la Qualité sur la Performance globale et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Cas des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc.

Mohamed Ben Ali

## ► To cite this version:

Mohamed Ben Ali. Proposition d'un modèle causal mesurant les impacts de la Qualité sur la Performance globale et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Cas des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc.. Sciences de l'ingénieur [physics]. Université Hassan II – Ecole Nationale Supérieure d'Électricité et de Mécanique (ENSEM), Casablanca, Maroc, 2016. Français. NNT : . tel-02994753

**HAL Id: tel-02994753**

**<https://theses.hal.science/tel-02994753>**

Submitted on 8 Nov 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **MEMOIRE DE THESE**

En vue de l'obtention du

## **DOCTORAT**

**Formation Doctorale : Génie Mécanique**

**Spécialité : Génie Industriel**

**Présenté Par : Mohamed BEN ALI**

---

### **Proposition d'un modèle causal mesurant les impacts de la Qualité sur la Performance globale et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Cas des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc**

---

**Présenté le 11mars 2016, à 9h, devant le Jury :**

<b>Pr. Said BARRIJAL</b>	<b>FST de Tanger</b>	<b>Président</b>
<b>Pr. Abdelouahid IMLAHI</b>	<b>FST de Tanger</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>Pr. Saâd LISSANE ELHAK</b>	<b>ENSEM de Casablanca</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>Pr. Abdeslam TIZLIOUINE</b>	<b>EST de Casablanca</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>Pr. Zitouni BEIDOURI</b>	<b>EST de Casablanca</b>	<b>Examineur</b>
<b>Pr. Otmane BOUKSOUR</b>	<b>EST de Casablanca</b>	<b>Co-directeur</b>
<b>Pr. Saïd RIFAÏ</b>	<b>EST de Casablanca</b>	<b>Directeur de thèse</b>

**Laboratoire de Mécanique, Productique et Génie Industriel (LMPG)**

# Dédicace

Je dédie ce travail à :

Mes parents pour leurs patiences, encouragements, soutien tout le long de ma vie. Grand merci à vous deux,

Mon épouse Nadia pour sa patience, son soutien et ses encouragements. Merci infiniment,

Mes enfants Saad et Nour à qui j'ai manqué pendant ce travail,

Mes frères, sœurs, belles sœurs et beaux-frères.

# Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon Directeur de thèse, le Pr. Said RIFAI pour m'avoir accueilli au sein de son équipe et d'avoir accepté de diriger ce travail de recherche. Je lui suis également reconnaissant pour le temps qu'il m'a accordé, ses conseils, son suivi, ses encouragements, sa franchise et sa sympathie sans lesquels, ce travail n'aurait pas vu le jour.

J'adresse également ma profonde reconnaissance à mon co-encadrant de thèse, le Pr. Otmane BOUKSOUR, pour m'avoir accueilli au sein du Laboratoire de Mécanique, Productique et Génie Industriel et aussi pour sa qualité d'encadrement, ses précieux conseils, suivis et encouragements.

Mes reconnaissances les plus profondes s'adressent aussi au Pr. Said BARRIJAL pour son soutien, son encadrement, ses orientations et ses précieux conseils, et aussi pour avoir accepté d'être président du jury.

Les Professeurs Abdelouahid IMLAHI, Saâd LISSANE ELHAK, Abdeslam TIZLIOUINE m'ont fait l'honneur d'être rapporteurs de ma thèse. Je tiens à les remercier infiniment. Leurs remarques vont sûrement améliorer la qualité de ce mémoire de thèse.

Ma gratitude la plus chaleureuse va également au Professeur Zitouni BEIDOURI pour ses précieuses remarques, ses suggestions fructueuses, ses encouragements et aussi pour avoir accepté d'examiner mon travail.

Mes Profonds remerciements s'adressent aussi au professeur d'Anglais Mohamed OUJETTI pour son aide et ses disponibilités.

Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

# Résumé

*La jeune entreprise en croissance joue un rôle primordial concernant la création des nouveaux emplois et le développement local et régional. Toutefois, ce type d'entreprises est tributaire d'un ensemble de caractéristiques et de particularités d'ordre négatif (mode de coordination informelle, système d'information de type embryonnaire : peu formalisé, limité seulement à la production des données comptables obligatoires, manque des indicateurs à caractère multidimensionnel et multivarié, lieu où règne la gestion intuitive ...) réduisant leurs compétitivités et affaiblissant leurs survies. En effet, parmi les difficultés majeures de ce genre d'entreprise est le taux de disparition qualifié remarquable. De ce fait, nous estimons que le recours à la qualité peut être un moyen crucial pour améliorer la performance globale et la responsabilité sociétale des jeunes entreprises en phase de croissance.*

*A travers une étude qui se veut empirique via des questionnaires administrés auprès des propriétaire-dirigeants des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance (Industrie Mécanique et Métallurgique, Industrie Chimique et Para chimique, Industrie Electrique et Electronique, Agroalimentaire et Industrie Textile et Cuire) installées au nord du Maroc (Méthode d'enquête porte à porte) et en élaborant un modèle causal, nous avons mesuré les impacts des pratiques de la qualité (Construit 1 : résumé en cinq pratiques : Leadership, Stratégie & Planification, Ressources Humaines, Partenariats & Ressources et Management des Processus) sur la performance globale (Construit 2 : résumé en quatre axes : Axe Client, Axe Financier, Axe Processus Interne, Axe Innovation & Apprentissages Organisationnels) et sur la Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) (Construit 3 : résumé en quatre actions (Actions Environnementales, Conditions du travail & Dialogue Social, Communautés et Développement Local et Droit du Consommateur & Loyautés des Pratiques).*

*En utilisant la modélisation des équations structurelles à variable latente sur un échantillon de 220 jeunes entreprises manufacturières (soit 73% de la population totale), nous avons conclu que globalement les pratiques de la qualité impactent positivement la performance globale, statistiquement significatif. Les pratiques de la qualité relatives à la 'Stratégie & Planification', 'et 'Partenariats & Ressources 'impactent moyennement la variable 'Management des Processus'. Cette dernière pratique est, d'une part, impactée faiblement par la variable 'Ressources humaines' et d'autre part, présente des importances d'effets directs d'ordre larges sur tous les axes de la performance globale. En contrepartie, tous les axes de la performance globale ont enregistré, soit de faibles importances d'effets statistiquement significatifs sur les actions sociétales, soit les associations entre les différentes composantes des deux construits (performance globale et RSE) sont statistiquement non significatives. Cela veut dire que la performance financière ou non-financière ne détermine pas la responsabilité sociétale de ce genre d'entreprises.*

*Pour le cas des effets indirects, nous avons constaté que le 'Leadership' impacte fortement la performance globale et d'ordre moyen les actions sociétales. La variable 'management des processus' dispose d'importance d'effets indirects d'ordre assez importante sur la RSE. Les autres pratiques ('Stratégie & Planification', 'Ressources Humaines' et 'Management des Processus') détiennent des effets indirects d'ordre faible à très faible avec les actions sociétales (RSE).*

*En effet, pour améliorer davantage la performance globale de la jeune entreprise, viser la phase de maturité et pour être pérenne, les propriétaires-dirigeants de ce type d'entreprises doivent chercher, sans cesse, à améliorer les pratiques de la qualité et en particulier celles montrant des faibles et moyennes associations que ce soient directes ou indirectes. De même, pour s'engager davantage et devenir de plus en plus responsables et exemplaires sur les plans économiques, sociaux et environnementaux, les propriétaire-dirigeants de ce type d'entreprise sont tellement demandés à intégrer les préoccupations de la RSE dans leurs politiques et stratégies, avec leurs partenaires, et ce, à travers la sensibilisation des personnels de façon à adopter un comportement plus responsable vis-à-vis le volet social, environnemental et développement local. De leurs parts, l'Etat et les organismes concernés sont sensés à mettre en place des programmes de formation et des sensibilisations pour renforcer le comportement responsable chez les dirigeants de ce type d'entreprises.*

**Mots clés :** Croissance, Jeune entreprise, Liens de causalité, Modélisation, Performance globale, Pratiques de la qualité, Responsabilité Sociétale des Entreprises.

# Abstract

*The growing young enterprise plays a vital role in the creation of new jobs and in the local and regional development. However, this type of enterprise noticeable by a set of negative characteristics and peculiarities (informal mode of coordination, embryonic type of information system: little formalized, limited only to the production of mandatory accounting data, lack of lack of multidimensional and multivariate indicators, a place where only intuitive management reigns...) which reduces their competitiveness and weakens their chances of survival.. Indeed, among the major difficulties facing this kind of enterprise is the rate the disappearance which is considered to be high. Therefore, we believe that the use of quality practices can be an important way to improve the overall performance and social responsibility of young enterprises in the growth phase.*

*Through an empirical study via questionnaires administered to the owner-managers of young manufacturing enterprises in the growth phase (Mechanical and Metallurgy industries, Chemical and Para Chemical Industry, Electrical and Electronic Industry, Agri-Food, Textile and leather Industry) installed in northern Morocco (Methodology : door to door) and developing a causal model, we measured the impact of quality practices(Construct 1: summarized in five practices: "Leadership", "Strategy & Planning", "Human Resources", "Partnerships and Resources" and "Process Management")on The overall performance(Construct 2: summarized in to four axes: Customer axis, Financial Axis, Axis of Internal Processes, Axis of Innovation & Organizational Learning)and on the Corporate Social Responsibility (construct 3: summarized in four actions (Environmental Action, Conditions of Work & Social Dialogue, Communities and Local Development, and Consumer Law & Loyalty Practices)).*

*Using structural equation modeling with latent variable on a sample of 220 young manufacturing enterprises (73% of total population), we concluded that quality processes influence the overall performance positively and statistically in a significant manner. The Quality practices related to "strategy and planning " and " Partnerships & Resources" Have only a medium order influence on the variable of Process Management. The latter practice is, on the one hand, slightly impacted by the variable " Human Resources" and on the other hand, has important direct effects on all axes of the overall performance. In contrast, all axes of the overall performance have shown either low importance of statistically significant effects on social actions or that associations between different components of the two constructs (overall performance and CSR) are statistically insignificant. This means that financial or non-financial performance does not determine the societal responsibility of this kind of enterprises.*

*Concerning indirect effects, we found that " leadership " strongly impacts the overall performance and in a medium manner on the societal actions. The variable "Process management" has quite important effects on CSR. The other Practices ("strategy and planning", "Human Resources" and "Process Management") Have weak to very weak indirect effects on the social actions (CSR).*

*In order to further improve the overall performance of the young company, aim to achieve the maturity phase and to ensure viability and durability, the owner-managers of such enterprises should constantly seek to improve quality practices and especially those showing weak and medium associations either direct or indirect ones . Similarly, to get more involved and become more responsible and exemplary on the economic, social and environmental levels of this type of enterprises must integrate the concerns of CSR in their policies and strategies, in their relationships with their partners, and this should be done through personnelsensitizations of how to adopt a more responsible vis-à-vis behavior the social, environmental and local development. Of their part, the State and the agencies concerned are supposed to implement training programs and awareness campaigns in order to reinforce the responsible behavior of the leaders of this kind of enterprises.*

**Keywords: Growth, Young enterprise, Causation, Modelling, Overall Performance, Quality Practices, Corporate Social Responsibility (CSR).**

# Tables des Matières

Remerciements .....	iii
Résumé .....	iv
Abstract .....	v
Liste des figures .....	xii
Liste des Tableaux.....	xiii
Glossaire.....	xv
Introduction générale.....	16
Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance.....	19
<b>Introduction</b> .....	<b>19</b>
<b>I.    Qu'est-ce que la jeune entreprise?</b> .....	<b>21</b>
<b>II.   Style de Gestion de la jeune entreprise</b> .....	<b>22</b>
<b>III.  Qu'est-ce que la croissance de la jeune entreprise?</b> .....	<b>23</b>
<b>IV.   Besoin en croissance</b> .....	<b>29</b>
<b>V.    Modalités de croissance de l'entreprise</b> .....	<b>30</b>
V.1 La croissance interne .....	30
V.2 La croissance externe .....	31
<b>VI.   Les déterminants de la croissance de la jeune entreprise</b> .....	<b>31</b>
VI.1 <i>La croissance comme variable indépendante</i> .....	32
VI.2 <i>La croissance comme variable dépendante</i> .....	32
2.1 Déterminants liés aux propriétaire-dirigeants.....	33
2.2 Les déterminants liés à l'entreprise .....	35
2.3 Les déterminants liés à l'environnement .....	36
2.4 Déterminants liés à la stratégie.....	38
<b>VII.  Importances Socio-économiques de la croissance des jeunes entreprises</b> .....	<b>39</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>40</b>
La qualité : Fondement et concepts de base .....	41
<b>Introduction</b> .....	<b>41</b>
<b>I.      Termes et définitions de la qualité</b> .....	<b>42</b>
<b>II.    Nécessité et intérêt de la qualité pour les jeunes entreprises en croissance</b> .....	<b>46</b>
II.1 <i>Raisons commerciales</i> .....	47
II.2 <i>Les raisons financières</i> .....	48
II.3 <i>Les raisons techniques</i> .....	48

II.4 Les contraintes extérieures .....	48
<b>III. Evolution des concepts de la qualité .....</b>	<b>49</b>
III.1 L'inspection de la qualité (De l'artisan au contrôle unitaire) .....	50
III.2 Contrôle statistique de la qualité .....	51
III.3 Assurance et Gestion de la qualité : à partir de 1950.....	52
3.1 Assurance de la qualité.....	52
3.2 Gestion de la qualité.....	54
3.3 Naissance des normes internationales .....	55
III.4 Total Quality Management (TQM).....	59
4.1 Historique et origine du TQM .....	59
4.2 Définition du concept TQM .....	60
<b>IV. La qualité au sein des entreprises nouvellement créées .....</b>	<b>62</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>63</b>
La performance globale: Fondements théoriques .....	64
<b>Introduction .....</b>	<b>64</b>
<b>I. Les principaux critères de maîtrise de la performance.....</b>	<b>65</b>
I.1. Définition du concept de la performance .....	65
I.2. Les critères d'efficacité, d'efficience, d'effectivité et de pertinence .....	66
<b>II. Principaux modèles de la Performance .....</b>	<b>69</b>
II.1 Modèle de Campbell .....	69
II.2 Modèle de Welge et Fressman .....	69
II.3 Modèle Quinn et Rohrbaugh .....	70
II.4 Modèle de Peters et Waterman.....	71
II.5 Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994, 2000).....	71
II.6 Modèle de Kaplan et Norton.....	72
6.1 Axe financier .....	74
6.2 Axe client .....	74
6.3 Axe processus interne.....	75
6.4 Axe innovation et apprentissage organisationnels.....	75
<b>III. Natures des liens existants entre la Qualité et la Performance .....</b>	<b>76</b>
III.1 Qualité-performance : Effets positifs .....	77
III.2 Qualité-performance : Effets neutres .....	79
III.3 Qualité-performance : Effets négatifs .....	79
<b>Conclusion.....</b>	<b>80</b>

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base.....	81
<b>Introduction .....</b>	<b>81</b>
<b>I. Historique et définition du concept de la RSE.....</b>	<b>82</b>
<i>I.1 Aperçu historique de la RSE .....</i>	82
<i>I.2 Définition du concept de la RSE .....</i>	84
2.1 Définitions institutionnelles .....	84
2.2 Définitions académiques .....	86
<b>II. Avantages de la mise en œuvre d’une démarche RSE .....</b>	<b>88</b>
<b>III. Système de mesure de la performance de la RSE.....</b>	<b>90</b>
<b>IV. La RSE et la jeune entreprise.....</b>	<b>93</b>
<b>V. Relation ‘Performance-RSE’ .....</b>	<b>94</b>
<i>V.1 Liens existants entre RSE et Performance non-financière.....</i>	94
<i>V.2 Liens existants entre RSE et Performance financière .....</i>	96
<b>Conclusion.....</b>	<b>99</b>
Méthodologie de la recherche et Choix des approches d’estimation du modèle conceptuel .....	100
<b>Introduction .....</b>	<b>100</b>
<b>A/ Section I : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>100</b>
<b>I. Elaboration du modèle proposé et formulation des hypothèses .....</b>	<b>100</b>
<i>I.1. Définitions des construits du modèle proposé .....</i>	100
1.1 Premier construit : Pratiques de la qualité .....	100
1.2 Deuxième construit : Les critères de la Performance Globale .....	102
1.3 Troisième construit : Critères de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	
103	
I.2 Hypothèses formulées .....	104
<b>II. Population étudiée et collecte des données .....</b>	<b>105</b>
II.1 Choix de la population étudiée .....	105
1.1 Zone d’étude.....	106
II.2 Collecte de données .....	106
2.1 Echelles de mesure établies .....	107
2.2 Mode d’administration du questionnaire .....	108
<b>III. Test de fiabilité.....</b>	<b>108</b>
<i>III.1 Test de Fiabilité des Pratiques de la Qualité .....</i>	109
<i>III.2 Test de Fiabilité des Critères de la Performance.....</i>	109
<i>III.3 Test de Fiabilité des critères de la Responsabilité Sociale des entreprises (RSE).....</i>	110
<b>IV. Test de normalité .....</b>	<b>111</b>

<b>B/ Section II : Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel .....</b>	<b>113</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>113</b>
<b>I. Conceptualisation et formalisme.....</b>	<b>114</b>
<b>II. Approche PLS.....</b>	<b>116</b>
<i>II.1 Le modèle externe .....</i>	<i>116</i>
1.1 Le schéma réflexif .....	117
1.2 Le schéma formatif.....	117
<i>II.2 Le modèle interne (Structural).....</i>	<i>118</i>
<i>II.3 Représentation graphique.....</i>	<i>118</i>
3.1 Modèle interne.....	119
3.2 Modèle externe :.....	119
<i>II.4 L'Algorithme PLS .....</i>	<i>120</i>
4.1 Estimation interne de $\xi_k$ .....	120
4.2 Estimation interne.....	121
<b>III. Méthode par analyse de la structure de covariance (LISREL : Linear Structural RELationship).....</b>	<b>122</b>
✓ <i>Modèle de mesure (Sous-partie externe du modèle globale) : .....</i>	<i>123</i>
✓ <i>Modèle conceptuel (Sous-partie interne du modèle globale) :.....</i>	<i>123</i>
III.1 Représentation graphique .....	124
<b>IV. Comparaison entre PLS et LISREL .....</b>	<b>125</b>
<b>V. Validation du modèle proposé par l'approche LISREL et PLS.....</b>	<b>126</b>
<i>V.1 Evaluation de la qualité d'ajustement globale du modèle pour LISREL.....</i>	<i>126</i>
1.1 Les indices absolus .....	126
1.1.1 Le test de $\chi^2$ .....	126
1.1.2 La qualité d'ajustement (GFI: Goodness of Fit Index) .....	127
1.1.3 La qualité d'ajustement (AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index) .....	128
1.1.4 RMSEA (Root Mean Squared Error Approximation).....	128
1.2 Les indices incrémentaux .....	129
1.2.1 NNFI (Non-Normed Fit Index) de Bentler-Bonnett ou TLI (Tucker-Lewis) .....	129
1.2.2 NFI de Bentler-Bonnett : .....	129
1.2.3 Indice comparatif d'ajustement (CFI : Comparative Fit Index) .....	130
1.3 Les indices de parcimonie .....	130
1.3.1 CAIC (Corrected Aiken Information Criterion), (Bodzogan, 1987) .....	130
1.3.2 $\chi^2$ normé ( $\chi^2/ddl$ ) .....	131
V.2 Evaluation des modèles PLS .....	132

2.1 Fiabilité des mesures et unidimensionnalité des blocs.....	132
2.1.1 Fiabilité des mesures.....	132
2.1.2 Vérification de l'unidimensionnalité des blocs .....	133
2.2 Evaluation du modèle de mesure (Sous-partie externe du modèle globale).....	134
2.2.1 La validité convergente .....	134
2.2.1.1 Contributions factorielles .....	134
2.2.1.2 La variance moyenne extraite (AVE : "Average Variance Extracted") .....	135
2.2.1.3 Cross-loadings .....	136
2.2.2 La validité discriminante (divergente).....	138
2.3 Evaluation du modèle structurel.....	139
2.3.1 $R^2$ (Le coefficient de détermination) .....	140
2.3.2 GoF (Goodness Of Fit).....	140
2.3.3 $Q^2$ de stone-Geisser ou le CV-Redondance .....	141
Conclusion.....	142
Analyse et interprétation des résultats.....	143
<b>Introduction .....</b>	<b>143</b>
<b>I. Présentation des résultats de l'enquête.....</b>	<b>144</b>
1.1 Caractéristiques personnelles des dirigeants des jeunes entreprises .....	144
1.1 Age .....	144
1.2 Propriétaire-dirigeants par sexe .....	144
1.3 Niveau d'étude .....	145
1.4 Motivations de création d'entreprise .....	145
1.2 Caractéristiques des jeunes entreprises manufacturières en croissance .....	146
2.1 Forme Juridique.....	146
2.2 Effectif.....	146
2.3 Type d'entreprises .....	147
2.4 Sources de financement.....	147
2.5 Soutiens logistiques .....	148
2.6 Réseautage.....	149
2.7 Etendue du marché .....	149
2.8 Taux d'encadrement .....	150
2.9 Taux de croissance annuel des JEMPC .....	151
2.10 Certification qualité.....	152
<b>Conclusion.....</b>	<b>153</b>

<b>II. Tests d'hypothèses .....</b>	<b>154</b>
<b>III. Test des relations structurelles .....</b>	<b>155</b>
<i>III.1 Effets directs .....</i>	155
1.1 Effets directs entre les pratiques de la qualité et les axes de la performance globale .....	157
1.2 Effets directs entre les axes de la performance globale et la RSE.....	158
<i>1.2.1 Effets directs entre la performance financière et la RSE .....</i>	158
<i>1.2.2 Importances d'effets directs entre la performance non financière et la RSE.....</i>	158
1.2.2.1 Effets directs entre l'axe client et la RSE.....	158
1.2.2.2 Effets directs entre l'Axe Processus Interne et la RSE.....	158
1.2.2.3 Effets directs entre l'axe ''Apprentissage Organisationnel et Innovation'' et RSE.....	159
<i>III.2 Effets indirects .....</i>	159
<b>IV. Discussion et interprétation des résultats.....</b>	<b>160</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>164</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>166</b>
<b>Références Bibliographiques .....</b>	<b>170</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>191</b>
Annexe : 1 .....	191
Annexe : 2 .....	192

## Liste des figures

Figure 1 : un modèle par étape adapté de Garnsey (Source : Biga Diambeido, 2008) .....	25
Figure 2: proposition d'un modèle de la croissance d'une entreprise (Janssen 2002).....	33
Figure 3: Ossature de la norme ISO 9001 : 2015 (Source : www.afnor.org).....	58
Figure 4: Efficacité, efficience, effectivité et pertinence .....	68
Figure 5: Modèle de performance Morin et al. (1994) et révisé en 2001 .....	72
Figure 6: les axes du Tableau de Bord Prospectif .....	74
Figure 7: Les 4 catégories de la responsabilité sociale (Carroll, 1979) .....	87
Figure 8: les sept questions centrales de la RSE (Source : la norme ISO 26000).....	92
Figure 9: Modèle proposé .....	104
Figure 10: Modèle de recherche et hypothèses dérivées formulées .....	104
Figure 11: Graphe associé à un modèle d'équations structurelles à variables latentes.....	115
Figure 12: Les différents types de relations au niveau du modèle externe .....	117
Figure 13: Modèle d'équations structurelles pour l'approche PLS (Schéma réflexif).....	119
Figure 14: Représentation d'un système d'équations structurelles .....	124

# Liste des Tableaux

Tableau 1 : Les phases de croissances d'entreprise .....	24
Tableau 2 : Synthèse des profils de croissance (Ambroise et al., 2010).....	27
Tableau 3 : Evolution des définitions normalisées du concept de la qualité.....	46
Tableau 4 : L'évolution des chapitres de l'ISO 9001 (Source : www.afnor.org) .....	58
Tableau 5: Définitions du TQM selon Curkovic.....	61
Tableau 6 : Liste des critères de la performance selon le modèle Campbell (1977).....	69
Tableau 7: Liste des critères de performance selon le modèle de Welge et Fessmann (1980)	70
Tableau 8 : Liste des critères de performance selon le modèle de Quinn et Rohrbaugh(1983) .....	70
Tableau 9 : Catégories d'indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif.....	76
Tableau 10 : Historique de la RSE selon Wood (2006) .....	83
Tableau 11 : Définitions théoriques de RSE .....	86
Tableau 12 : Les différentes approches de la RSE (source : Les différentes approches de la RSE) .....	88
Tableau 13 : Les mesures de la Responsabilité Sociale des Entreprises (source : Allouche et al. 2004).....	91
Tableau 14: Principales hypothèses théoriques.....	97
Tableau 15 : Les liens Performances sociales (RSE) / Performances économiques et financières (PF) (source : Allouche et al. 2004).....	98
Tableau 16 : Pratiques de la qualité selon une revue de la littérature .....	101
Tableau 17 : Parties et axes de la Performance globale .....	102
Tableau 18 : Liste des composantes du modèle conceptuel proposé .....	103
Tableau 19 : Intitulés des codes utilisés dans le modèle de recherche.....	103
Tableau 20 : Hypothèses dérivées .....	105
Tableau 21: Les différentes villes appartenant à notre zone d'étude.....	106
Tableau 22 : Echelle de Likert adopté pour les pratiques de la qualité et la Performance Globale .....	107
Tableau 23 : Echelle de Likert adopté pour la RSE .....	107
Tableau 24 : Analyse de la fiabilité des Pratiques de la qualité.....	109
Tableau 25 : Analyse de la fiabilité des dimensions de la Performance .....	109
Tableau 26 : analyse de fiabilité des dimensions de la RSE .....	110
Tableau 27 : Liste des items supprimés .....	111
Tableau 28: Test de Normalité .....	112
Tableau 29 : Principales notations utilisées .....	116
Tableau 30 : Comparaison entre PLS et LISREL .....	125
Tableau 31 : les indices d'ajustement du modèle à équations structurelles .....	131
Tableau 32 : Fiabilité des mesures .....	133
Tableau 33 : Valeurs propres des variables latentes du Modèle .....	133

Tableau 34 : Contributions factorielles des variables manifeste du modèle conceptuel.....	135
Tableau 35 : Indices de la qualité des modèles de mesure .....	136
Tableau 36 : Cross-loadings (Variables manifestes mono factorielles / 1).....	136
Tableau 37 : Validité discriminante des variables d’opérationnalisation .....	139
Tableau 38 : Indices de validité du modèle structurel.....	139
Tableau 39: Goodness of Fit .....	141
Tableau 40 : Répartition des dirigeants des JEMEPC selon l’âge .....	144
Tableau 41 : Répartition des dirigeants par sexe.....	144
Tableau 42 : Niveau d’études des propriétaires-dirigeants des JEMPC .....	145
Tableau 43 : Motivations ayant poussé les dirigeants à la création d’entreprise .....	145
Tableau 44 : Forme juridique .....	146
Tableau 45 : Effectif chez la JEMPC .....	146
Tableau 46 : Répartition des entreprises par effectif.....	146
Tableau 47 : Typologie des jeunes entreprises en phase de croissance .....	147
Tableau 48 : Sources de financement.....	147
Tableau 49 : Soutiens logistiques destinés à aider les dirigeants de ce type d’entreprises ....	148
Tableau 50 : importance du réseautage chez la JEMPC .....	149
Tableau 51 : Etendue du marché .....	149
Tableau 52: Emplois chez les JEMPC .....	150
Tableau 53: Taux d'encadrement au sein les JEMPC .....	150
Tableau 54 : Réalisations des JEMPC sur les trois premières années d’existence de l’organisation.....	151
Tableau 55 : Taux de croissance (TC) des JEMPC.....	151
Tableau 56 : Certification qualité.....	152
Tableau 57 : Test d’hypothèses .....	154
Tableau 58 : Taille d’effets entre les différents liens de causalité .....	156
Tableau 59 : Effets directs ( $\beta$ ) .....	157
Tableau 60 : Effets indirects.....	159

# Glossaire

<b>ACP</b>	: Analyse en Composantes Principales
<b>AFEM</b>	: Association des Femmes Chefs d'Entreprises au Maroc
<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index
<b>AVE</b>	: Average Variance Extracted
<b>BSC</b>	: Balanced ScoreCard
<b>CAF</b>	: Cadre d'Auto-Evaluation des Fondations Publiques
<b>CAIC</b>	: Corrected Aiken Information Criterion
<b>CEE</b>	: Communauté Economique Européenne
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>EFQM</b>	: European Foundation for Quality Management
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>GOF</b>	: Goodness Of Fit
<b>IA</b>	: Industrie Agroalimentaire
<b>ICP</b>	: Industrie Chimique et Parachimique
<b>IEE</b>	: Industrie Electrique et Electronique
<b>IFI</b>	: Incremental Fit Index
<b>IMM</b>	: Industrie Mécanique et Métallurgique
<b>ISO</b>	: International Standart Organization
<b>ITC</b>	: Industrie Textile et Cuir
<b>JEMPC</b>	: Jeune Entreprise Manufacturière en Phase de Croissance
<b>JUSE</b>	: Japanese Union of Scientists and Engineers
<b>LISREL</b>	: Linear Structural RELationship
<b>MBNQA</b>	: Malcolm Baldrige National Quality Award
<b>MSP</b>	: Maîtrise Statistique des Procédés
<b>NFI</b>	: Normed Fit Index
<b>OCDE</b>	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>OHSAS</b>	: Occupational Health and Safety Advisory Services
<b>OLS</b>	: Ordinary Least Squares
<b>OSEO</b>	: Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière.
<b>PF</b>	: Performance Financière
<b>PGFI</b>	: Parsimony Goodness of Fit Index
<b>PLS</b>	: Partial Least Square
<b>PLS-PM</b>	: Partial Least Squares -Path Modeling
<b>PME</b>	: Petite Moyenne Entreprise
<b>PNF</b>	: Performance Non Financière
<b>PNQ</b>	: Prix National de la Qualité
<b>RMR</b>	: Root Mean square Residual
<b>RSE</b>	: Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>RSO</b>	: Responsabilité Sociétale des Organisations
<b>TBP</b>	: Tableau de Bord Prospectif
<b>TPE</b>	: Très Petite Entreprise
<b>TQM</b>	: Total Quality Management

# Introduction générale

Les jeunes entreprises en général et celles manufacturières en particulier jouent un rôle primordial dans la création des nouveaux emplois et constituent ainsi des vrais moteurs de développement local et régional (Davidson, 1991) ; OECD, (1998, 2002)). Paradoxalement, ce type d'entreprises est tributaire d'un certain nombre de caractéristiques et de particularités d'ordre négatif: il est caractérisé par peu de formalisation (Saporta, 1986) et son contenu s'est limité dans la plupart du temps à la production des données comptables exigées par l'état (Holmes et Nicholls, 1988)). Ceci s'explique par le fait que les schémas de décision du dirigeant-proprétaire de la jeune entreprise s'appuyant largement sur l'intuition, l'expérience et sur des logiques ne requérant plus à la mise en place des systèmes d'information formels bien développés (Duchéneau, 1996). Aussi, ces dirigeants ont des faibles convictions à déléguer leur autorité et à décentraliser leurs objectifs, en se limitant spécialement aux séries de contrôles et de supervisions directes. Signalons que seulement peu d'entreprises nouvellement créées documentent leurs objectifs et leurs orientations stratégiques à moyen et à long terme (Jorissen et al., 1997). Donc, ce genre d'entreprises est considéré comme étant un lieu où règne la gestion intuitive sans faire recours aux techniques modernes de gestion. Aussi la jeune entreprise est connue par le manque d'utilisation des indicateurs à caractère multidimensionnel et multicritère (Germain, 2001).

En effet, ces caractéristiques d'ordre négatif, réduisent la compétitivité de la jeune entreprise en croissance et affaiblissent leurs survies. Selon la littérature, une grande part de ce type d'entreprises disparaissent après une création (Demolyet Thiron, 2001 ; Gass, 1996) ; Dehon et al., 2009).

S'ajoute à ces difficultés, le contexte économique qualifié instable et turbulent où règne l'économie de connaissance ou de savoir, TIC, de la globalisation, d'entreprises innovantes... Ce rythme accéléré de changement entraîne une forme d'incertitude qui oblige les entreprises à développer et s'appuyer sur une grande capacité d'innovation et d'adaptation.

Dans l'objectif de surmonter ces particularités d'ordre négatif, de renforcer leurs compétitivités et de viser la phase de maturité, les jeunes entreprises doivent alors diversifier et différencier l'offre de leurs produits, s'appuyer sur le développement de nouveaux produits, améliorer la qualité des produits et des services, s'orienter fortement vis-à-vis du client interne et externe et mettre l'accent sur l'innovation, démarche qualité, recherche & développement... Cela exige une maîtrise des changements organisationnels, manageriels, et technologiques et la capacité d'innover (Ansari, 1999).

De même cet auteur a montré que la survie apparaît alors liée à un ensemble de transformation tant au niveau des structures de l'organisation qu'à celui des pratiques managérielles dans la recherche d'une optimisation constante de la production. Dans le même sens, David et al. (1999), soulignent que le défi de la production est totalement modifié en exigeant la différenciation du produit sous la base de l'amélioration de la qualité des produits, les respects des délais et l'offre d'un produit à prix compétitif.

Pour ce faire, les jeunes entreprises doivent revoir et changer leurs façons de travailler et leurs gestions traditionnelles relatives à la planification stratégique, l'enquête et la conquête des marchés, l'amélioration et le développement des processus. Ceci ne peut se faire qu'à travers le choix et l'élaboration de nouveaux instruments de mesure de pilotage de la performance globale et d'indicateurs adaptés aux contextes de ce genre d'entreprise afin de leur permettre de visualiser, suivre, adapter et rectifier la décision, la vision et la stratégie. Dans le même sens, Chapellier, 1994 affirme qu'à l'heure actuelle et avec la complexification du monde des affaires, un minimum d'analyse paraît nécessaire dans le processus de prise de décision. Ces indicateurs fournissent la base pour la prise de décision et ils consistent ainsi à mesurer les réalisations d'objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels ainsi que d'avoir des informations susceptibles d'expliquer l'échec. De ce fait, les résultats doivent être chiffrés et diversifiés pour être comparés.

Actuellement, la notion du profit seule et unique ne reste pas suffisante. Effectivement le profit est la base pour l'entreprise afin qu'elle puisse assurer sa pérennité et assumer toutes ses responsabilités envers ses employés, ses clients, ses actionnaires et toutes les parties prenantes. Mais ses objectifs ne devraient pas seulement s'arrêter et se limiter à la maximisation des profits, car l'entreprise a des devoirs vis-à-vis de l'environnement et de la société. Pour ce faire, une nouvelle norme a vu le jour en 2010 intitulée 'la Responsabilité Sociétale'. Actuellement, ladite norme n'est pas certifiable, elle présente des lignes directrices visant à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les structures et dans les processus de prise de décisions des entreprises.

Dans l'objectif de voir dans quelle mesure la qualité peut être un mode de changement crucial sur le plan performance financière et non financière, et la performance sociétale, un modèle conceptuel est élaboré servant à mesurer l'impact des pratiques de la qualité sur la performance globale et sur la Responsabilité Sociétale des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc. En d'autres termes, nous allons voir si l'existence et l'application des pratiques de la qualité au sein de ce genre d'entreprise permettront à la jeune entreprise de faire face à ses caractéristiques et particularités d'ordre négatif, d'augmenter l'espérance de vie de ce genre d'entreprises et faciliter leur passages de la phase de croissance à la phase de maturité et de voir aussi si l'adoption et le développement de la qualité et l'amélioration de la performance globale peuvent

rendre ces entreprises plus responsables et exemplaires dans les économiques, sociaux et développement local.

Une hypothèse globale a été formulée à travers laquelle, nous estimons que les pratiques de la qualité impactent positivement la performance globale (financière et non financière) et Responsabilité Sociétales des jeunes entreprises en phase de croissance.

Pour cela, notre thèse est structurée en six chapitres :

- Le premier chapitre sert à définir la jeune entreprise et sa croissance et traiter les modalités de la croissance. Nous mettons, par la suite, l'accent sur ses principales caractéristiques et particularités, déterminants et intérêts.
- Le deuxième chapitre est consacré aux définitions des principaux termes associés à la qualité ainsi qu'à l'évolution des concepts y afférents. Ensuite, nous avons mis l'accent sur la qualité en tant que nécessité et intérêt grandissant pour améliorer et performer les affaires, puis une revue de la littérature consacré à l'étude du vécu de la qualité au sein des entreprises nouvellement créées.
- Le troisième chapitre a pour vocation de définir le concept "Performance" suite à une revue de la littérature et de mettre le point sur les différents écrits ayant évalué la nature des relations existantes entre la qualité et la performance globale de l'entreprise.
- Le quatrième chapitre présente une revue de la littérature en vue de définir la responsabilité sociétale, donner un aperçu historique dudit concept, traiter le vécu de la RSE au sein des jeunes entreprises, se renseigner sur les avantages offerts par une démarche RSE et délimiter les différentes natures des liens existants entre la performance et la RSE
- Le cinquième chapitre traite les aspects méthodologiques utilisés pour valider ou infirmer les hypothèses de recherche ainsi qu'élaborer le modèle causal servant à mesurer les différents liens existants entre les différentes composantes des trois construits et de tester la validité du dudit modèle pour les deux approches PLS et LISREL.
- Le sixième chapitre par lequel, nous visons à répondre à nos problématiques et hypothèses formulées dans la partie théorique. Nous cherchons ainsi à travers notre modèle à mesurer l'impact des certaines pratiques de la qualité (jugées pertinentes) sur la performance globale et sur la responsabilité sociétale des jeunes entreprises manufacturières en croissance installées au Nord du Maroc.

# Chapitre 1

## Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

### *Introduction*

Créer une entreprise, c'est une chose, la faire développer, pérenniser et l'évoluer est une autre ! Dans la mesure qu'à peine la moitié des jeunes entreprises puissent survivre aux trois premières années (Gasse, 1996). Dans le même sens, Caroline et al. (2015) affirment que 50% d'entreprises créées disparaissent avant d'atteindre leur sixième année d'existence. Dehon et al. (2009) de leur part ont démontré qu'une entreprise sur deux encore active après sa création, c'est-à-dire le taux de mortalité s'élève à 50%. De même, Demoly et al., (2001) affirment que sur 100 entreprises seulement 46 ont pu fêter leur cinquième anniversaire (Taux de mortalité est 54%). Au Maroc, nous n'avons pas pu trouver des chiffres officiels concernant le taux de mortalité des entreprises, mais selon le site de l'AFEM<sup>1</sup> trois entreprises sur cinq disparaissent après une création (site consulté le 4/2/2014).

Donc, le problème de la mortalité ou de disparition touche généralement les entreprises nouvellement créées durant la période variant entre la troisième et la cinquième année de leur existence : il s'agit de la phase de croissance (deuxième phase succédant celle de la création).

Les causes de ceci sont multiples, mais celles qui viennent le plus souvent à l'esprit sont liées à l'aspect organisationnel et manageriel. Pour Baldwin et al., (1997) et Longenecker et al., (1999), les principales causes qui mènent les entreprises à leur disparition sont liées, le plus souvent, aux manques de compétences, d'expertises, d'expérience en gestion et aux manques de savoir-faire et de connaissances de leurs propriétaire-dirigeants. En effet, le manque des compétences reste le facteur le plus dominant et le plus déterminant. Dans la même orientation, Lussier et Pfeifer, (2001) ont lié ces difficultés en grande partie aux manques d'expériences dans le domaine (secteur d'activité). De même, Morrison et al. (2003) affirme que l'expérience dans le secteur d'activité est considérée comme étant un critère de succès pour faire réussir de la croissance et la performance de la jeune firme.

---

<sup>1</sup> Association des Femmes Chefs d'entreprises au Maroc : [www.afem.ma](http://www.afem.ma)

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

Effectivement, le premier défi et souci du propriétaire-dirigeant de ce type d'entreprises est de faire réussir sa jeune entreprise. Pour ce faire, il doit faire appel, généralement, à deux habilités fondamentales (Gasse, 1996) : habilité d'identifier un besoin sur le marché et une deuxième consiste à développer (seul ou avec d'autres) un produit ou un service convenable et approprié pour satisfaire ce besoin. En principe, si ces deux activités se font convenablement, la jeune entreprise répond à une expansion convenable, voir même rapide. Le phénomène de croissance déclenchera, le plus souvent tout un processus de changements. De même, son succès entraînera toute une série de problèmes et de crises, nécessitant à la jeune entreprise autant de défis pour être pérenne. Surtout, au fur et à mesure de l'expansion de ses ventes, ses ressources deviennent vite insuffisantes pour soutenir la cadence (Gasse, 1996). Il semble qu'il y existe un besoin foudroyant pour avoir plus d'espaces, d'équipements, de personnels, de fonds ... En contrepartie, les systèmes opérationnels de la jeune entreprise en croissance, durant cette nouvelle situation, semblent incapables à ces besoins (Gasse, 1996).

En effet, devant cette nouvelle rupture ou transition, le propriétaire-dirigeant, et l'équipe dirigeante et celle opérationnelle se trouvent dans une phase différente à celle relative au démarrage, c'est celle de **'Croissance ou de développement'** et ils n'auront généralement pas suffisamment du temps pour bien régler et planifier toutes les tâches et les activités de leurs entreprises car la façon de gestion et de planification deviendra rapidement dépassée par rapport à celle suivie lors de la phase création.

Le propriétaire-dirigeant, de sa part, doit faire rupture avec ses 'façons de faire' qui ont été suivies lors de création en préparant et en adoptant une nouvelle transition comportant un nouveau style de gestion, d'organisation et de fonctionnement pour pouvoir croire sa jeune entreprise à un rythme approprié. Signalons que la croissance est un phénomène non seulement perçu comme désirable mais entant que processus **obligatoire** (Gasse, 1996).

En effet, lors de ces dernières décennies, les recherches relatives à la croissance des jeunes entreprises ont attiré l'attention de plusieurs chercheurs et praticiens. Ceci s'explique bien par l'importance de ces entreprises qui se sont considérées comme des vraies créatrices des nouveaux emplois et jouant un rôle incontournable dans le développement local et régional (Audretsch et Thurik, 2000 ; OECD, 1994, 1998, 2002).

Ceci a poussé les pouvoirs publics de ne pas s'intéresser uniquement à la création d'entreprises, mais aussi bien de se préoccuper à leur survie et à leur développement. C'est pourquoi, ils n'ont pas hésité à les assister et de les appuyer à travers des programmes de formations et de soutiens, pépinières, exonérations ou avantages fiscaux, Programmes Moussanada<sup>2</sup>, Programme Imtiaz<sup>3</sup>...

---

<sup>3</sup>Imtiaz est un programme d'appui aux PME déployé dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle et mis en œuvre par l'ANPME. Ce programme vise à accompagner les PME dans la concrétisation de leurs projets de développement et à renforcer leur

En effet, de nombreux chercheurs ont étudié et identifié un tas de particularités et de caractéristiques de ce type d'entreprises pour mieux relever les principaux facteurs déclencheurs et ceux inhibiteurs tant endogènes qu'exogènes qui leur permettent de franchir avec succès la phase de croissance et viser celle de maturité.

Malgré la multiplication des études relatives au phénomène de croissance de l'entreprise, la compréhension des processus de développement demeure encore fragmentée et incomplète (Delmar, 1997 ; Davidsson et Wiklund, 2000 ; Garnsey et Heffermann, 2005). Donc, il reste un champ fertile encore à explorer.

Dans ce chapitre, nous allons, dans un premier temps, définir la jeune entreprise et sa croissance et traiter les modalités de la croissance. Nous mettons, par la suite, l'accent sur ses principales caractéristiques et particularités, déterminants et intérêts.

### I. Qu'est-ce que la jeune entreprise?

Pour Caroline et al., (2015), la jeune entreprise en croissance a été définie comme une entreprise ayant franchi la phase de création puis l'amorçage, commercialisant ainsi un produit sur un marché défini et ayant entre 3 à 5 ans d'existence avec un fort potentiel de croissance de création de richesse et d'emploi. Sont généralement considérées aussi comme "jeunes" les entreprises dont l'âge ne dépasserait pas les huit années (Mc Dougall et al., 1992). De sa part Fayolle (2004) a défini la jeune entreprise comme une PME déjà créée mais s'inscrivant dans une dynamique entrepreneuriale, c'est-à-dire qu'il y subsiste un dialogue fort entre l'entrepreneur et le projet d'entreprise dans une logique de changement tant personnel (où l'entrepreneur est confronté à des situations qu'elles lui sont nouvelles) que contextuel (où il y a création des valeurs nouvelles) (Olivier Witmeur, 2007). La jeune entreprise peut être désignée aussi par "**l'entreprise adolescente**" (Bantel, 1998).

Pour Caroline et al. (2015), la première phase de la vie d'une entreprise correspond à celle de sa création qui dure en général de 1 à 2 ans : développement du produit, Choix du marché où se positionner. Une fois l'amorçage (démarrage) intervient la deuxième phase ; c'est celle de la croissance qui débute en général 2 à 4 ans après la création (Detalle et al., 2015).

---

compétitivité. Ce programme prend en charge 60% à 80% des coûts de prestations de services pouvant atteindre 1 million de Dhs notamment dans le cadre de plans de progrès.

<sup>3</sup>C'est un programme d'appui aux PME déployé dans le cadre du pacte National pour l'Emergence Industrielle, il est destiné aux PME à fort potentiel de croissance et permet aux entreprises disposant de projets de développement ambitieux de bénéficier d'une aide de l'Etat sous forme de prime accordée par l'ANPME à hauteur de 20% du montant global de l'investissement dans la limite de 5 MDH.

En effet, pour Ayerbe et Bernasconi, (2009), La durée de phase de création varie selon les travaux de recherche : Pour certains, elle s'achève avec la vente du premier produit (24 à 36 mois) et pour d'autres, l'attente du seuil de rentabilité marque le passage de la création au développement. Certains estiment que la phase de démarrage se termine lorsque le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, c'est-à-dire adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et lorsqu'il sera en mesure d'atteindre ou de dépasser le seuil de rentabilité. Ces deux auteurs considèrent généralement que la période de création d'une firme se situe généralement entre 3 à 5 ans.

Selon cette revue de la littérature, nous pouvons constater que la phase de croissance débute généralement 3 à 5 ans après la création et elle peut aller jusqu'à huit ans.

En effet, c'est au cours de cette phase que les propriétaire-dirigeants se heurtent à des problématiques majeures de développement et de gestion de la croissance (Caroline et al., 2015) et la plupart d'entrepreneurs ressentent plus d'inquiétude quant à la viabilité de leurs firmes.

A la lumière de ces définitions, nous avons limité notre recherche exclusivement aux entreprises âgées de 3 à 8 ans

## II. Style de Gestion de la jeune entreprise

Les jeunes entreprises en croissance se composent en grande partie par des PME et des TPE (Demoly et Thirion, 2001). Elles se sont considérées comme des milieux où règnent l'opportunisme et l'intuition concernant leurs organisations et leurs gestions (Nizet et Pichaut, 2000). De sa part Saporta, (1986) a affirmé que le système d'information de ce type d'entreprises revête un caractère embryonnaire, peu formalisé et que son contenu est la plupart du temps s'est limité à la production des données comptables obligatoires (Holmes et Nicholls, 1988). De même, les dirigeants de ce type d'entreprises ne prennent pas leurs temps pour définir clairement la stratégie et la vision de la jeune entreprise avec leurs collaborateurs (Gasse, 1996).

Ceci s'explique par le fait que les schémas de décision du chef d'entreprise se basent largement sur l'intuition (Ducheneaut, 1996), le jugement, l'expérience et sur des logiques qui ne requièrent apparemment pas la mise en place des systèmes d'information formels bien développés. Dans la même optique, la faible propension des dirigeants des jeunes entreprises à déléguer leur autorité et à décentraliser leurs objectifs, minimise et simplifie cette problématique qui semble le plus souvent résolue par le recours à des mécanismes de coordination centralisés proches de la supervision directe (Mintzberg, 1982).

Tout ceci porte donc à croire que ce genre d'entreprise développe, en grande partie, les mécanismes de contrôle qui sont peu instrumentés qui se rapprochent du contrôle intuitif ou du contrôle par jugement en se limitant aussi aux quelques éléments de la structure d'ensemble du système de contrôle de gestion classique (Hofstede, 1981, Flamholtz, 1983). Les pratiques en matière de comptabilité de gestion s'avèrent globalement peu formalisées et peu complexes (Chapellier, 1994) et que très peu de jeunes entreprises élaborent des plans écrits fixant les orientations et les objectifs à moyen et à long terme (Jorissen, 1997).

Il ressort que l'ensemble de ces conclusions laissent penser, par déduction, que le système organisationnel de ce type d'entreprises et celui des PME et des TPE, en général, s'articule le plus autour des modes de coordination informelle, qu'ils ne font pas appel aux outils et aux techniques managerielles basés sur des indicateurs à caractère multidimensionnel et multicritère (Germain, 2001).

De notre part, nous présumons que le recours, de ce genre d'entreprises, à une démarche qualité et l'utilisation des tableaux de bord tels que le fameux Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard) qui a été développé par Kaplan et Norton pourra remettre en cause les particularités et les caractéristiques d'ordre négatif de ce type d'entreprises.

### **III. Qu'est-ce que la croissance de la jeune entreprise?**

Signalons que classiquement, le cycle de vie d'une entreprise est composé de quatre différentes étapes : L'introduction (Création et démarrage), la croissance, la maturité et le déclin. En effet, l'entreprise est considéré comme un être vivant dont chacune de ses étapes se dote des caractéristiques bien particulières et se caractérisant ainsi par différents besoins et différents défis.

Pour Cooper, (1979), il existe trois stades d'évolution de l'entreprise :

1. La phase de Startup : Correspond à la création (décision de création, ciblage du marché et définition de la stratégie, et la première implantation).
2. Phase début de croissance (Early growth) : cette deuxième phase consiste à établir des modes de fonctionnement et au moment où la nouvelle entreprise commence à prendre sa place sur le marché.
3. La phase de croissance de maturité (Later growth) : est caractérisée par la création des sites et/ou la mise en place d'éventuelles diversifications des produits.

Notons que le nombre d'étapes de croissance a été traité différemment d'un auteur à l'autre, elles varient, dans la plupart des cas, de 3 à 7 (Tab.1), (Source : Duchéneaut, 1996).

- Don Hellriegel et Jhon W. Siocum : 4 étapes
- Henry Mintzberg : 4 étapes
- Eric Flamholtz : 7 étapes

**Tableau 1 : Les phases de croissances d'entreprise**

Cooper	Start up	Croissance 1		Croissance 2			
Don Hellriegel et Jhon W. Siocum	Naissance	Jeunesse	Adulte		Maturité		
Henry Mintzberg	Création	Développement		Maturité			Déclin
Eric Flamholtz	Création	Expansion	Professionnalisation	Consolidation	Diversification	Intégration	Déclin & revitalisation

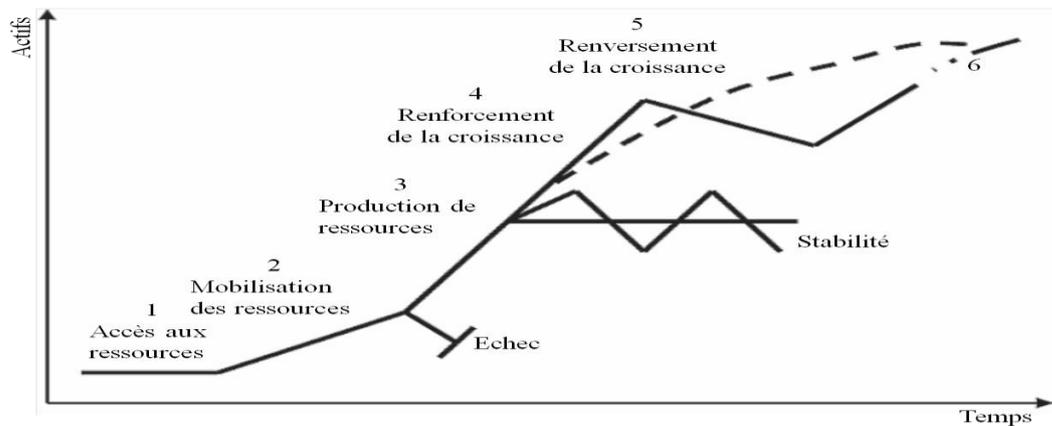
Selon le tableau ci-dessus, on remarque bien que Mintzberg et Flamholtz ont intégré au-delà de la croissance le stade le mot "Déclin". L'objectif est de simplifier ledit processus. Duchéneaut, (1996), a limité ce phénomène en trois grandes phases en éliminant le stade "déclin": 1. Création (Start up), 2. De la création à la phase de consolidation, 3. et de la consolidation au développement.

De sa part, Garnsey (1998), a proposé un modèle de croissance illustrant un certain nombre d'étapes de la vie de l'entreprise (Fig.1) :

- Phase 1 : D'abord l'entreprise s'est constituée en accédant aux ressources nécessaires pour le montage du projet.
- Phase 2 : Dans cette phase l'entreprise est prête de se lancer dans une démarche de mobilisation des ressources (technologiques, financières et organisationnelles) pour le démarrage effectif de ses activités.
- Phase 3 : Dans cette troisième phase, la jeune entreprise n'est plus consommatrice de ressources, mais devient aussi productrice. Cette phase est, généralement, caractérisée par l'expansion des ventes et des ressources, augmentation de l'effectif...Elle nécessite à l'entreprise un changement du style de gestion et d'organisation par rapport à celui suivi dans les phases précédentes. En d'autres termes, ce type d'entreprise se trouve obligé d'adapter et l'adopter des nouvelles méthodes convenables à cette deuxième phase pour pouvoir subsister et dessiner une croissance bien réfléchie.

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

Dans cette trajectoire idéale, le renforcement de la croissance, sa stabilité, l'échec ou même sa diminution sont d'autant de possibilités pouvant se manifester durant la vie d'une entreprise.



L'entreprise peut être considérée comme un individu naît, croît, puis disparaît tôt ou tard. Sa naissance est liée à son démarrage. En croissant, la jeune entreprise se transforme et modifie sa structure en organisant ainsi sa mue (De Montmorillon, 1997) ; mais cela est vrai aussi pour celles qui ne croissent pas ou croissent peu, comme c'est le cas de plus de 70% des entreprises qui doivent aussi s'ajuster et s'adapter à l'évolution de l'environnement (Davidsson, (1991)).

La phase qui nous intéresse dans cette thèse, c'est la phase qui se trouve entre la création (démarrage) et la maturité, c'est celle représentant la croissance ou le développement.

### Donc, qu'est-ce que la croissance ?

Sur le plan étymologique, le terme croissance issu du latin Crescere (naître, venir à la vie) dérivant de Ceres (Cérès, déesse de l'agriculture). Ce terme peut être défini:

- a. Fait, action de croître
- b. Fait d'augmenter, de se développer

Pour une entreprise, la croissance s'exprime ainsi par les mêmes termes : croître, grandir et développer (Oséo, 2009). Penrose (1959) définissait la croissance d'une entreprise comme « un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances. Ceci signifie que la croissance touche aussi bien les facteurs tangibles tels que le chiffre d'affaires, emplois créés... qu'intangibles comme c'est le cas du savoir-faire, expertises, valeurs... Nègre (1987), de sa part définit la croissance de l'entreprise comme étant l'augmentation de sa taille dans le temps : elle résulte de l'accroissement de la demande que ce soit pour les produits que pour les services de l'entreprise.

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

Cela aura une influence sur l'accroissement des ventes qui permettent à l'entreprise d'acquérir des nouveaux facteurs de production (investissement en capital ou création de nouveaux emplois). Il ressort ainsi que la croissance est le résultat d'une véritable décision de gestion dont le dirigeant-proprétaire en porte la grande responsabilité (Verstraete et Saporta, 2006). Pour Janssen (2004), la croissance est le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou les services de la firme. OSEO (2009) de son côté affirme que les définitions de croissance varient selon les critères retenus : Effectifs, Masse salariale, Chiffre d'affaires, Valeur ajoutée, Valorisation financière, etc. Dans la même orientation, Ayerbe et Bernasconi (2009) affirment que la croissance peut être définie comme étant une phase du processus entrepreneurial qui succède la phase de création. Etant donné que la création et le démarrage peuvent s'écarter pour plusieurs mois voir quelques années, ces deux auteurs ont adapté la définition de ce phénomène comme "un rythme" de développement mesuré par des indicateurs quantitatifs depuis la création juridique de l'entreprise.

La mesure de la croissance dépend alors du choix des mesures : **"quels indicateurs révèlent le fait de grandir et de développer la jeune entreprise ?"** OSEO (2009) :

- Les indicateurs physiques (Surface, nombre de bâtiments ou d'établissements),
- Les indicateurs humains (effectifs),
- Les indicateurs économiques (Chiffre d'affaires, Valeur ajoutée, résultats, masse salariale, etc.),
- Les indicateurs financiers (Création de valeur, Valorisation boursière, etc).

Ensuite le choix du cadre temporel :

- Instantané (d'une année sur l'autre),
- Sur une moyenne période (deux à trois ans),
- Sur une longue période (Supérieure à cinq ans).

Le processus de croissance peut avoir plusieurs modalités : continue, discontinue, erratique, forte, faible.

Dans ce sens, une analyse typologique de croissance a permis de découper une population **en 5 groupes homogènes** sous la base du croisement d'un certain nombre de critères sous une base initiale de plus de 17000 entreprises installées au Rhône-Alpes. Le tableau ci-dessous résume les différents types de croissance (Tab.2)(Ambroise et al., 2010):

**Tableau 2 : Synthèse des profils de croissance(Ambroise et al., 2010)**

Groupe 1 : Décroissance	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de croissance négatif (3,8% par an)</li> <li>- Décroissance relativement stable</li> <li>- Entreprises sous-performantes par rapport à leur secteur d'activité</li> <li>- Entreprises ne connaissant pas d'année d'hyper Croissance</li> </ul>
Groupe 2 : Atone	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilité générale : taux de croissance moyen de 3,3%</li> <li>- Croissance stable</li> <li>- Entreprises sous-performantes par rapport à leur secteur d'activité</li> <li>- Entreprises ne connaissant pas d'année d'hyper Croissance</li> </ul>
Groupe 3 : Croissance	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de croissance moyen de 5,6%</li> <li>- Croissance légèrement instable</li> <li>- Entreprises sous-performantes par rapport à leur secteur d'activité</li> <li>- Entreprises connaissant une année d'hyper croissance sur les 8 étudiées</li> </ul>
Groupe 4 : Forte croissance	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de croissance de 16,3%</li> <li>- Forte croissance soutenue par paliers</li> <li>- Entreprises sur-performantes par rapport à leur secteur d'activité</li> <li>- Entreprises connaissant 3 années d'hyper croissance (dont 2 successives) sur les 8 étudiées</li> </ul>
Groupe 5 : Hyper croissance Volatile	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de croissance de 36,7%</li> <li>- Forte croissance très instable</li> <li>- Entreprises sur-performantes par rapport à leur secteur d'activité</li> <li>- Entreprises connaissant 4 années d'hyper croissance (dont 3 successives) sur les 8 étudiées</li> </ul>

La disparité entre les différents rythmes de croissance donnait naissance à des types de croissance différents et spécifiques pour chaque firme à part: Croissance rapide (gazelles), entreprises qui resteront toujours petites (souris) et très grosse entreprises (éléphants).(OSEO, 2009).

En effet, la mesure de croissance fait l'objet d'un vaste débat et relève d'estimations différentes de l'évolution des variables tels que le profit, les actifs, les immobilisations, la valeur ajoutée, l'emploi, les ventes ou encore des mesures subjectives relevant des objectifs du dirigeant (Chrisman et McMullan, 2000 ; Wiklund, 1999 ; Delmar, 1997).

Notons que les mesures objectives ne sont pas toujours possibles voire impossibles pour certains cas, car elles requièrent un certain nombre de difficultés. Pour ce faire, Chandler et Hanks (1993) récapitulent un certain nombre de difficultés concernant la petite et la jeune entreprise, à savoir:

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

- les mesures financières sont inopérantes si l'entreprise ne diffuse pas ses résultats ;
- les spécificités des jeunes entreprises peuvent fausser les résultats comptables ;
- les mesures financières nécessitent souvent une analyse sur le long terme.
- la performance constatée, en fonction des résultats comptables, est fortement liée au type d'industrie ;

En effet, Il n'existe pas une règle standard ou un consensus pour mesurer la croissance, car il y a ceux qui utilisent le Chiffre d'affaires (Donckels, 1990) en admettant que ledit indicateur est le plus préféré (Ardishvili et al. 1998) et le plus approprié pour la mesure de la croissance des entreprises (Davidsson et Wiklund, 2000). Toutefois, il reste le vrai problème relatif à cet indicateur est la réticence des entreprises à fournir des informations, voir donner des faux résultats. D'autres utilisent souvent la croissance de l'emploi puisqu'il permettra la contribution des entreprises au bien-être commun et la mesure de la croissance économique (Delmar, 1997). Il s'agit donc, la mesure la plus appropriée pour les entreprises technologiques et celles nouvellement créées où le niveau d'emplois croit souvent avant l'évolution des ventes (Delmar, et al., 2003). Cependant, cet indicateur présente de nombreux inconvénients : il est possible que l'entreprise s'accroît sans embauche supplémentaire (Garnsey et Heffermann, 2005 ; Delmar, 1999).

Le phénomène de la croissance peut, en effet, être mesurée par l'augmentation du Chiffre d'affaires, sans forcément que l'emploi ne progresse et inversement. De même, il peut y avoir croissance du Chiffre d'affaires et dégradation de la valeur ajoutée. Donc, le phénomène de croissance est multifactoriel dans la mesure qu'il n'existe pas un facteur causal unique mais une conjonction de facteurs favorables (Boissin et al, 2008).

Le processus de la croissance des entreprises peut relever des valeurs absolues (Westhead et Birley, 1995) ou de valeurs relatives (Janssen, 2002). C'est pourquoi, certains auteurs se limitent essentiellement à la croissance de l'emploi (Delmar, 1997) pour mesurer le phénomène de la croissance.

Plusieurs études ont montré l'existence d'une corrélation positive entre la croissance de l'emploi et celle des ventes (Chrisman et McMullan, 2000). Egalement, une étude belge portant sur les déterminants financiers de la croissance mesurée sur la base de l'actif, des fonds propres, de la valeur ajoutée, des ventes et de l'emploi des entreprises montre aussi l'existence d'une importante corrélation de ces variables entre elles (Manigart, 1996). Dans la même orientation, une étude s'intéressant à la performance de 146 entreprises du secteur manufacturier américain, mesurée en termes d'exploitations, de profit, de valeur ajoutée, de l'emploi, de développement de produits et de procédés aboutit aussi à la conclusion que ces différentes mesures sont significativement corrélées entre elles, à l'exception du taux annuel de croissance de l'emploi (McPherson, 1992).

Certains auteurs affirment que les variables affectant la croissance de l'emploi, à titre d'exemple, ne sont pas identiques à celles qui influencent la croissance des ventes (Janssen, 2002). Par exemple, dans une entreprise qui emploie une forte main d'œuvre familiale, on peut assister à une augmentation de l'emploi, sans qu'il n'y ait nécessairement accroissement du chiffre d'affaires, vu que la main d'œuvre est peu ou pas du tout rémunérée (Boukar et Julien, 2009). Ce qui pourra améliorer les bénéfices de la firme à travers la diminution des charges salariales, contre d'éventuelles démotivations de ce type de main d'œuvre.

Il ressort donc que la variation des indicateurs de la croissance des entreprises avec le temps, de ses caractéristiques et de l'environnement au sein duquel elles évoluent, rendent difficile l'étude de ce phénomène (Delmar et al., 2003).

Selon Walker et Brown (2004), la croissance peut être un objectif en soi, comme étalon de réussite du dirigeant et de l'entreprise ainsi que des progrès réalisés pour cette dernière. Une entreprise ayant une croissance type n'existe plus (OECD, 2002). Toutefois, il reste possible de progresser vers une meilleure compréhension des facteurs influençant le processus de croissance (OECD, 2002).

Pour Verna ((1994) source : Boukar et Julien, (2009)), « la croissance est à la fois l'action et l'action de croire les résultats de cette action ». Il ne s'agit pas le seul fruit du hasard, comme suggère la loi de Gibart, mais plutôt la résultante d'une combinaison d'un ensemble de facteurs reliés aux caractéristiques du propriétaire-dirigeant, de l'entreprise, de l'environnement externe...

### **IV. Besoin en croissance**

Massars et al. (2004) ont affirmé que le besoin de l'entreprise en croissance peut être lié à deux objectifs majeurs :

1. Le premier consiste à assurer la compétitivité de la firme pour être pérenne. L'entreprise en fait recours, surtout, lorsqu'elle souffre d'une dimension inférieure à la taille minimale optimale de son secteur d'activité et se trouve ainsi pénalisée sur le plan des coûts face à ses concurrents (Audretch, 1995). Pour atteindre la « taille critique » et demeurer dans la course, les investissements en matière de R&D ou de communication peuvent être des moyens adéquats.
2. Le deuxième besoin de croissance correspond à un registre d'ordre psychologique : dans ce cas le propriétaire-dirigeant est motivé à titre personnel pour accroître ses activités.

## V. Modalités de croissance de l'entreprise

Classiquement, deux modalités de croissance des entreprises peuvent être soulevées :

### V.1 La croissance interne

La croissance interne est un processus endogène par lequel une entreprise accroît ses activités (Chiffre d'affaire, création d'emplois, augmentation des parts de marchés,...) à travers l'utilisation de ses propres ressources et compétences. Signalons que ce mode de croissance s'obtient par des efforts propres à l'entreprise sans association avec des tiers.

Pour Lavolette et Everaere-Roussel, (2008), le principe général de la croissance interne est l'acquisition des nouvelles capacités de production pour les adapter aux besoins spécifiques de la firme.

Ce mode de croissance peut être réalisé à travers plusieurs moyens:

- Le développement logistique par l'achat de nouvelles machines ;
- Ajout d'un nouvel atelier ;
- Lancement des nouveaux produits ou des nouvelles gammes ;
- Le développement des marchés par la vente à l'étranger ou avec d'autres moyens de vente comme l'internet ;
- ...

Ce mode de croissance est considéré comme un apprentissage interne se réalisant à travers l'amélioration des nouvelles capacités de production pour l'entreprise. Effectivement, en se développant par le biais de ses propres ressources et compétences, l'entreprise répond à ces besoins. Ce processus interne est réalisé donc à 100% par elle-même. En effet, cet apprentissage interne reste plus difficile à être transféré d'une entreprise à l'autre.

Le recours à ce mode de croissance permet à l'entreprise de ne prendre généralement aucun avis auprès de ces parties prenantes externes : elle décide librement et pleinement sa trajectoire stratégique.

En effet, ce mode de croissance peut générer un certain nombre d'inconvénients :

- L'intégration des nouveaux moyens de production pour la firme nécessite parfois un temps plus long et demande ainsi des investissements coûteux.
- Ce mode de croissance demande généralement à l'entreprise d'être plus créative et innovante.

## V.2 La croissance externe

Elle consiste pour une entreprise à grandir en acquérant ou en prenant le contrôle d'une autre entreprise qui dispose de facteurs de production déjà combinés (Paturel, 1992). Il s'agit d'un processus de regroupement s'effectuant entre une entreprise de même activité ou dont les activités sont complémentaires, et ce, à travers le rachat des concurrents directs, fusion ou par l'expansion géographique.

Ce mode de croissance dispose un certain nombre d'avantages :

- Amélioration de la capacité de production, voire même diversification des produits
- Conquérir d'autres régions ou même d'autres pays ;
- Pénétration dans des nouveaux marchés pouvant être difficiles et mieux réputés, ce qui peut permettre à l'entreprise d'acquérir de nouveaux clients et par conséquent, elle améliore ses avantages commerciaux ;
- Amélioration de la position concurrentielle ;
- ...

Malgré qu'elle offre une grande capacité de développer des nouvelles ressources ou compétences, la croissance externe présente de nombreux risques liés, surtout, aux facteurs humains de l'entreprise acquise surtout si cette dernière comprend des éléments « pathogènes » (une mauvaise ambiance, un climat social dégradé,...), ce qui pourra contaminer l'entreprise acquéreuse à travers le transfert des mauvaises habitudes (Laviolette et Everaere-Roussel, 2008).

Signalons que la jeune entreprise opte, dans la plupart des cas, la croissance interne qui s'impose naturellement juste après la phase de démarrage, ce qui l'oblige de mettre en œuvre toute une stratégie convenable lui permettant de bien gérer ce phénomène.

## VI. Les déterminants de la croissance de la jeune entreprise

Sous la base d'une revue de la littérature, on constate que de nombreuses études visent à identifier les déterminants du phénomène de la croissance de la jeune entreprise afin d'isoler les facteurs permettant de distinguer les grandes entreprises de demain de celles qui ne croissent pas.

Deux principaux courants peuvent être soulevés : le premier considère la croissance comme variable indépendante s'intéressant plutôt à l'explication de ses conséquences et le deuxième la considère comme variable dépendante s'intéressant à l'analyse de ses déterminants (Delmar et Davidson, 1999).

### ***VI.1 La croissance comme variable indépendante***

Plusieurs modèles de croissance ont été développés en se référant au cycle de vie (Hanks et al., 1993). Ceci a été bien critiqué depuis longtemps du fait qu'une entreprise ne peut pas se comporter comme un organisme vivant (Penrose, 1952). Tandis que d'autres affirment que c'est l'occasion pour mieux comprendre ce phénomène complexe (Kazanjian, 1988).

Signalons que ce type de modèles peut être retenu, dans la mesure que les problèmes issus de l'externe sont beaucoup plus importants au début du cycle de vie (Julien et al., 2006). Ils viennent par la suite et de manière graduelle, les problèmes liés aux comportements internes et/ou aux changements externes (Dodge et Robbins, 1992). Effectivement, ces changements externes sont susceptibles de provoquer et de générer de graves crises de croissance. Dans le même sens, Starbuck (1968) affirme que l'entreprise peut se métamorphoser, non seulement par le biais des changements internes, mais aussi par les forces externes.

Galbraith, (1982) a affirmé que la jeune entreprise étant en mesure d'anticiper et de planifier les étapes liées à son développement, elle sera capable d'éviter tous les problèmes associés aux changements organisationnels. De leur part Mount et al., (1993) ont affirmé que les tensions sont au cœur des modèles de stade de développement notamment à cause des transformations requises dans les structures pour permettre à l'entreprise de faire face aux nouvelles tâches ou aux nouveaux problèmes engendrés par le phénomène de la croissance.

### ***VI.2 La croissance comme variable dépendante***

Parmi les études qui ont tenté de comprendre le processus de croissance en tant que variable dépendante, on trouve l'étude de Gibb et Davies, (1990) à travers d'un modèle comportant quatre approches principale (Propriétaire-dirigeant, Facteurs Sectoriels, Facteurs Organisationnels et Gestion de l'entreprise). De sa part, Janssen (2002) a proposé aussi un autre modèle de croissance que nous allons bien détailler, composé de quatre groupes de variables susceptibles d'influencer et perturber la croissance d'une entreprise (Fig. 2):

- a. les déterminants liés au(x) dirigeant(s) ;
- b. les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise ;
- c. les déterminants stratégiques ;
- d. les déterminants environnementaux.

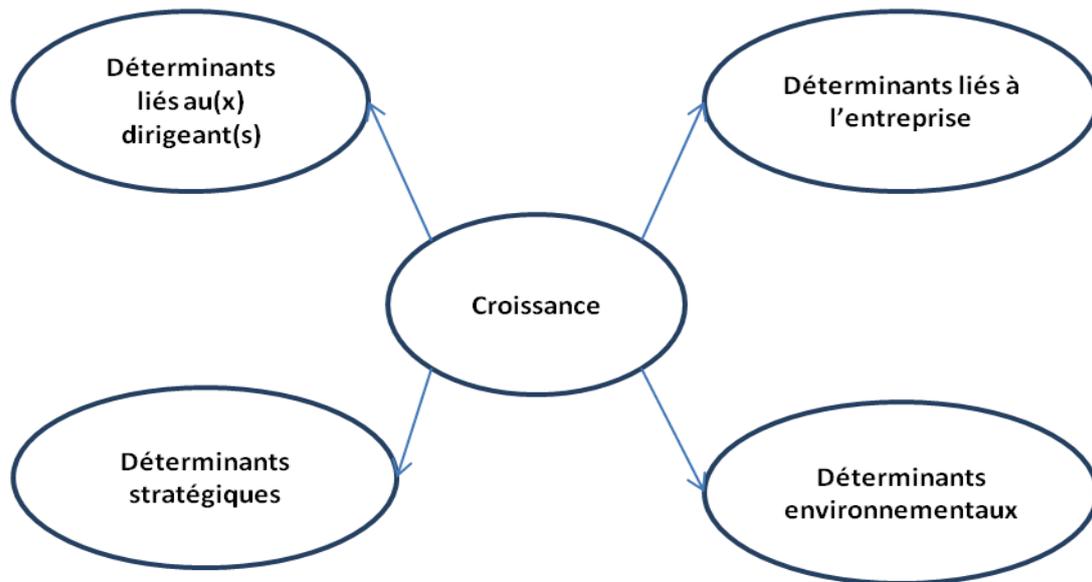


Figure 2: proposition d'un modèle de la croissance d'une entreprise (Janssen 2002)

## 2.1 Déterminants liés aux propriétaire-dirigeants

La croissance de la jeune firme ne peut se faire sans la volonté et la motivation de son propriétaire-dirigeant. L'évolution et les tendances du processus de la croissance sont considérées comme le prolongement de sa personnalité (Lecornu et al., 1996). Son profil et la croissance de l'entreprise sont fortement liés (Woywod et Lessat, 2001). Ces liens peuvent être liés au moins à trois raisons principales (Barringer et al., 2005).

Plusieurs facteurs peuvent être reliés aux caractéristiques de l'entrepreneur pouvant être susceptibles d'influencer et perturber le processus de la croissance de son entreprise : l'âge, formation, expériences, entourage familial, aspirations et motivations (Woywod et Lessat, 2001) :

- Même si certains auteurs ont confirmé que l'entrepreneur le plus âgé dispose en général des ressources financières plus importantes et de réseaux d'affaires plus développés réduisant la probabilité d'envisager des difficultés relatives aux liquidités (Peters et al., 1999) et qu'il existe des relations non significatives entre l'âge et la croissance (Janssen, 2006), la plupart d'études confirment qu'il y a un impact négatif de l'âge du propriétaire-dirigeant sur la croissance de l'entreprise (Woywod et Lessat, 2001) ; Delmar, 1997). Effectivement, le jeune entrepreneur est plus susceptible et mieux placé de bien dessiner et poursuivre une stratégie de croissance par rapport à celui plus âgé (Hambrick et Mason, 1984). Ce dernier (le plus âgé), généralement, n'adopte pas un comportement novateur ou adhérer une idée nouvelle (Hambrick et Mason, 1984).

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

- Gasse et D'armours, (2000) de leurs parts affirment que, dans la plupart des cas, le niveau du capital humain est approché par celui de l'éducation des entrepreneurs. L'éducation de ces derniers tend à être plus élevée que le capital humain lorsqu'il s'agit des entreprises à forte valeur technologique, car elle facilite l'accès à la connaissance, de même facilite le recrutement du personnel qualifié (Sine et al., 2004). De même Sapienza et Grimm, (1997) ont montré que le niveau d'éducation est considéré ainsi comme étant une nécessité pour certains domaines qui demandent des connaissances de haut niveau tel que les TIC ou la biotechnologie. Dans le même sens, Taylor (1999) affirme que théoriquement, il existe un lien positif entre les performances d'une entreprise et le niveau des études du créateur. De leurs parts, St-Pierre et Mathieu (2003) ont confirmé que les entrepreneurs ayant des formations techniques sont mieux placés d'être à la tête des entreprises manufacturières ; **nécessitant un haut niveau d'innovation et de croissance.**
- L'expérience antérieure du Propriétaire-dirigeant joue aussi un rôle considérable pour le succès de l'entreprise (Wiklund et Shepherd, 2001). Il s'agit d'un facteur déterminant pour prédire la performance entrepreneuriale potentielle (Singer, 1995) par le biais d'exploitation des connaissances managériales et entrepreneuriales acquises. Elle permet, ainsi de faire face à tout type d'aléas pouvant nuire le devenir de la jeune firme. De même la réussite du propriétaire-dirigeant s'élève si l'expérience passée est similaire à l'activité de l'entreprise créée (Cooper et al., 1994). Egalement, Barringer, et al., (2000) ont affirmé que les expériences professionnelles de l'entrepreneur permettent de minimiser les risques et de construire un avantage distinctif. L'expérience sectorielle peut aussi être un facteur pouvant minimiser les incertitudes grâce aux connaissances acquises relatives aux marchés, technologies... Thonhill et Amit (2003) de leur part, argumentent que l'handicap du manque de l'expérience des entrepreneurs influe sur la croissance des entreprises par manque de connaissances et des astuces techniques et managerielles. Au fur et à mesure que l'entreprise évolue, l'entrepreneur élargi et approfondi ses connaissances et ses aptitudes générales sur le plan technique, commercial et organisationnel, ce qui permet d'adopter les meilleures méthodes de gestion et des stratégies les plus prometteuses et éviter certaines erreurs coûteuses (Cooper et al., 1989).
- Effectivement, plusieurs études empiriques ont pu confirmer qu'il y a un impact positif de la connaissance du secteur d'activité sur la croissance de l'entreprise (Taylor, 1999). Ceci a été aussi confirmé par Woywod et Cooper (1982) en constatant que le fait de produire le même produit ou de fournir le même service durant l'emploi précédent a une influence positive sur la croissance.

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

- Les objectifs personnels et les aspirations du Propriétaire-dirigeant ont un impact crucial sur le développement et la croissance de son entreprise, c'est-à-dire l'entrepreneur qui veut atteindre le mot réussite est généralement celui qui a un fort besoin de réalisation personnelle et de motivations. Ces motivations d'autant plus accentuées si l'entrepreneur possède un modèle dans son entourage (Audet, 2004), ce qui le motive à agrandir ces activités.
- Malgré que l'étude de l'influence de l'origine d'une famille entrepreneuriale sur la croissance des entreprises n'a pas attiré l'attention de plusieurs chercheurs et l'existence d'une étude belge a montré l'existence des liens non significatifs entre ces deux variables (Janssen, 2006). De notre part, nous rejoignons les propos de Boukar, (2009) et Julien (2006), qui ont pu démontrer que « l'origine à une famille entrepreneuriale » impacte positivement la croissance d'une firme : le fait que l'entrepreneur issu d'une famille possédant un ou plusieurs propriétaire-dirigeants peut tirer de bénéfices : aides financières, expériences, clients, fournisseurs..., ce qui lui permet de stimuler davantage la croissance de sa firme.

### 2.2 Les déterminants liés à l'entreprise

Signalons que la croissance se traduit par une certaine instabilité de l'entreprise. Ce phénomène ne peut être assuré qu'à travers l'engagement et l'implication de tous les acteurs : recrutement de la main d'œuvre qualifiée, le recours à la formation et à la motivation du personnel, à l'innovation, la qualité...

Parmi les caractéristiques de l'entreprise influençant sa croissance, on trouve entre autres : la taille, l'âge et le montant d'investissement.

- En effet, la plupart des travaux de recherches ont montré l'existence d'une relation négative entre la taille et la croissance (Janssen, 2002 ; Delmar, 1997; Cooper et al., 1989, OCDE, 2002). Contre peu d'études montrant l'existence des liens positifs (Wijewardena et Tibbits, 1999 ; Westhead, 1995) ou des liens neutres entre la taille de l'entreprise et sa croissance (Delmar, 1999 ; Wiklund, 1999). Cela confirme bien que plus l'entreprise est petite en termes de taille, plus, elle a la possibilité de s'accroître.
- Notons qu'il y a une quasi-unanimité de l'existence des liens négatifs entre l'âge de l'entreprise et sa croissance. Davidson et al., (2003) ont affirmé que parmi les 21 variables composant leur indice du taux de croissance des entreprises Suédoises dont l'âge était la variable la plus influente. De même, une étude espagnole s'est portée sur les entreprises âgées de 0 à 5ans a montré que les entreprises en croissance sont les mieux représentées, ce qui prouve que la probabilité de croître décline avec l'âge (OECD, 2000). En d'autres termes, les jeunes entreprises sont plus susceptibles de croître de manière significative. En contrepartie, les entreprises les plus âgées ont de forte chance de survie par rapport à celles nouvellement créées (OECD, 2000).

- Signalons que l'existence des contraintes relatives aux liquidités ou les difficultés d'accès aux ressources financières peuvent être également une vraie entrave pour la croissance des entreprises (Verbeeren, 2000). Egalement, Le montant de l'investissement du départ peut être un déterminant de la croissance (Cooper et al., 1994; Wiklund, 1999) : il ressort qu'un financement suffisant pour le démarrage de son affaire fournit généralement à l'entrepreneur plus de flexibilité et de protection contre tout type d'aléas, ce qui favorise la chance de survie et facilite la croissance de l'entreprise (Teurlai, 2004). Meza et Webb (1998) ont pu démontrer que les entreprises qui démarrent sans faire recours à un financement extérieur, elles se sont fondées sur des projets hasardeux entraînant une forte probabilité d'échec. Notons que la plupart d'études ont constaté l'existence des liens positifs entre l'importance de ces ressources et la croissance (Hambrick et Mason, 1984 ; Cooper et al., 1994).

### 2.3 Les déterminants liés à l'environnement

Les caractéristiques de l'environnement ont des influences remarquables sur la survie et la croissance de l'entreprise en général et nouvellement créée en particulier : le positionnement stratégique, type de marché, politiques économiques, la présence des institutions techniques et universitaires, l'implantation d'un parc logistique ou scientifique, infrastructure, pépinière...

D'un point de vue économique, Pearce (1997) affirme que l'environnement correspond à l'ensemble des déterminants exogènes prédéterminés. Il peut être un milieu favorable ou inhibiteur (hostile) pour la croissance de l'entreprise.

Selon une revue de la littérature effectuée par Janssen (2003), quatre grandes dimensions fondamentales peuvent être classées : **la générosité, le dynamisme, la complexité et l'intégration des marchés.**

En effet, l'environnement externe de l'entreprise peut offrir des caractéristiques favorables (environnement généreux) pour la croissance de l'entreprise ou freinent la croissance. Cet environnement, peut être stable ou dynamique L'environnement externe est qualifié complexe, lorsque l'entreprise a besoin de collecter de nombreuses données et connaissances relatives aux produits et/ou clients. Ceci résulte de l'hétérogénéité et de la gamme des activités de la firme (Child, 1972).

En effet, la générosité de l'environnement est la variable qui a été sujette de plusieurs tests par des recherches empiriques (Frank Janssen, 2003): Type de marché, aides publiques, la présence des centres professionnels et institutions universitaires, implantation dans un parc scientifique ou industriel, accès aux financements...

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

Une étude Québécoise a montré l'existence des liens positifs entre l'aide publics et la croissance des entreprises, c'est-à-dire plus que l'Etat ou les autorités locales mettent en œuvre des programmes d'aides et de soutiens à travers des subventions, assistance techniques, appuis financiers...plus les entreprises grandissent. Mais, il y des travaux de recherches, même s'ils sont peu, ont démontré l'inexistence des liens ou l'existence des liens négatifs entre ces deux variables (Birley et Westhead, 1990)

Théoriquement, l'implantation d'une entreprise dans un endroit s'est doté d'une bonne infrastructure et d'une proximité auprès de centres de formation ou des institutions universitaires peut avoir un impact sur la croissance, dans la mesure que la proximité permettra aux entreprises de trouver facilement la main d'œuvre et d'accéder aisément à l'expertise scientifique et technique, voir même bénéficier de résultats de certaines recherches scientifiques (Colombo et Delmastro, 2002).

De même, l'implantation d'une jeune entreprise dans une pépinière ou dans un parc scientifique, technique ou logistique peut impacter positivement la croissance de l'entreprise.

En effet, pour Hichri (2011), les pépinières sont des milieux propices en matière d'appuis et d'assistance, et du réseautage avec des partenaires commerciaux et techniques, ce qui permet à l'entreprise de renforcer des liens marchands et non marchands avec les centres de création de connaissance et de nouer des contacts avec des partenaires relevant de la sphère technique, économique qui n'auraient pas été possibles si l'entreprise était en dehors de la pépinière.

Le choix du marché a une influence sur le parcours et les opportunités de croissance pour une entreprise : Local ou international (Littunen et Tohmo, 2003).

Une entreprise peut s'accroître de manière satisfaisante en se limitant seulement aux marchés locaux, si elle se trouve dans un environnement où l'incertitude est relativement faible. Dans le cas contraire, l'entrepreneur pourrait être vite insatisfait de cette situation en souhaitant prendre de l'expansion sur des marchés **étrangers** où les opportunités vont le mieux avec ses objectifs.

- Le marché local

Comme nous l'avons déjà signalé, les jeunes entreprises qui opèrent généralement sur un marché de type local, cherchent un marché caractérisé par une faible incertitude où les besoins ne demandent pas des moyens sophistiqués : il s'agit donc d'une stratégie de proximité. Ceci demandera un plus faible degré d'innovation avec une utilisation moins répandue des meilleures pratiques d'affaires (Jacob et Ouellet (2001 : source (St-Pierre et al, 2005)).

- Le marché international

En effet, le recours à des marchés étrangers présente plusieurs difficultés par rapport à un marché local. L'entreprise peut se développer à travers l'exportation qui constitue pour les petites entreprises un chemin qualitatif important en remettant en cause un certain nombre de procédures, d'habitudes et de structures qui avaient fait leurs preuves sur le marché strictement local ou national (Léo, 2000). Pour réussir à l'exportation, les entreprises doivent se doter d'une structure organisationnelle bien développée afin de pouvoir satisfaire les exigences des importateurs (De Toni et Nassimbeni, 2001). Signalons que plusieurs études ont montré que les entreprises exportatrices sont plus orientées vers l'innovation en accordant plus d'importance au développement de nouveaux produits et en améliorant des procédés et méthodes de production existants (Sharmistha, 1999). Donc, trouver un marché étranger donne à l'entrepreneur plus d'engagement et de responsabilités, ce qui lui permet d'adopter des améliorations à tous les niveaux. Ceci, sans doute, aura un impact positif sur la croissance de la firme.

### 2.4 Déterminants liés à la stratégie

L'entreprise est le résultat d'une concrétisation d'un projet fondé sur l'imagination de son fondateur à travers la mise en place d'un ensemble de déterminants stratégiques et d'orientations. En effet, chaque étape de la vie d'une entreprise nécessite des choix stratégiques bien précis et particuliers, dessinés le plus souvent selon les circonstances qu'elle affronte au cours de son fonctionnement (Mutations observées sur le marché, la modification des données concurrentielles, ...). La stratégie peut avoir plusieurs formes : pénétration dans le marché, extension de marché, diversification des produits, développement de nouveau produit, expansion de l'entreprise à travers la conquête d'autres zones, choix d'un associé, crédit...

Selon une revue de la littérature, nous avons constaté que le choix de la stratégie influence le plus souvent la croissance de l'entreprise. Teurlai (2004) de sa part a affirmé que le phénomène de la croissance étant considéré comme la survie des entreprises dont elles sont logiquement influencées par les choix stratégiques des entrepreneurs.

Si nous prenons le cas du choix de la stratégie relative à l'extension du marché de l'entreprise, il lui permettra en principe de commercialiser ses produits ou ses services sur des marchés encore inexplorés. Mais ceci, il doit se baser sur une analyse minutieuse et bien calculée. Pour le cas de développement ou lancement des nouveaux produits permet ainsi à l'entreprise de diversifier ses produits qui lui permettent d'élargir des offres diversifiées pour les clients actuels et potentiels dont l'objectif est d'augmenter le volume d'affaires. De sa part, Janssen (2004) a pu démontrer que

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

seulement quelques facteurs relatifs à la diversification géographique semblent exercer un impact significatif lorsqu'on les étudie indépendamment d'autres types de déterminants.

Par ailleurs, les entreprises qui s'engagent dans une démarche active par rapport au développement de leur activité (effort publicitaire ou de prospection, rachat de clientèle, achat de brevets...) bénéficient d'une croissance supérieure à celles dont le positionnement stratégique apparaît comme plus prudent et très limité (Teurlai, 2004). Cet auteur a affirmé ainsi que les entreprises cherchant à évoluer leurs produits ou leurs services pour des raisons liées à une volonté interne de changement, ou pour mieux saisir des opportunités de marché, connaissent une croissance affirmée.

Le choix d'une ou des stratégies peuvent être convenables s'elles sont bien étudiées car son choix d'une manière aveugle peut avoir des conséquences plus risquées sur la croissance de la firme. C'est pourquoi le choix de n'importe quelle stratégie doit être convenable selon le contexte et la réalité de chaque entreprise.

En effet, il existe des chevauchements entre ces quatre approches et l'étude d'un seul facteur ou l'utilisation d'une approche unique peut devenir rapidement réductrice et limiter la compréhension du phénomène de la croissance (Gibb et Davies, 1990). D'où la raison pour laquelle, l'étude de ces approches doivent être basées sur une vue globale.

## **VII. Importances Socio-économiques de la croissance des jeunes entreprises**

Les jeunes entreprises jouent un rôle primordial concernant le développement local et régional surtout dans les zones mal développées. Elles se sont considérées ainsi comme des vraies créatrices de nouveaux emplois (Davidson, 1991 ; OECD, (1998, 2002)).

Signalons qu'on est dans un contexte où émerge l'économie de transition ; c'est-à-dire les grandes entreprises perdent les emplois, tandis que les jeunes en créent :

- L'Observatoire Européen des PME (2002) a affirmé que les PME technologiques qui développent et appliquent des technologies innovantes contribuent fortement à accroître les niveaux de vie, l'emploi, la productivité et la compétitivité (Observatory of European SMEs, 2002).
- A partir des années 80, la majorité des nouveaux emplois a été créée par des PME et que seulement un petit nombre entre elles créent la majorité (Entreprises gazelles, qui fait aujourd'hui encore l'objet d'un grand intérêt (Landstrom, 2005).

## Chapitre 1 : Caractéristiques et particularités des jeunes entreprises en phase de croissance

- Selon l'OCDE (2002):
  - Les PME créent une part d'emplois supérieure à celle relative aux grandes entreprises
  - Les PME à forte croissance crée plus d'emplois ;
  - Les entreprises en croissance tendent à être plus jeunes que la moyenne des entreprises ;
  - les entreprises à forte croissance touchent tous les secteurs et de toutes les régions. Elles sont néanmoins souvent des entreprises innovantes.

En effet, à par la création d'emplois, l'installation d'une telle entreprise lui pousse depayer des taxes locales et va ainsi promouvoir d'autres activités qui y sont liées directement ou indirectement, ce qui va provoquer tout un dynamisme économique, sociales et sociétales.

### **Conclusion**

La recherche sur la croissance des jeunes entreprises durant ces trois dernières décennies s'est fortement développée et diversifiée et a constamment interagit avec la recherche en entrepreneuriat, stratégie et changement organisationnel, mais elle manque actuellement l'intégration et d'ancrage théorique. Comme le signalent Davidson et al. 2000, la recherche en croissance reste encore éparpillée.

On note aussi qu'il existe peu d'études mesurant l'impact d'un certain nombre de pratiques tels que : la qualité, Ressources humaines, Partenariats...sur les facteurs de croissance. Ceci, montre que ledit champ reste encore un champ à explorer.

Malgré ses difficultés d'ordre organisationnel et manageriel, la jeune entreprise en croissance est considérée comme un moteur vital de développement local et régional à travers la création de nouveaux emplois et la promotion économique, sociale et sociétale. D'où le choix de ce type d'entreprise.

Nous présumons que le recours à la qualité pourrait surmonter les contraintes spécifiques à ce type d'entreprises. Ce qui, d'une part, leur permettra d'améliorer davantage leur performance sur le plan financier et non financier et d'autre part, d'être plus responsables et exemplaires de point de vue sociétal.

## Chapitre 2

# La qualité : Fondement et concepts de base

### Introduction

Dans un environnement incertain, plein de mutations et de turbulences, l'entreprise en général, nouvellement créée en particulier, doit adopter des nouvelles approches organisationnelles et managerielles qui lui permettent de s'adapter et de résister à un monde d'affaires plus compétitif, non ordinaire, et considérablement endurci. De ce fait, l'entreprise ne peut plus gérer ses affaires comme auparavant. C'est dans ce nouveau contexte, que le mouvement de la qualité fut apparu et institué.

Depuis son apparition, l'Homme n'a pas cessé de chercher à améliorer ses façons de faire et ses méthodes de production. Mais, ce n'est qu'à la fin du dix-neuvième siècle que l'on commence à voir apparaître les premières tentatives de l'organisation scientifique du travail qui l'ont amené au concept de l'amélioration continue de la qualité.

En effet, le concept « Qualité » a été basculé d'une simple technique de contrôle vers une démarche de management touchant tous secteurs manufacturiers et de services au niveau mondial.

Au Maroc, la période 1995-1996 a connu un élan extraordinaire dans le processus de promotion de la Qualité<sup>4</sup>. Signalons que la vague de popularité qu'a connu la qualité dans les années quatre-vingt est sans précédent.

Le management par la qualité, développé par l'un des gourous du domaine Edwards Deming durant les années 60, mène vers des nouvelles approches de notion de la qualité dénommé Total Quality Management (TQM). Ansari (1999) a souligné que le développement du TQM a été réalisé par d'autres spécialistes tels qu'Ishikawa, Crosby, Feigenbaum, Juran, etc.

Le présent chapitre est consacré aux définitions des principaux termes associés à la qualité ainsi qu'à l'évolution des concepts y afférents. Ensuite, nous avons mis l'accent sur la qualité en tant que nécessité et intérêt grandissant pour améliorer et performer les affaires, puis une revue de la littérature consacré à l'étude du vécu de la qualité au sein des entreprises nouvellement créées.

---

<sup>4</sup>Editorial, 'l'UMAQ à sa dixième année...' Maroc Qualité N° 8 - Trimestre 3 - 2008

## I. Termes et définitions de la qualité

Depuis son apparition, le concept qualité a subi des définitions diverses et variées. Il est comme un "bien", chacun à sa propre définition comportant ainsi un certain nombre de subjectivités et de perceptions.

Donc, chacun comprend intuitivement la qualité mais reste incapable de lui donner une définition précise et claire. En d'autres termes, son sens varie selon la situation dans laquelle ce terme est utilisé et selon la vision des uns et des autres. En effet, si on se réfère à certains dictionnaires, la qualité, selon Larousse et le Petit Robert à titre d'exemple, est une « Manière d'être plus ou moins caractéristique...Ce qui l'a fait une chose plus ou moins recommandable ». Ce type de définitions paraît plus générique et loin du monde du business. Pourtant, nous pouvons comprendre de « la manière d'être » les facteurs humains et comportementaux qui sont hautement présents pour apprécier le mot qualité. Signalons que la définition de ce terme en recourant aux dictionnaires ne paraît ni claire, ni convaincante. Glasser (1992), de son côté, a souligné que même s'il semble difficile de définir ce que l'entend par la qualité d'un objet, on peut comme même la reconnaître lorsqu'on voit un objet de qualité. Malgré la difficulté de définir la qualité, aujourd'hui ce terme semble une évidence que ce soit pour l'industrie manufacturière et de service. Il revête bien des contours, mais également des contenus, d'une grande hétérogénéité.

Sur le plan étymologique, le terme qualité dérive du mot latin "qualitas" signifiant « Façon dont l'objet est constitué ». Dans le langage courant, le terme qualité désigne une manière d'être (Duret et Pillet, 2005). Son emploi peut être ambigu car il sous-entend souvent ce qui se fait de mieux alors qu'étymologiquement il traduit plus la conformité ou l'aptitude reconnue à faire quelque chose comme dans l'expression « ès-qualité » (Duret et Pillet, 2005).

En effet, le mot "Qualité " est utilisé, de plus en plus, dans les entreprises manufacturières. Ce concept a été bien apparu avec le contrôle des produits visant à réduire le nombre de défauts de la production en tenant compte de tous les aspects permettant de satisfaire le client (convenance à l'utilisation, l'aptitude à l'emploi, fiabilité, livraison ponctuelle, efficacité du service, facturation simplifiée,...).

On est, donc, devant plusieurs définitions issues de plusieurs auteurs et subissant ainsi un désaccord dans la littérature (Buccumi-sommer, 2010). Pour cela, ce travail de recherche se limitera et se référera à quelques-unes.

Dans le même sens, la qualité reste toujours un concept qui peut comporter plusieurs définitions et notions. Chose qui a été confirmée par Kélada (1992) sur la base d'un sondage maison auprès des cadres œuvrant dans différents secteurs d'une entreprise où les informations ont été recueillies comme suit :

- Pour le responsable du Marketing, la qualité d'un produit est ce qui le rend vendable.
- Pour le service financier, un produit de qualité est un produit rentable.
- Pour le personnel du Service de la Production, la qualité est synonyme de conformité à des spécifications, à des normes, à des plans ou à des devis ; c'est la même définition qui est préconisée par le service du contrôle de la qualité pour qui la non-qualité est une non-conformité.
- D'après un ouvrier interrogé, il sait qu'il fait de la qualité quand son contremaître ne dit rien, quand celui-ci ne se plaint pas de son travail.
- Pour le Service des achats, la qualité est perçue comme un seuil minimal.
- Les concepteurs du bureau d'étude et ceux du service de la recherche et du développement affirment que la qualité consiste à respecter les règles de l'art.
- Pour le représentant d'un certain organisme gouvernemental, un produit de qualité est celui qui ne menace pas la sécurité du public.
- Pour le dirigeant de l'entreprise, un produit de qualité, un produit qui lui permet de satisfaire les besoins des actionnaires et des propriétaires de l'entreprise.
- Pour l'utilisateur d'un produit, la qualité est l'aptitude de ce produit à satisfaire un certain nombre de besoins.

Vu l'importance du client pour l'entreprise, cette dernière définition doit logiquement primer sur toutes les autres définitions.

Signalons ainsi que dans la pratique, les différents aspects de la qualité peuvent être rassemblés sous deux formes (Fleurquin, 1996):

- La qualité externe : visant à satisfaire les clients ou les consommateurs. Il s'agit donc d'offrir un produit ou un service conforme aux attentes et aux exigences prescrites pour les fidéliser tout en cherchant, sans cesse, à améliorer la part du marché.
- La qualité interne : sert à repérer, réduire voir même éliminer les dysfonctionnements internes grâce à la mise en place des outils et des moyens convenables tout en veillant à les maîtriser et à les améliorer à travers l'identification et la formalisation des processus internes, et ce, suite à une démarche participative.

Selon Grönroos (1984), la qualité expérimentée par un consommateur serait basée sur deux dimensions : la qualité technique qui renvoie au résultat du service et la qualité fonctionnelle (où la manière avec laquelle le service a été rendu ; par ex., avec courtoisie, vitesse et professionnalisme). Rust et Oliver (1994) ajoute une troisième dimension à la proposition de Grönroos : l'environnement dans lequel le service est rendu.

De sa part, Hirczack (2007) a regroupé la qualité en deux grandes familles :

- La qualité générique : Ce type de qualité s'appuie essentiellement sur des standards et des règles objectives en se référant à des normes extérieures. Ceci permet aux entreprises de s'assurer que leurs capacités sont conformément avec celles des unes et des autres prises comme références. Cette catégorie de qualité est illustrée par le développement des normes industrielles (Hirczack, 2007).
- La qualité spécifique : elle est plus complexe et la résultante d'une stratégie de différenciation de produits par rapport à la concurrence. Elle peut être définie et différenciée par rapport à la qualité générique : un produit standard est fabriqué selon une technologie connue et diffusée, il ne requiert pas un avantage concurrentiel, tandis qu'un produit spécifique est issu d'une technologie et d'un savoir-faire spécifiques propre à l'entreprise qui l'a fabriqué : il s'agit d'une qualité dotée des caractéristiques non reproductibles (Salais et Storper, 1993).

Trois types de qualité de produit définis par le modèle de Kano ont été relevés (Duret et Pillet, 2005) :

- a. La qualité implicite, celle que l'on trouve dans tous les produits disponibles dans le marché. C'est un minimum, car son absence peut provoquer un phénomène de rejet chez le client (*attentes de base*).
- b. La qualité proposée, dans « l'air du temps ». Son choix sera surtout dicté par des critères économiques (offre promotionnelle). Une technologie plus ou moins sophistiquée peut perturber son choix (*attentes de performances*).
- c. La qualité innovante, c'est celle qui peut décider l'acheteur (ne pas avoir le produit de Monsieur tout le monde) (*attentes de séduction*).

Sous la base des entrevues menées auprès de 2000 clients, Zeithmal et Berry (1990) ont pu relever et limiter cinq dimensions relatives à la qualité : Sûreté, temps de réaction, attention, considération et environnement.

Traditionnellement, le concept qualité peut être aussi délimité, à travers, la notion de 5 zéros (zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock, zéro papier). Il peut aussi être clarifié en faisant la liaison entre trois domaines qui correspondent aux besoins et attentes des clients, aux spécifications, et à la réalisation de nouveaux produits ou/et services.

Comme nous le constatons, le terme qualité est défini et vu différemment d'un service à l'autre au sein d'un même organisme, et selon l'orientation et la perception de chaque entreprise. Cette diversité de définitions de la notion de la qualité s'explique aussi par le fait que la question de la qualité est traitée par différentes disciplines (Gravin, 2000). Duret et Pillet, (2005) ont affirmé ainsi que le terme qualité ne laisse personne indifférent dans le monde industriel d'aujourd'hui, car il se réfère à des multiples concepts.

De même, la qualité, selon le dictionnaire de l'APICS (1992) (American production and inventory control society), est définie de manière de plus en plus complète et comportant cinq approches :

- Une qualité transcendée est un idéal et une condition d'excellence ;
- L'approche « produit » de la qualité est fondée sur les attributs du produit ;
- L'approche « utilisateur » de la qualité est l'aptitude à l'emploi ;
- L'approche « production » de la qualité est la conformité aux spécifications ;
- L'approche « valeur » de la qualité est le degré d'excellence pour un prix acceptable.

Malgré que ces définitions proposées sont diversifiées, mais chacune d'elle est cohérente, concise et complémentaire les unes aux autres.

Devant cette diversité des définitions, le besoin à une définition normalisée du concept qualité deviendra de plus en plus recommandée, et ce, pour éviter tout type d'ambiguïtés.

Le terme qualité a été sujet de définitions normalisées ayant subi quelques modifications avec le temps (Tab. 3). La qualité est définie, en se référant à la norme ISO 9000 (octobre 2005), comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

En effet, les définitions avancées par l'organisme international de normalisation (ISO) sont limitées, mais il reste encore possible d'y apporter des améliorations. Ces définitions normalisées précisent que le terme " qualité " ne doit pas être utilisé isolément ni pour exprimer un degré d'excellence dans un sens comparatif, ni pour faire des évaluations techniques dans un sens quantitatif.

Ceci a été confirmé par Crosby « la qualité signifie la conformité aux exigences et non à l'élégance », C'est-à-dire que la qualité à obtenir et à offrir est celle qui est nécessaire et suffisante à la réponse aux besoins, sans tomber ni dans la non-qualité ni dans la sur-qualité. La non-qualité occasionne à l'insatisfaction du client ou de l'utilisation du produit et la sur-qualité ne cause aucune insatisfaction chez le client, mais conduit généralement l'entreprise à des frais supplémentaires inutiles qui affaiblissent sa compétitivité face à ses concurrents.

**Tableau 3 : Evolution des définitions normalisées du concept de la qualité**

ISO 8402 : 1987	<i>"L'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins de l'utilisateur".</i>
ISO 8402 : 1994	<i>"L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins explicites et implicites".</i>
ISO 9000 : 2000 et 2005	<i>"Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences".</i>
	Le système de management de la qualité est "un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité". Il inclue généralement "l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité".

Donc, en s'appuyant sur ces définitions, nous pouvons constater que pour répondre à un critère normatif de la qualité, nous nous sommes obligé de mettre en place non seulement les inspections et les contrôles de la qualité, mais tout un système permettant de répondre aux attentes et aux exigences du client pour le satisfaire. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place tout un système de management de la qualité voir même un système intégré (Qualité, Sécurité, environnement...).

## **II. Nécessité et intérêt de la qualité pour les jeunes entreprises en croissance**

A l'heure actuelle, le monde d'affaires est caractérisé par des exigences croissantes de la clientèle, la diversification et l'abondance de l'offre, la concurrence acharnée, l'ouverture des nouveaux marchés, la mondialisation,... ce qui explique la difficulté des TPE et des jeunes entreprises à résister et subsister à ce contexte économique. Donc, l'entreprise en général, nouvellement créée en particulier, doit chercher sans cesse les moyens et les dispositifs nécessaires pour être, de plus en plus, compétitives et pérennes.

Devant ce contexte et vu les difficultés qui sont en grande partie d'ordre manageriel et organisationnel, la qualité constitue la meilleure solution pour stimuler et améliorer la rentabilité et la croissance de ce type d'entreprises.

Donc, pour garantir leur pérennité et leur compétitivité, les entreprises se trouvent quotidiennement obligées à bien améliorer et maîtriser la performance de l'intégration de leurs processus (Meunier, 2003). Cet environnement actuel oblige ainsi chaque entreprise à accroître sa performance globale par l'amélioration triptyque : qualité, coût et délai (Senechal, 2004), et ce, dans le but d'optimiser la fidélisation de sa clientèle et la survie dans des marchés locaux et/ou étrangers. Ce qui fait de la qualité comme étant un impératif et un véritable avantage concurrentiel surtout pour les petites et jeunes entreprises que ce soit celles manufacturières ou de service.

Signalons qu'il existe un certain nombre de raisons pour se lancer dans une démarche qualité, à savoir :

- Le besoin de baisser les coûts de production dont l'objectif d'augmenter ou d'améliorer la marge des bénéficiaires pour être de plus en plus compétitif ;
- La nécessité d'améliorer la qualité des produits et des services ;
- La nécessité d'améliorer l'organisation et le management surtout lorsqu'il s'agit d'une jeune firme.
- Les exigences réglementaires surtout pour les entreprises agro-alimentaires.

Effectivement, la qualité est considérée encore comme une nécessité pour des raisons commerciales, financières, techniques et aussi pour des contraintes extérieures.

### ***II.1 Raisons commerciales***

La mondialisation du marché, le développement des moyens de transport et de communication font qu'aujourd'hui l'entreprise a de moins en moins de privilèges géographiques en matière de marché (Stora et Montaigne, 1984). Elle doit donc être très compétitive pour conquérir surtout des marchés éloignés et faire face à une concurrence toujours effrénée.

Signalons que pour bénéficier d'une bonne compétitivité, l'entreprise doit chercher à améliorer sans cesse le rapport qualité/prix (Vandeville, 1985) : à prix de vente égal, elle doit augmenter le niveau de qualité ; à qualité égale, l'entreprise doit diminuer le prix de vente, ce qui l'impose à diminuer les coûts de la non-qualité, à améliorer ses méthodes de travail et la conception de ses produits.

Dans la même orientation, Müller, (1991) affirme que la qualité devient un instrument de développement de l'avantage concurrentiel lorsqu'elle crée une certaine satisfaction client et lorsqu'elle constitue un critère clé d'achat (Ghemawat, 1986). La qualité constitue ainsi un moyen de différenciation qui s'apprécie selon les attentes des consommateurs (Kotler et Dubois, 1992) et les propositions déjà existantes sur le marché (Horowitz, 1986). Le processus par lequel la démarche qualité peut être mise en œuvre doit prendre en considération les enjeux concurrentiels.

## ***II.2 Les raisons financières***

C'est pour des raisons financières évidentes que la plupart des entreprises actuelles ont opté pour la qualité. Effectivement ; à titre d'exemple, une non-conformité correspond à un gaspillage non seulement liée aux matières premières mais également au temps de travail, de la main d'œuvre et d'énergie (Vandeville, 1985). Donc pour éviter des coûts inutiles affaiblissant la compétitivité, l'entreprise doit mettre en place tout un programme pour pallier ce type des problèmes à travers la sensibilisation, formation, la recherche de l'essence des problèmes,... de façon à chercher les actions correctives et préventives adéquates. Surtout, l'accès aux sources financements constitue un problème majeur pour les TPE et les jeunes entreprises.

## ***II.3 Les raisons techniques***

En se basant sur les raisons évoquées ci-dessus, choisir la qualité permet une meilleure maîtrise des techniques de production et une amélioration continue des processus permettant de diminuer les coûts de la non-qualité. Ceci aura un avantage de plus surtout pour les techniques et processus utilisés qui sont de plus en plus complexes et qui sont difficiles à maîtriser.

## ***II.4 Les contraintes extérieures***

Les consommateurs sont aujourd'hui plus exigeants en matière de la qualité. Ils se regroupent en général sous forme d'associations de consommateurs exerçant ainsi un pouvoir important sur les entreprises (Multon et Davenas, 1994).

Les pouvoirs publics, de leurs parts, ont adopté une législation plus stricte notamment en matière de sécurité du consommateur vu les dernières crises sanitaires et leurs répercussions sur le consommateur. Ce qui fait de la qualité un souci incontournable pour les entreprises.

Les facteurs écologiques ont poussé ainsi l'entreprise à prendre en considération les législations en vigueur, et ce, en adoptant et en améliorant son processus industriel en prenant en considération ces exigences et ces réglementations pour respecter l'environnement tout en garantissant un développement durable.

Le développement d'un esprit qualité dans une entreprise contribue bien à améliorer son climat interne : La communication interne s'améliore ainsi, son personnel se retrouve dans les meilleures conditions de travail et les relations avec la clientèle s'harmonisent bien (Vandeville, 1985).

En effet, l'instauration d'une démarche qualité pourrait être un atout incontournable permettant de maîtriser davantage le système de la qualité. Dans ce sens, et selon une étude réalisée sur 100 PME Marocaines, Fekari (2011) a pu montrer que la certification a des impacts positifs sur le plan organisationnel et commercial.

### III. Evolution des concepts de la qualité

Le concept de la qualité apparaissait très tôt et la gestion de la qualité n'est pas une activité récente (Juran, 1995) dans la mesure qu'il existe des textes qui ont été trouvés marquant le traitement de la normalisation et de contrôle qualité dans pratiquement toutes les grandes civilisations anciennes (Phéniciens, Egyptiens, Arabo-musulmans...).

En effet, l'histoire de la qualité a pris plus de préoccupation remontant juste avant l'avènement de l'ère industrielle où les produits et les articles fabriqués étaient réalisés par des artisans et des apprentis, ce qui émergeait le début de l'industrialisation avec l'apparition des problèmes de qualité récurrents, issus de la séparation grandissante entre les producteurs et les consommateurs du produit (Mispelblom, 1995), ce qui a donné naissance au fil du temps à la génération d'un ensemble de normes et imposé la qualité en tant que concept de Gestion de la qualité .

Le 18<sup>ème</sup> siècle est considéré, selon Dragomir et Halais (1995), comme le siècle qui a lancé, parmi les grandes idées qui ont été engendrées le monde moderne. Signalons qu'au cours de ce siècle les problèmes de précision des pièces fabriquées constituent l'essence des problèmes auxquels les manufactures sont confrontées (Mispelblom, 1995).

Au dix-neuvième siècle avec la généralisation de l'entreprise individuelle au détriment du compagnonnage, les problèmes liés à la dispersion naturelle des pièces produites en série se généralisent. En 1840, la notion de l'acceptable fut apparue, et a été définie comme limite de tolérance. Trente ans plus tard sont introduits des gabarits de nature acceptable et non acceptable, c'est-à-dire les limites supérieures et celles inférieures aux tolérances (Hermel, 1989). Par ailleurs, la révolution industrielle s'accompagne d'un fort accroissement de la division du travail : les pièces nécessaires à la fabrication des produits finis ne sont plus forcément fabriquées au sein de la même manufacture (Galland, 2001). Ceci a donné naissance à un ensemble de norme permettait de régler les échanges entre entreprises qui concouraient à la fabrication des produits finis et contribuaient, de ce fait, au développement du commerce. A cette époque, la qualité est vue comme attribut ou dispositif indispensable à la **rationalité marchande** (Salais, 1991).

En effet, le début de vingtième siècle est considéré comme un tournant décisif par rapport aux siècles précédents. Ce siècle est considéré comme celui de la productivité et le 21<sup>ème</sup> siècle est celui de la qualité (Juran, 1993). Signalons qu'un consensus a été élaboré concernant l'existence de quatre phases principales successives à l'égard d'évolution du concept qualité (Lengnick, 1996 ; Messeghem, 1999 ; Zhang, 2000).

### ***III.1 L'inspection de la qualité (De l'artisan au contrôle unitaire)***

A la fin du 16<sup>ème</sup> siècle, la conception et la fabrication des produits sont motivés par leur usage pratique. Les produits fabriquaient par les artisans du village formés par la rude école de compagnonnage. Où se développaient la créativité et la notion d'excellence. A cette époque, le travail était essentiellement manuel. L'artisan était proche de son client ou l'utilisateur du produit, ce qui a favorisé l'établissement des relations plus privilégiées.

Notons qu'avec le développement des moyens de communications, entre le 16<sup>ème</sup> et le 20<sup>ème</sup> siècle (développement des villes et des ports du commerce), le contexte économique a été changé et a élargi à l'international. La notion de la concurrence apparaissait et le consommateur devient de plus en plus exigeant. Des manufactures s'installaient pour produire en quantité contre une perte de la qualité des produits (Hamalian et al., 1996). Ce nouveau contexte économique a obligé l'artisan de devenir ouvrier travaillait dans des conditions de travail plus rudes et peu propices à la créativité et à la qualité (démotivation de l'artisan). Dans la même orientation, Lambusson (1988) a affirmé que cette époque ne conduira pas aux grandes préoccupations en matière de la qualité.

En pleine crise, Taylor faisait ses débuts dans l'atelier de construction métallique de la Midvale Steel Company en 1878. Avec lui, l'Organisation Scientifique du Travail (OST) a vu le jour et selon lui, il est impossible de réaliser une production de masse sans un minimum d'organisation et de discipline. L'objectif était d'améliorer la productivité des ouvriers où l'appareil taylorien de production fonctionne au travers des critères normatifs reposant sur des modèles, de plus en plus, mécanisés (Laville et Teigern, 1979). Le travail est divisé en tâches élémentaires et répétitives et la qualité devient étroitement liée aux performances des machines. De plus, le système de prime adopté était basé en grande partie sur la quantité, ce qui a poussé les ouvriers de fabriquer "beaucoup de pièces" plutôt que de "bonnes pièces". La mesure de la qualité était unitaire et le contrôle sert à assurer par le recours au tri des pièces conformes et celles qui ne le sont pas. C'est-à-dire 100% des unités produites étaient sujettes d'inspection avant d'être expédiées aux clients. Malgré son avantage principal était d'assurer d'une manière certaine la qualité des produits finaux, ce contrôle unitaire devenait une activité trop coûteuse et trop lente, il y avait parfois plus d'inspecteurs que d'ouvriers dans un secteur de production (Chiavenato, 1983). Dupon (1998), a critiqué cette technique puisqu'elle se limite uniquement à séparer les bons produits des mauvais et trier, par la suite, parmi les mauvais ceux qui

doivent être rebutés et ceux qui doivent être retouchés. Ce type de contrôle provoque, généralement des conflits permanent entre ceux qui contrôlent et ceux qui exécutent, ce qui empêche et bloque toute initiative d'amélioration de la qualité. Il ne permet pas ainsi de détecter, à temps utile, la fabrication des mauvais produits.

Face aux inconvénients et limites du contrôle unitaire, les entreprises ont pris conscience qu'il vaut mieux prévenir que guérir, ce qui a donné naissance au contrôle par échantillonnages. Aussi, le contrôle des processus est devenu une nécessité pour l'entreprise pour bien maîtriser leurs processus de production.

### ***III.2 Contrôle statistique de la qualité***

De 1900 à 1930, le système Taylorien a envahi les entreprises d'une manière rapide, ce qui a favorisé l'émergence d'un réel marché de masse. Cette augmentation de la production provoquait d'une part l'augmentation du nombre de pièces à inspecter "d'une manière unitaire" et d'autre part l'augmentation des défauts de fabrication non linéaire mais exponentielle (Leart-pytlak, 2002). Ce type d'inspection engendrait vraiment des coûts excessifs. Reeves et Bednar (1994) ont affirmé qu'après 1930 de nombreux producteurs désiraient de réduire le coût des inspections multiples.

Devant les limites du contrôle unitaire, un groupe Américain formé par des praticiens et des chercheurs industriels, fut créé au début des années 1920 au sein de l'American Bell telephone company et sa filiale la Western Electric Company pour chercher les solutions permettant d'en remédier. Ce groupe, qui comprenait des gourous et des connaisseurs du domaine tels que H.F. Dodge, H.G. Romig, G. Edwards et W.E. Deminga développé théoriquement un modèle probabiliste permettant d'examiner, en détail, les variations et les variables de production qui présentent un double intérêt :

- Il rend possible l'identification et l'élimination d'une catégorie de causes de variation aléatoires dites assignables ;
- Il permet d'utiliser l'expérience du passé pour prévoir de quelle façon les causes aléatoires non identifiables (non supprimés).

En 1924, Western Electric Company a utilisé la célèbre carte de contrôle (graphique de contrôle) permettant la maîtrise statistique de la qualité dans la fabrication. L'utilisation de cette carte normalisée, de nos jours est largement étendue.

En effet, Marquette (1993), a signalé que le recours à la maîtrise statistique des procédés (MSP) à l'époque, à travers, la connaissance des variations et la recherche de leurs causes contribuait à l'amélioration de la qualité des produits. Ce contrôle par échantillonnage a pu engendrer une rupture par rapport à la logique taylorien.

Quatre types de contrôle qualité peuvent être évoqués :

- a. Le contrôle à la réception : contrôle des approvisionnements (matière première et produit semi-fini) venant des fournisseurs extérieurs.
- b. Le contrôle en cours : pendant la production et au fur et à mesure des opérations d'usinage ou de montage.
- c. Le contrôle des processus de fabrication (vérification des outillages, des gabarits de montages, des paramètres d'usinage)
- d. Le contrôle final : contrôle des produits finis

Notons que malgré cette évolution relative à l'efficacité et l'efficience de ce type de contrôle, le contrôle qualité reste insuffisant, car il s'agit d'une activité qui se préoccupe seulement au présent. Par lequel, on cherche essentiellement à accepter ou refuser selon les exigences convenus et de l'usage prévu obtenu du produit, c'est-à-dire, contrôler si le produit est conforme ou non. Ceci, ne permet pas d'identifier les dysfonctionnements et les non-conformités du système de gestion. Ce qui a poussé l'industrie militaire et spatiale (de 1950 à 1970), à formaliser une démarche de management de la qualité afin d'anticiper les erreurs, dès que la conception des risques se développe : **c'est l'Assurance de la qualité.**

### ***III.3 Assurance et Gestion de la qualité : à partir de 1950***

#### **3.1 Assurance de la qualité**

Après la deuxième guerre mondiale, le retour à la croissance économique et le besoin de compétitivité déséquilibraient les liens d'échanges entre producteurs et consommateurs: le passage d'une consommation de masse à une production de masse, clients de plus en plus exigeants et le secteur du service a connu ainsi un élan exceptionnel. Ceci a engendré un changement d'attitude par la prise de conscience des limites de contrôle de la qualité qui ne se préoccupe qu'à des problèmes de production sans tenir compte du présent.

L'intérêt grandissant du client a poussé les firmes de mettre en place des relations de confiance rationnelle "client-entreprise", ce qui a donné naissance à la fiabilité du produit. Selon Fey et Gogue (1991), la fiabilité correspond à la probabilité de fonctionner sans défaillances pendant une période donnée. Parallèlement, la qualité d'ordre économique a pris ainsi sa place, car il y a ceux qui croyaient que la qualité est chère. Contrairement, Juran en 1951 a insisté bien sur le fait que c'est la non-qualité qui est chère et que le processus de la prévention organisé pourra conduire à des retours positifs sur investissement important et c'est la non-qualité qui est chère.

Face à ces nouvelles données, les firmes avaient pris conscience des limites de contrôles statistiques, car elles ne pouvaient donner que des indicateurs sur la qualité, sans permettre de prévenir des éventuelles évolutions. Pour ce faire, la recherche d'assurer la qualité reste un atout incontournable au lieu de vérifier de grandes quantités de produits, surtout à cette époque la rentabilité devenait une notion de plus en plus pressante dans les plans de financement ; ce qui a donné le passage à la notion de la qualité par prévention tout en se centrant sur le client plutôt que sur le fournisseur et en mettant l'accent sur les processus organisationnels que sur le produit, à travers, l'anticipation des problèmes de la non-qualité et par l'évaluation de l'efficacité des systèmes pour donner confiance au client et de s'assurer que ses exigences seront remplies.

Pour ce faire, la maîtrise statistique des procédés (MSP) a été utilisée comme moyen de détection et des préventions des anomalies des processus de l'entreprise. Ce qui a donné naissance à **l'assurance de la qualité**.

L'objectif d'un système d'assurance de la qualité est de donner la preuve qu'on peut obtenir un niveau de qualité optimal, à travers, tous les stades du *processus produit*. C'est donc un système qui comprend un ensemble d'activités et de mécanismes d'*observation* capable (s'il était appliqué rigoureusement) de prévenir toute non-qualité et d'*alerte* et de corriger toute anomalie produite, le plus tôt possible dans ledit processus

Ce concept est défini par Lalonde (1993) « comme ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner au client confiance qu'un produit satisfera à leurs exigences ». De même pour NF en ISO 9000 octobre 2005, l'assurance de la qualité «Partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites».

Signalons que l'assurance de la qualité a été émergée par la norme de guerre nord-américaine ZI.1-ZI.3 en vue de bien garantir la qualité des produits fabriqués en grandes quantités nécessaires à l'effort de guerre, (Todorov, 1994).

En effet, pour pouvoir rassurer le client, l'entreprise devait remplir les conditions suivantes : définir par écrit, la méthode du travail, faire en sorte que chaque employé connaisse bien ses responsabilités et possède les compétences voulues, préciser les circuits de pièces et des documents et livrer de pièces de qualité (Todorov, 1997) ainsi que recourir aux audits (ou *auditions*) des systèmes à travers des procédures de travail, de contrôle, d'étalonnage, vérifications, organigrammes, méthodes de travail. Signalons que trois types d'audits peuvent être relevés :

- a. Audits du procédé : vérification de l'utilisation requise et correcte des procédés de fabrication, des processus de conception et d'approvisionnement.
- b. Audits de produits : matières premières et pièces diverses achetées, produits finis, produits en cours;
- c. Audits de fournisseurs : dans certains cas le client contrôle non seulement son fournisseur mais aussi les fournisseurs de celui-ci, pour s'assurer que les matières utilisées sont préparées correctement.

Effectivement, à travers la mise en place de l'assurance qualité, les responsabilités se décentralisent, les tâches s'enrichissent et se décloisonnent, les relations client / fournisseur deviennent contractuelles et se négocient... (Lopez, 2006). Dans la même orientation Igalens (1993) insiste sur le fait que ce nouveau concept amène les entreprises à s'attaquer aux causes des problèmes autant qu'à leurs effets. Le principe repose, alors, sur l'idée selon laquelle « avant de pouvoir assurer la qualité, il convient de la construire ».

### 3.2 Gestion de la qualité

Avec l'instabilité de l'environnement économique caractérisé par la diversification et la différenciation de l'offre des produits ayant la même qualité, ce qui a généré une concurrence, de plus en plus, vive et en particulier celle qui vient du marché Asiatique, le concept du management de la qualité fut apparu. Avec ce nouveau concept, les entreprises visent à satisfaire le client par la mise en œuvre d'une politique qualité dans toute l'entreprise touchant aussi bien le client que le personnel.

Ce concept a été défini ainsi par la norme ISO 9000 (2005) comme « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

En effet, le management de l'organisme en matière de qualité inclue l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs de qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

Duret et Pillet (2005) ont affirmé que la gestion de la qualité consistera pour une entreprise à définir sa stratégie future compte tenu de son potentiel (humain & matériel), des marchés de la concurrence, de son implantation géographique, etc. Ce choix stratégique dépend évidemment de la haute direction ; c'est la politique qualité (Duret et Pillet, 2005). Ces deux auteurs affirment que sa mise en œuvre dépend de:

- La fixation des **objectifs** pratiques et réalistes avec la nomination d'un responsable qualité ;
- **La planification de la qualité qui** doit être en concordance avec les investissements, la sous-traitance et les partenariats ;

- La formation et sensibilisation du personnel à cette démarche, organisation et gestion du système de production (*maîtrise de la qualité*) ;
- L'*assurance de la qualité* : en s'assurant que la qualité obtenue est en bonne adéquation avec celle souhaitée avec la direction avec des corrections correctives et préventives qui seront mises en place ;
- la Mise en place des dispositifs et des méthodes pour viser l'amélioration continue, être plus compétitif et plus réactif (*amélioration de la qualité*).

L'ensemble de ces moyens sont mis en œuvre pour répondre à l'attente de la direction qui doit être construit selon une structure (ou modèle) bien définie appelée *le système de management de la qualité*.

### 3.3 Naissance des normes internationales

Au début des années 80, la quantité des normes spécifiques par pays et par secteur est devenue très importante, c'est-à-dire chaque pays élabore des normes qui lui convient le mieux et donc ceci peut engendrer des risques relatifs à la création des barrières protectionnistes à l'échelle mondiale et nationale et même sur le plan régional ; ce qui pourra provoquer un frein pour la mondialisation. D'où l'idée de la création des normes internationales reconnues mondialement. Ceci a donné naissance à la publication de la première norme d'assurance de la qualité qui remonte en 1959 : **la norme MIL-Q-9858**.

Pour qu'un seul référentiel d'exigences soit valable, l'ISO qui représente la communauté internationale a créé le comité ISO/TC 176 en 1979 pour prendre en charge de la représentation d'un référentiel unique que ce soit pour le management de la qualité que pour l'assurance de la qualité.

La première publication des normes pour le management de la qualité et l'assurance de la qualité a vu le jour en 1987 dénommée « Série de norme internationale ISO 9000 » dont l'objectif était de répondre aux exigences de la qualité les plus basiques au niveau international.

Ladite norme a été jugée très orientée vers l'industrie et son contenu était trop lourd. Ceci a poussé les dirigeants d'entreprises durant la période variant entre 1988 et 1993 de lui consacrer un tas de critiques et un certain nombre de propositions. **Ce qui l'a imposé à l'époque d'être sujette des révisions.**

A la lumière des critiques de la norme ISO : 9000V1987, en 1994, la deuxième version a été publiée. Elle était plus généraliste par rapport à la précédente et comportant des meilleures exigences au niveau organisationnel. De sa part, la deuxième édition a eu des inconvénients. Elle comptait plus d'une vingtaine de normes et documents. Ses utilisateurs et Ses clients étaient particulièrement inquiétés de cette prolifération.

A partir de l'an 2000, l'ISO a mis en place une nouvelle révision de l'ISO 9000 :1994. Ce qui a donné naissance de l'ISO 9001 version 2000. Effectivement, cette nouvelle version a accordé une forte orientation vis-à-vis la satisfaction client par l'intégration des pratiques et des politiques d'identification et de mesures de prise en compte de leurs exigences. Elle a été ainsi sujette d'une série d'allègement et simplification organisationnelle en se concentrant le mieux sur la maîtrise des processus de réalisation et sur l'amélioration continue.

Ces révisions avaient pour objectif d'améliorer l'efficacité du système de management de la qualité. En effet, cette version vise ainsi à simplifier la lourdeur procédurière, parfois dénoncée dans les précédentes versions, avec le passage de trois à une seule norme contractuelle et la simplification des documents et procédures exigées.

Par ailleurs, un des objectifs de cette dernière version est de faciliter son application en management de la qualité en vers le secteur des services dans la mesure que les versions précédentes sont peu adaptées aux contextes des services, parce que leur essence était trop manufacturière.

Dans la recherche de l'amélioration continue, ladite norme a été révisée en donnant naissance à la publication de la norme ISO 9001 : 2008. Cette révision a visé essentiellement sa compatibilité avec la dernière version de la norme ISO 14001 : 2004 et aussi pour faciliter son intégration avec d'autres normes du système de management. Ladite révision a mis l'accent sur le renforcement de la notion conformité du produit et aussi bien pour une meilleure prise en compte des processus externalisés.

Vu que toutes les normes ont été revues tous les cinq ans afin d'établir, s'il est nécessaire, de les améliorer pour qu'elles gardent toute leur actualité et leur pertinence vis-à-vis le marché. La norme ISO 9001 : 2015 est en mesure de répondre à toutes les dernières évolutions et revue de façon à être compatibles avec les autres systèmes de management en s'inspirant et en profitant des remarques et problèmes des versions précédentes.

Les principales modifications de la norme ISO 9001/2015 [selon le site de l'AFNOR: [www.afnor.org](http://www.afnor.org) (site consulté le 23/03/2015)] :

- **Changement de structure :**

La nouvelle structure de la norme ISO 9001 est similaire à celle de l'ensemble des normes de système de management à l'instar de la norme ISO 14001. Ainsi, cette révision facilite la mise en conformité des organisations par rapport à l'ensemble de ces normes. Les entreprises qui en utilisent vont pouvoir dorénavant se caler sur la même structure.

- **Prise en compte du contexte de l'entreprise :**

Elle prend en compte les enjeux liés au contexte et au marché de l'entreprise traduisant la volonté d'intégrer une logique plus stratégique à cette norme. En d'autres termes, cette nouvelle exigence relie la priorité qualité avec la stratégie d'entreprise pour une meilleure efficacité et efficience.

- **Prise en compte des risques/opportunités :**

Dans l'objectif d'organiser en amont son système qualité, il sera à présent demandé d'analyser les risques et opportunités liés au marché et à l'environnement de l'entreprise. Cela permettra, par exemple, de mieux appréhender les évolutions du marché ou les réformes.

- **Le "Knowledge Management" fait son apparition :**

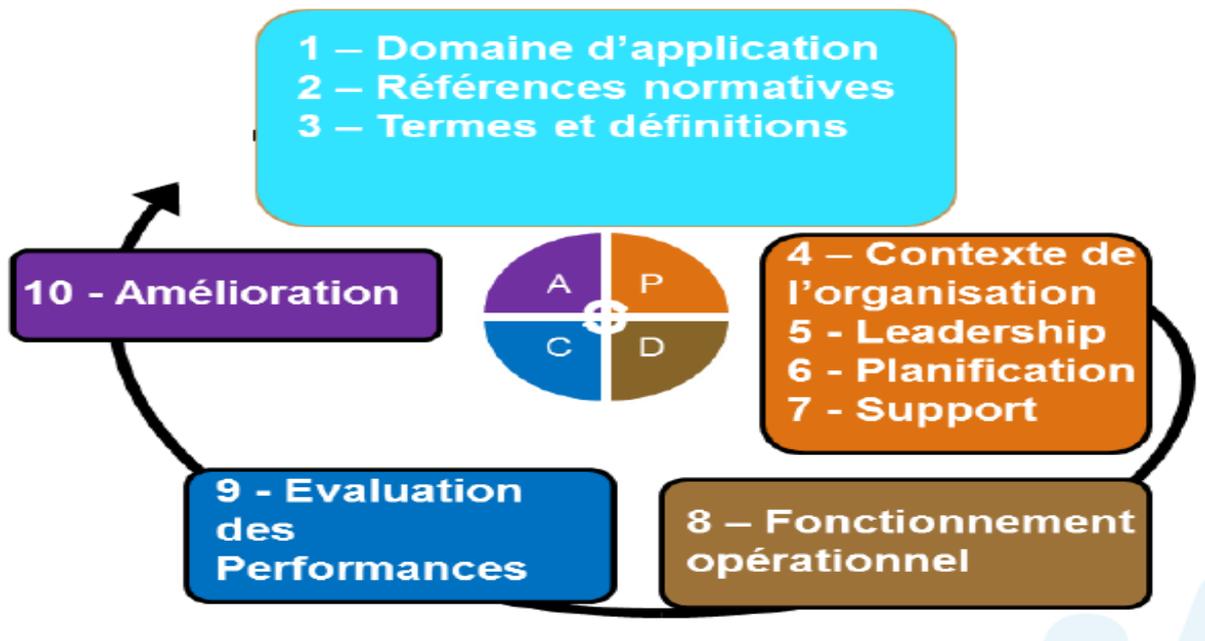
La norme couvre principalement le management des compétences et désormais elle intègre le management des connaissances. L'idée est par exemple de mettre en place des dispositifs de partage des savoirs afin de tenir compte à des nouvelles connaissances, des nouvelles technologies et des retours d'expériences des collaborateurs. A travers cette nouvelle exigence, les entreprises devront prévoir un véritable processus pour gérer et organiser les savoirs au sein de leur structure.

- **La norme ne s'attache plus uniquement à la relation clients/fournisseurs :**

Elle élargit son champ d'application, en s'intéressant aux besoins et attentes de certaines parties intéressées, comme par exemple les partenaires, le personnel ou les fournisseurs.

**Tableau 4 : L'évolution des chapitres de l'ISO 9001 (Source : www.afnor.org)**

Chapitres ISO 9001 : 2008	Chapitres ISO 9001 : 2015
1. Domaine d'application	1. Domaine d'application
2. Références normatives	2. Références normatives
3. Termes et définitions	3. Termes et définitions
4. Système de management de la qualité	4. Système de management de la qualité
5. Responsabilité de la direction	5. Planification du Système de Management de la qualité
6. Réalisation du Produit	6. Support
7. Mesure, analyse et amélioration	7. Evaluation des performances
	8. Amélioration



**Figure 3: Ossature de la norme ISO 9001 : 2015 (Source : www.afnor.org)**

En se basant sur le tableau n° 4 et la figure n° 3, nous pouvons remarquer l'ajout d'un nouveau chapitre intitulé amélioration et des changements ont été remarqués au niveau du cinquième, sixième et septième chapitres.

Actuellement, on est devant plusieurs normes touchant des domaines diversifiés et différents :

- La norme environnementale ISO 14001 :2004
- La sécurité alimentaire : ISO 22000 :2005
- La santé et sécurité du travail : OHSAS 18001 :2007
- La responsabilité sociétale : ISO 26000 :2010

Pour économiser les efforts, le temps, l'argent et l'énergie, il est tellement recommandé de les assembler et de les traiter dans un système de management intégré au lieu de les traiter de façon séparée.

### ***III.4 Total Quality Management (TQM)***

#### **4.1 Historique et origine du TQM**

La qualité totale est une méthode de management qui vise le succès à long terme grâce à la satisfaction du client. Elle s'est basée essentiellement sur l'implication de tous les personnels d'une organisation à travers l'amélioration de ses processus. Pour qu'une organisation s'engage dans l'instauration du TQM, elle doit avoir une vision claire, sans barrière interdépartementales, d'excellents fournisseurs et clients. Son objectif, n'est plus d'avoir uniquement des produits de qualité mais encore d'avoir une organisation de qualité, au niveau de toutes les fonctions (Dhiaf, 2007). Ce concept est considéré comme le niveau le plus élevé puisqu'il inclut l'application des principes de la gestion de la qualité à tous les aspects de la gestion (Zhang, 2000).

Le total quality apparait pour la première fois en titre d'un article publié par Feigenbaum dans Harvard bussiness reviews en 1956. Elle désignait alors une approche de la qualité qu'il élargissait dont le but était de sortir du dilemme auquel seraient confrontés les gestionnaires à cette époque. Comme c'est le cas dans pratiquement tous les ouvrages sur la gestion de la qualité depuis Radford (1922), Feignbaum affirme que le problème à résoudre par la gestion de la qualité trouve son origine dans les exigences croissantes des clients en matière de qualité des produits et dans les pressions concurrentiels toujours plus intenses. A ce problème s'ajoute les coûts élevés engendrés par le contrôle de la qualité et les pertes attribuables aux produits défectueux. D'où le recours à une nouvelle approche de la gestion de la qualité, dans ce cas-ci le total quality control (Giroux, 99). Cette nouvelle approche est mise en contraste avec les approches qui l'on précédées, à savoir l'inspection des produits et les méthodes statistiques.

En effet, avec le TQC, Feigenbaum se propose d'intégrer les différentes activités de contrôle de la qualité déjà existantes, et d'y ajouter les nouvelles méthodes de contrôle statistique développées depuis les années 30. Il semble que cette intégration qu'il veut désigner par l'adjectif total. Ce choix a pour but à l'époque, d'appuyer et d'élargir la qualité, qui permet à Feigenbaum de défendre l'existence d'une nouvelle profession et d'une fonction dans l'organisation (Giroux, 99).

Signalons qu'il existe une ambiguïté dans le mot total : est-ce que le contrôle qui est total ou la qualité ?

Dans les premiers textes, la référence à l'extension du contrôle aux différentes activités qui ont un impact sur la qualité du produit nous porte à croire que c'est le contrôle qui est total, et qu'on veut dire par là qu'il doit s'appliquer sur l'ensemble des étapes, de la conception à la livraison (Giroux, 99). Toutefois, le fait que le total quality se constitue en partie détachable laisse entendre que c'est la qualité qui est totale. Ce mot total peut être utilisé pour accentuer, et surtout à partir du moment où on isole l'expression total quality, le texte convoque l'idée d'excellence, et ce même si Feigenbaum s'oppose à cette définition de la qualité (Giroux, 99).

Le terme TQM n'est présent sur le monde des affaires qu'à partir de 1987, mais il est utilisé beaucoup plus fréquemment par T.Q.M ; il s'agit de la forme abrégée Total Quality Management. En effet, Il reste difficile de retracer avec certitude l'origine de l'expression Total Quality Management (Giroux, 99). D'après toutes les sources consultées, le terme aurait, fort probable, créé en 1985 par des intervenants en gestion de la qualité d'United States Navy (Walton, 1990).

En effet, selon Giroux (1999), la majorité des ouvrages populaires et des textes savants en gestion de la qualité attribuent la naissance de TQM aux gourous de la qualité et aux approches japonaises. Pour Boje et Winsor (1993), c'est Deming qui est l'inventeur du TQM. Cependant Walton (1990) reconnaît que Deming n'a jamais utilisé ce terme. Cela veut dire que la paternité des "pères fondateurs" du TQM apparaît de plus en plus douteuse. Ceci nous guide de conforter l'idée que le TQM a émergé du travail collectif en popularité du mouvement qualité (Giroux, 99).

### 4.2 Définition du concept TQM

Signalons qu'il n'existe pas une définition précise et complète de ce concept (Mohr-Jackson, 1998) et est fort mal définie (Kélada, 1992). Pour ce dernier, La qualité totale est une stratégie de l'entreprise, disent certains, d'autres la considèrent comme une nouvelle philosophie de gestion, tandis que d'autres affirment que c'est "plus que du faire, c'est de l'être". Dans le même sens, Cherfi (2002) a signalé que la qualité totale a été souvent développée dans un climat d'exhortation et d'inflation verbale (Excellence, Zéro défaut...) de telle sorte que le concept même de TQM paraît encore discutable.

Pour Mohr-Jackson (1998) la qualité totale étant considérée comme une philosophie globale visant à gérer l'ensemble du processus tout au long de l'organisation qui nécessite l'implication totale de tous les employés afin de satisfaire les clients à travers un processus continue d'amélioration. Avec cette vision à long terme, elle permet de maintenir suffisamment de ressources et de maintenir ainsi une vision claire pour assurer une bonne allocation des ressources financières, humaines et techniques.

Dans la même orientation, Curkovic et al. (2000), ont pu identifier les principales définitions associées à la qualité totale : amélioration continue, satisfaction des consommateurs, planification et stratégie, implication des employés, le processus managérial, le benchmarking, l'équipe de résolution des problèmes, la mesure des résultats, le rapprochement des clients et l'engagement de la direction (Tab. 5).

**Tableau 5: Définitions du TQM selon Curkovic et al., (2000)**

	Juran	Deming	Crosby	Saraph et al. (1989)	Flynn et al. (1994)	Powell et al. (1995)	ISO 9000	MBNQA
L'amélioration continue	X	X	X	X	X			X
Satisfaction des clients	X	X			X	X	X	X
Planification stratégique	X			X				X
Implication des employés	X	X	X	X		X		X
Processus managérial		X		X	X	X	X	X
Benchmarking				X		X		X
Equipe de résolution des problèmes	X		X	X		X		X
Mesure des résultats	X			X	X	X	X	X
Rapprochement aux clients	X	X	X		X	X		X
Engagement de la direction	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

En se basant sur le tableau ci-dessus (Tab.5), nous pouvons remarquer que le prix de Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) présente une définition plus large et complète de la qualité par rapport aux autres définitions.

Signalons que la naissance des prix qualité, Deming, EFQM, PNQ, MBNQA... à travers le monde entier a poussé les entreprises de se lancer dans un mouvement de recherche de l'excellence. Cette dernière est synonyme de la satisfaction des besoins exprimés et implicites de tous ses clients et de toutes parties prenantes. Dans le même sens, Curkovic et al., (2000) ont affirmé que l'utilisation des prix qualité a un impact important sur la performance des organisations. En d'autre terme le recours à ces prix contribue à l'augmentation des barres, ce qui pourra contribuer à améliorer la performance financière et non financière des entreprises voir même d'être responsable et exemplaire en matière sociale et sociétale.

#### **IV. La qualité au sein des entreprises nouvellement créées**

En effet, les écrits traitant la qualité au sein des jeunes entreprises sont rares voire inexistantes. Les recherches portées sur ce type d'entreprises se limitent majoritairement à leurs caractéristiques et particularités, typologies de croissance, la nature et les déterminants de leurs croissances...

En jeune entreprise, les pouvoirs de décision ont tendance à être réunis entre les mains du propriétaire-dirigeant. Cette centralisation peut être diminuée et améliorée par l'adoption de la démarche qualité à travers la promotion d'un management participatif entre les employés et les différents niveaux hiérarchiques (Messeghem, 1998).

De notre part ; on estime que la décision de mettre en place des pratiques de la qualité dépend largement de la responsabilité du propriétaire-dirigeant. Franchement celui qui vise la croissance, l'autonomie puis la pérennité de sa jeune entreprise n'hésitera pas de se recourir perpétuellement et sans cesse à ces pratiques. Lesdites pratiques peuvent remettre en cause toutes les caractéristiques d'ordre négatif spécifiques à ce type d'entreprises.

En effet, selon Boutiller (2006), la qualité est née dans les grandes entreprises en raison du développement de la production en masse et la division du travail gardant jusqu'à maintenant une marque "grand groupe" et "grandes entreprises", malgré que les connaisseurs et les experts du domaine insistent bien sur le fait que la qualité peut être mise en place dans toutes sortes d'entreprises quelles que soit la taille et l'activité.

Effectivement, les jeunes entreprises (TPE et PME) sont encore plus réticentes à s'engager dans des démarches qualité. Pourtant, ce sont elles qui tirent plus de bénéfices d'une démarche qualité ou certification et en assurant leurs clients et en améliorant leurs systèmes organisationnels et managériaux. Pour Vankerkem, (1999), les dirigeants de ce type d'entreprises ont pris conscience de l'existence de certaines corrélations entre l'amélioration de la qualité et le niveau de compétitivité, mais ces dirigeants appliquent peu ou pas les pratiques relatives à la qualité.

Notons ainsi que l'adoption d'une démarche qualité est majoritairement imposée par les clients, les fournisseurs ou seulement pour faire face à des nouveaux concurrents qui se sont installés aux voisinages de leurs entreprises (stratégie réactive). Ceci est confié par Guilhon et Weill (1996), qui pour eux, les jeunes entreprises (PME et TPE) adoptent des démarches qualité de manière contrainte pour conserver un marché et aussi pour satisfaire les exigences d'un donneur d'ordres, ce qui constituerait un facteur d'unicité du modèle. Les choix retenus, sous contrainte, les conduisent à adopter aussi des stratégies qualité diverses et donc à des choix de changements eux-mêmes multiples (Guilhon, 1993).

Pour Polge (1998), une stratégie compétitive sera la résultante de la régulation entre la nature de la qualité choisie et par l'organisation et la nature de la valeur créée dans l'environnement. En effet, selon Vankerman (1994), la qualité s'apprécie en fonction de la valeur perçue par les potentiels de la valeur qui lui accordent les membres de l'entreprise. Ce qui est le cas pour la jeune entreprise.

Malgré l'absence des outils de gestion de la qualité adaptés aux contextes de ce type d'entreprises, composé majoritairement par des TPE et des PME, il règne une divergence de finalités dans la poursuite du succès. L'amélioration de la qualité de ce type d'entreprise est associée généralement à une stratégie de niche aidant par la suite à conquérir des parts de marché grâce à une réduction des coûts et l'amélioration de la qualité (Porter, 1986). Ce type d'amélioration serait un moyen de renforcer la différenciation, mais la valeur ne serait créée que pour satisfaire certains clients potentiels afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Donc, la qualité pourrait remettre en cause les difficultés relatives à leur disparition.

En effet, la place de la qualité chez la jeune entreprise (TPE, PME) dans la stratégie globale est très variable. Elle peut être soit dictée par des contraintes exogènes imposées par l'environnement dont l'objectif est de développer l'avantage concurrentiel par la création de certains dispositifs de satisfaction clientèle comme c'est le cas de la plupart des propriétaires-dirigeants des jeunes entreprises ou suite à la volonté et la conviction du propriétaire-dirigeant (ce qui est rare) à travers l'examen et l'amélioration des processus internes suite à la volonté du dirigeant qui vont par la suite soutenir la compétitivité de l'entreprise et son insertion environnementale.

### **Conclusion**

La qualité reste un moyen incontournable pour améliorer la compétitivité de l'entreprise et la jeune entreprise en particulier. Cependant la culture qualité au sein des entreprises nouvellement créées reste limitée et le nombre de certification d'autant ainsi très faible.

Vu les caractéristiques et particularités des jeunes entreprises où règne l'informel, manque d'indicateurs à caractère multidimensionnel et multivariés...., nous pensons que la qualité pourrait pallier les caractéristiques d'ordre négatif et améliorer la performance globale de ce genre d'entreprises, afin d'être exemplaire vis-à-vis du volet sociétale. Ceci ne peut se faire sans l'engagement ferme des dirigeants et l'implication de ses employés.

# Chapitre 3

## La performance globale: Fondements théoriques

### Introduction

L'instabilité du contexte économique, l'environnement de plus en plus concurrentiel et l'évolution des modèles organisationnels et des stratégies industrielles des entreprises exigent de ces dernières la maîtrise leur performance dans une approche plus globale et diversifiée. De ce fait les entreprises doivent revoir et changer leurs façons de travailler et leurs gestions traditionnelles relatives à la planification stratégique, l'enquête et la conquête des marchés, l'amélioration et le développement des processus. Ceci ne peut se faire qu'à travers le choix et l'élaboration de nouveaux instruments de mesure de pilotage de la performance globale et d'indicateurs de façon à ce que ces derniers soient propres et spécifiques pour chaque entreprises à part. Ces indicateurs consistent à mesurer la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels. Pour ce faire, les résultats doivent être chiffrés et diversifiés pour être comparés.

Pour Bergeron (2000), la plupart des études liées à la performance des entreprises ont été traitées sous un angle financier. Comme l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel, la performance en terme financier ne suffit plus (Kaplan et Norton, 1996), dans la mesure où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques de l'entreprise se multiplient. Cela veut dire que la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en terme d'augmentation du bénéfice : la performance devient multicritère et multivariée (Bergeron, 2000). Ceci a poussé Kaplan et Norton (1998) de présenter un nouveau modèle de mesure de la performance qui tient compte à la fois du volet financier et des volets non-financiers (Opportunités de croissance) : la clientèle, les processus internes et l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

Pour franchir avec succès la phase de croissance et être pérenne, la jeune entreprise qui est caractérisée par un certains nombres de particularités et de caractéristiques d'ordre négatif : où règne l'informel, manque d'utilisation des indicateurs de contrôle, de suivi et de gestion, schéma de décision basé sur l'intuition, système d'information de type embryonnaire,..., il est tellement demandé à ce genre d'entreprises à mettre l'accent sur l'innovation, diversifier et différencier l'offre de leurs produits, améliorer la qualité de leurs produits et service. Ceci ne peut se faire qu'à travers la mise en place, le développement et le suivi d'un certains nombres d'indicateurs adaptés aux contextes de ces entreprises afin de leur permettre de visualiser, suivre, adapter et rectifier la décision, la vision et la stratégie.

Ce chapitre est consacré à la définition du concept "Performance" suite à une revue de la littérature et met le point sur les différents écrits ayant évalué la nature des relations existantes entre la qualité et la performance globale de l'entreprise.

### **I. Les principaux critères de maîtrise de la performance**

#### ***I.1. Définition du concept de la performance***

Etymologiquement, la performance vient du "parformer" (Français ancien au XIII siècle) qui signifie "Accomplir, exécuter" (Pesqueux, 2004). Le verbe anglais "to perform" apparaît au XVème siècle avec une signification plus large : c'est à la fois l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Si on se réfère au dictionnaire "Larousse", la définition de ce concept qui renvoie à la physique : « ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables ». Comme le constatons, cette définition peut être appliquée au domaine sportif dont la performance peut être utilisé à la fois comme étant une référence à la mesure à travers la compétition et une autre se rattachant aux résultats (victoire ou échec). De leurs parts, Morin et al. (1994), définit ce concept comme étant un jugement prononcé par les parties prenantes sur les activités, les produits, les résultats ou les effets d'une organisation.

Bartolie (2009) affirme que le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action : il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Pour cet auteur, la performance est précisément le fait d'obtenir, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon » [...]

En revanche, définir la performance est complexe et est polysémique (Deville et Vaudelin, 2003). Le concept de la performance a fait l'objet de nombreuses études, recherches et ouvrages sans cependant aboutir à une définition universelle (Dhiaf, 2007). Le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse à l'unanimité (Montes et al., 2003; Gauzente, 2000). Depuis sa première apparition jusqu'à nos jours, il n'a pas subi des modifications sémantiques. Dans le même sens, définir la performance est complexe car elle regroupe plusieurs dimensions (Rationnelle, humaine, financière, stratégique, apprentissage, innovation, processus interne, etc.) (Mathe et Chague, 1999).

Signalons que la performance industrielle n'est pas synonyme seulement des résultats de la performance technologique, mais également de la performance de leurs systèmes de production, de la performance organisationnelle... Dans le même sens Bourguignon (1995) a généré un certain nombre de caractéristiques relatives à la performance :

- « La performance dépend d'un référent : l'objectif (but) ;
- Elle est multidimensionnelle si les buts sont multiples ;
- Elle est l'effet et le résultat de l'action
- Elle est subjective car elle est le produit de l'opération qui consiste à rapprocher la réalité d'un souhait. »

La performance industrielle est définie comme étant « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » (Bourguignon, 2000).

Effectivement, cette performance ne se trouve pas seulement au niveau du résultat de l'action, ni de l'action en elle-même, ni même au niveau de l'objectif (Jacot, 1990), mais plutôt, elle réside dans un compromis, selon la Pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'effectivité du système considéré (Berrah, 1997).

### ***1.2. Les critères d'efficacité, d'efficience, d'effectivité et de pertinence***

Comme nous l'avons signalé auparavant, définir la performance est une tâche ardue, car elle regroupe plusieurs dimensions. Toutefois à partir de quatre principaux critères d'appréciation de la performance que sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence, une première classification de ces dimensions peut être réalisée (Movahedkhan et al., 2005). Ces derniers ont affirmé que le succès (ou la réussite), la compétitivité, les facteurs clés de succès constituent les dimensions principales d'appréciation de l'efficacité ; la productivité, les coûts, le rendement et la rentabilité, celles de l'efficience (Fig.4) :

- L'efficacité : se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée (Jacot, 1990). Donc elle représente « l'aptitude à faire ce qu'il faut » (Sahraoui, 2009), elle concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre (Bartoli, 2009). Le même auteur a signalé que ce concept suppose d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou au moins estimé). Pour Kalika et Boisvert, l'efficacité indique « à quel point l'objectif fixé est atteint » (Source : Berrah, 1997). Ce concept peut être défini par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir (De Longeaux, 1994). La satisfaction de la clientèle est dans ce cas, une des dimensions de la réussite organisationnelle (Movahdkhah et al., 2005). L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches (Movahdkhah et al., 2005). La maîtrise des facteurs clés de succès ou de réussite, c'est-à-dire les atouts, le savoir-faire, est un gage de compétitivité pour l'entreprise en termes d'avantages concurrentiels (Movahdkhah et al., 2005). Trois facteurs clés de succès sont considérés comme des facteurs principaux de compétitivité de l'organisation : le prix, le délai et la qualité (Bergeron, 1996).
- L'efficience : se définit comme l'obtention du résultat fixé sous contrainte des coûts (Movahdkhah et al., 2005): c'est l'adéquation des moyens et les résultats: « Est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? », de point de vue sémantique, l'efficience d'une chose en appelle à son rendement (Sahraoui, 2009). Elle représente ainsi « La capacité de faire bien » (Sahraoui, 2009). Boisvert mesure l'efficience par « La quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production » (Boisvert, 1995).
- L'effectivité : c'est l'adéquation des objectifs, des moyens et des résultats (Sahraoui, 2009): « Est-il raisonnable de mettre en œuvre les moyens suffisants pour obtenir des résultats satisfaisants en ce qui concerne les objectifs que l'on cherche à atteindre ?  
Elle permet de vérifier si « l'on fait effectivement ce que l'on veut faire » (Le Moigne, 1973). L'effectivité dans ce sens se prononce sur « l'évaluation de triptyque (objectifs-moyens-résultats), c'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même du système dont on cherche à évaluer la performance » (Le Moigne, 1973).
- La pertinence : C'est l'adéquation des objectifs et des moyens (Sahraoui, 2009). Son évaluation passe par la question : « Les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? » (Jacot, 1990).

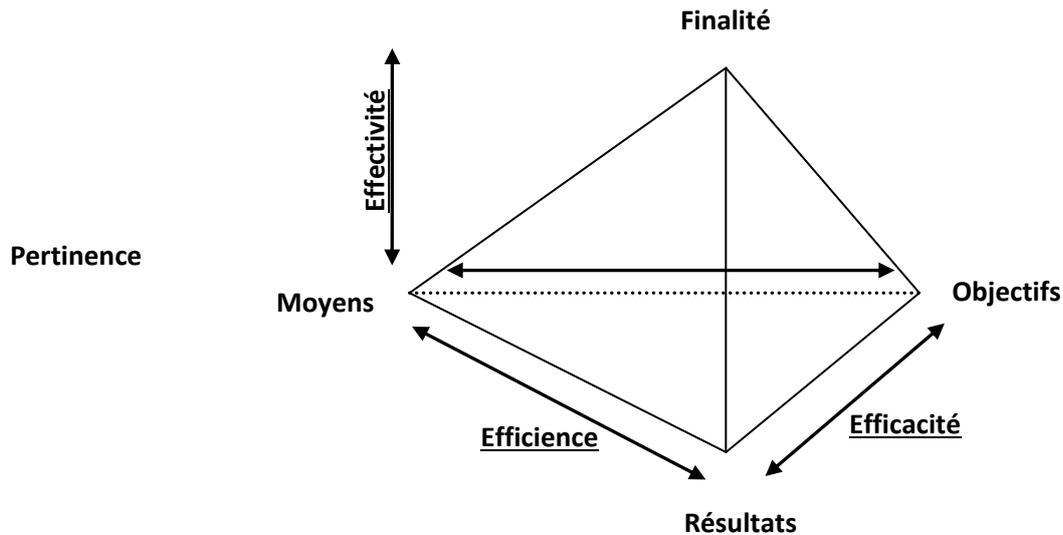


Figure 4: *Efficacité, efficacité, effectivité et pertinence* (Bescos, Dobler et al.1995 (Source : Sahraoui, 2009)

La stratégie dessinée par l'entreprise est évaluée à travers la comparaison des objectifs stratégiques tracés avec les résultats atteints (enregistrés). Pour ce faire, les objectifs fixés doivent être chiffrés pour être comparés. Ainsi les résultats attendus sont des objectifs chiffrés de la stratégie. La performance constitue un critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise : elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques tracés. Les dirigeants de l'entreprise de leurs parts doivent mesurer les écarts à travers l'évaluation et le déclenchement des correctifs nécessaires tout en tenant compte d'un ensemble d'indicateurs multivariés et multicritères

En effet, pour gagner le pari, faire face à la compétitivité et être performant, un certain nombre de modèles en matière de performance ont été développés par les pionniers en la matière: apports de Kaplan et Norton, apports de Campbell, apports de Welge et Fessmann, apports de Qinn et Rohrbough, apports de Steers, apports de Peters et Waterman, apports de cameron...

## II.Principaux modèles de la Performance

### II.1 Modèle de Campbell

Pour Campbell (1977) la mesure de la performance s’effectue à travers la fixation et l’évaluation de trente critères (Tab.6) :

**Tableau 6 : Liste des critères de la performance selon le modèle Campbell (1977)**

1. Efficacité	2. Contrôle	3. Evaluation par des entités externes	4. Absentéisme	5. Aptitudes relationnelles du management
6. Efficience	7. Flexibilité	8. Participation et influence des actionnaires	9. Satisfaction au travail	10. Readiness
11. Qualité	12. Consensus sur les objectifs	13. Accomplissement	14. Ethique	15. Utilisation de l’environnement
16. Croissance	17. Congruence entre les rôles et les normes	18. Productivité	19. Conflit/ Cohésion	20. Stabilité
21. Turn Over	22. Aptitude de Management	23. Profit	24. Planification et établissement des projets	25. Valeurs des ressources humaines
26. Motivation	27. Informations sur le management et la communication	28. Accident	29. Intériorisation des objectifs de l’organisation	30. Importance accordée à la formation

D’après le tableau ci-dessus, nous pouvons remarquer que les critères de performance sont caractérisés par une hétérogénéité : ils peuvent être regroupés en trois catégories majeures (Kébé, 2006) :

- La première catégorie est celle relative aux facteurs humains et sociaux (57%).
- La deuxième est celle représentant les aspects économiques et financiers (30%).
- La dernière concerne plusieurs facteurs tels que la stratégie, l’environnement et la production (13%).

Donc, le modèle de Campbell est caractérisé par un manque d’autres critères que cet auteur les a négligés, tels : les critères d’ordre technologiques, les critères de performance internationale et les critères de notoriété (Kébé, 2006).

### II.2 Modèle de Welge et Fressman

Après avoir exploité 48 études dont 26 est de nature empirique, Welge et Fressman (1980) ont conclu que les critères économiques et financiers sont les plus importants pour apprécier la performance globale : 12 critères touchant les facteurs d’ordre social et humain et 7 facteurs traitent le volet économique (Chaabouni, 1992). Le tableau ci-dessous résume l’ensemble des critères dudit modèle avec leurs fréquences d’appréciations :

**Tableau 7: Liste des critères de performance selon le modèle de Welge et Fessmann (1980)**

1. Productivité	2. Evitement de conflits	3. Cohésion du groupe	4. Réalisation des objectifs
5. Flexibilité	6. Satisfaction au travail	7. Coopération	8. Moral
9. Fluctuation	10. Qualité	11. Intégration	12. Importance et qualité du management
13. Profit	14. Coûts/économie coûts	15. Communication	16. Satisfaction des collaborateurs
17. Chiffre d'affaires/ quantité produite	18. Croissance/ taux de croissance	19. Motivation	20. Valeur de l'entreprise pour la société
21. Absentéisme	22. Approvisionnement et utilisation efficace des ressources		

### **II.3 Modèle Quinn et Rohrbaugh**

Devant le nombre important des critères d'évaluation de la performance caractérisant le modèle Campbell (1977) et dans l'objectif de réduire les redondances entre les différents critères dudit modèle, Quinn et Rohrbaugh (1983) ont procédé à la réduction et la précision de ces critères à travers leur réduction en 16 critères, et ce, selon deux visions internes et externes relatives à la flexibilité et au contrôle (Tab.8):

**Tableau 8 : Liste des critères de performance selon le modèle de Quinn et Rohrbaugh(1983)**

	Critères de performance	Nombre de critères
Flexibilité interne	- La cohésion - le moral - le développement des ressources humaines	3
Le contrôle interne	- La stabilité - le contrôle - la gestion de l'information - la communication	4
Flexibilité externe	- L'acquisition des ressources-la vivacité - la flexibilité - la croissance	4
Le contrôle externe	- La productivité - l'efficience - la planification - la définition d'objectifs - l'évaluation	5
Total		16

Signalons que parmi les inconvénients de ce modèle, il est basé uniquement sur la réduction de la liste des critères élaborée par Campbell (1977) sans aucune initiative de chercher à l'enrichir par lesdits auteurs.

### ***II.4 Modèle de Peters et Waterman***

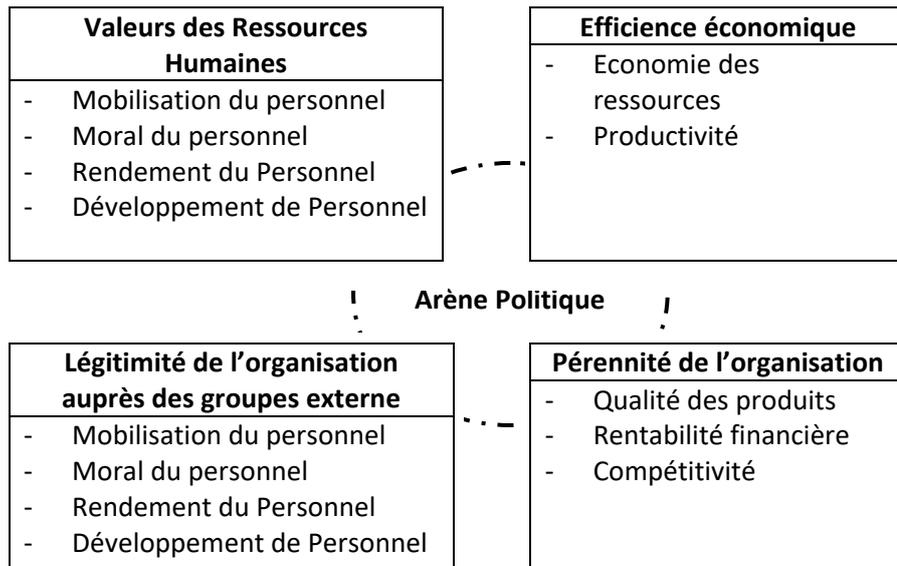
En se basant sur l'étude des meilleures entreprises Américaines, Peters et Waterman (1983) ont élaboré un modèle de performance basé sur 8 facteurs (huit attributs d'excellence):

- 1- Orientation vers l'action : à travers l'identification et le traitement rapide des problèmes sous la base des contraintes structurelles, politiques, légales et environnementales ;
- 2- Etre à l'écoute du client ;
- 3- Encouragement de l'autonomie et l'esprit innovateur ;
- 4- Motivation des ressources humaines ;
- 5- Mobilisation autour des valeurs clés (valeurs partagées) ;
- 6- S'en tenir à ce que l'on sait faire : la diversification ne peut être envisagée qu'à condition qu'elle soit dans la ligne directrice de l'entreprise, c'est-à-dire de ne pas s'écarter de son activité principale et de ses compétences centrales.
- 7- Des structures simples et légères : faciliter la communication et la circulation de l'information, et ce, ne peut se faire qu'à travers un minimum de niveaux hiérarchique afin de rendre l'organisation plus apte à réagir aux changements de l'environnement.
- 8- Souplesse dans la rigueur : à travers l'existence d'une ligne centrale ferme, d'une autonomie individuelle maximale et en favorisant l'initiative et l'innovation.

### ***II.5 Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994, 2000)***

Ce modèle a été élaboré autour de quatre grandes approches (dimensions) théoriques traitant l'efficacité et de la performance : Approche économique, Approche sociale, Approche systémique et Approche politique (Fig. 5).

Par la suite, Morin et Savoie (2001) ont intégré une cinquième dimension intitulé "Arène politique" à ce modèle, et ce, a pour mission d'expliquer le rapport d'influence présent dans l'organisation lors d'un diagnostic. Ce diagnostic doit se porter à la fois sur ses processus de l'organisation, son efficience économique, ses membres et sa légitimité d'un point de vue écologique (Savoie et Morin, 2002). L'objectif est d'écarter ce type de conflit qui pourrait être engendré entre les différentes dimensions et de mettre en place un jeu de pouvoir susceptible de réunir et converger les efforts pour atteindre les objectifs à travers le choix des groupes ayant des expériences et des compétences reconnues dans le monde du travail et une grande influence sur la stratégie poursuivie par l'entreprise (Savoie et Morin, 2002).



**Figure 5: Modèle de performance Morin et al. (1994) et révisé en 2001**

Source : Adaptation du modèle de Savoie et Morin, 2002

Selon Larouche (2011), le modèle de Morin est considéré comme étant parmi les rares modèles qui ont été validés empiriquement et qui ne présuppose pas de lien de cause à effet, ni de hiérarchie d'importance, entre ses différentes composantes. De plus, ce modèle s'appuie sur plusieurs fondements théoriques et école de pensée, ce qui a pour effet d'élargir le concept "performance" et de mieux répondre aux défis de la complexité (Larouche, 2011).

Effectivement, ledit modèle est intéressant dans la mesure qu'il met en exergue la multi dimensionnalité de la performance et met en interaction les différentes actions entre toutes les parties prenantes de l'organisation afin d'atteindre la performance désirée.

De notre part, il nous apparaît que ce modèle est difficilement applicable aux contextes des jeunes entreprises (il nécessite beaucoup d'étapes et d'informations).

## ***II.6 Modèle de Kaplan et Norton***

Au fil du temps et avec l'évolution des systèmes de production et des modes de gestion des entreprises, le système de mesure de la performance a aussi connu une évolution remarquable. Aussi, les systèmes de mesure qui s'appuient essentiellement sur des outils traditionnels, tels le contrôle de gestion, la comptabilité analytique...dont le plus souvent servent à minimiser les coûts des produits, ont été développés et accompagnés par d'autres outils et indicateurs, et ce, pour rendre l'évaluation de la performance des entreprises plus globale. Effectivement, la mesure de la performance dont elle est limitée aux outils traditionnels ne s'est pas bien adaptée aux changements et aux turbulences du contexte économique et en particulier aux nouvelles contraintes et caractéristiques des marchés (Mevellec, 1994). Bergeron (2000) affirme que nous sommes dans une ère où la concurrence s'exerce

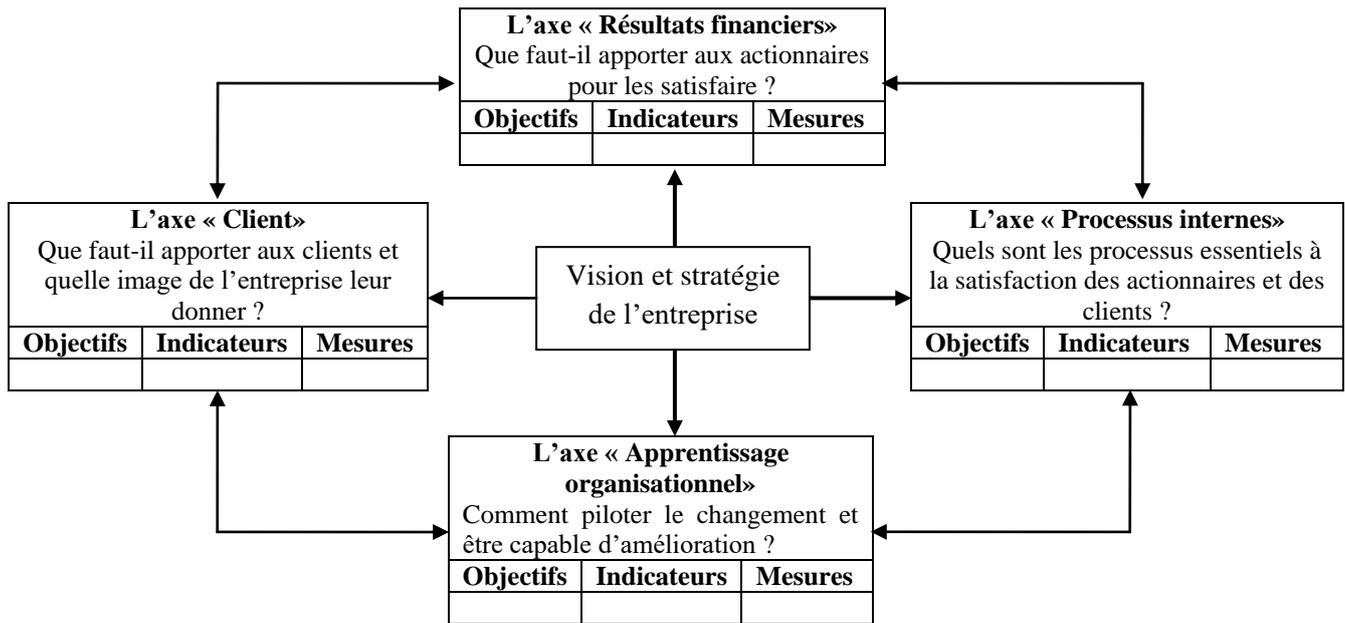
sur plusieurs facteurs et où les risques d'entreprises se multiplient. De ce fait, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en terme d'augmentation de bénéfice sur capital investi ou la recours unique à la méthode du calcul des coûts (heure, ouvrier, heure machine...), car ceci ne permet plus d'avoir une vision globale et nette de la performance économique d'un système de production (Bescos et Mendoza, 1994). D'où, le recours aux systèmes d'analyse des coûts et aux analyses financières répondent partiellement et insuffisamment à l'évaluation de la performance. Donc, le système qui s'appuie sur des outils traditionnels est inadapté au contexte économique et aux différents besoins de la performance, car cette composante devient multicritère et multivariée et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique (Bergeron, 2000).

De ce fait, les travaux de Kaplan et Norton (1992) réactualisent le sujet en présentant un nouveau modèle de mesure de la performance qui tient compte à la fois de la dimension financière et de celle non-financière, sous un angle équilibré, appelé Tableau de Bord Prospectif ou équilibré et en anglais 'Balanced Scorecard'.

Le Tableau de Bord Prospectif constitue, donc, un instrument visant à mesurer la performance de l'entreprise et d'analyser en temps réel un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers lié directement à la stratégie (Errami, 2004). Il permet ainsi de suivre les événements qui sont à leur origine, et détient des délais de parution courts, qu'il est simple de consultation et que ses données revêtent un caractère synthétique (Eccles, 1991).

Pour maîtriser la performance globale, l'entreprise est demandée de s'intéresser aux facteurs explicatifs de la performance (performance succès), aux relations de causalité qui lient les différents processus et actions engagées (performance action) aux résultats obtenus (performance résultat) (Movahedkhah et al., 2005). Pour ce faire, la performance doit être mesurée à partir d'indicateurs opérationnels (Kaplan et Norton, 92) et de pilotage (Selmer, 1998).

En effet, la traduction et le suivi de la stratégie globale de l'entreprise s'effectue sous la base de quatre dimensions ou « axes » : financiers, clients, processus internes et apprentissage organisationnel correspondant à quatre objectifs de l'entreprise (Fig.6). Ces dimensions peuvent se diviser en deux grandes parties, la première partie comporte l'axe financier appelée performance financière et une deuxième non-financière nommée aussi 'opportunités de croissance' englobe trois dimensions (clients, processus internes, Innovation et Apprentissage Organisationnel).



**Figure 6: les axes du Tableau de Bord Prospectif**

Source: Kaplan and Norton (2003), the balanced scorecard, Editions d'organisation

## 6.1 Axe financier

C'est l'ensemble d'indicateurs financiers permettant de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer la performance financière. Généralement, les objectifs financiers de l'entreprise concernent la rentabilité, le chiffre d'affaires et la réduction des coûts.

Ce type d'indicateurs doit être adapté à la réalité et au contexte de l'entreprise, au secteur d'activité, à l'environnement concurrentiel et selon la stratégie adoptée pour chaque unité de l'entreprise. D'où chaque unité est demandée de choisir les indicateurs qui lui sont appropriés le mieux.

## 6.2 Axe client

Les managers sont invités à réfléchir à la valeur apportée aux clients (Berland, 2009) :

- Au positionnement de l'entreprise en termes d'excellence opérationnelle : prix, qualité, délai, fonction du produit, service relations, marque ;
- A la connaissance des besoins du client : En effet, cet axe doit comprendre plusieurs indicateurs-clés de résultats concernant la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés, le taux de conservation des clients, capacité à anticiper les besoins clients, diminutions réclamations clients ;
- Lancement et développement des produits permettant grâce à l'innovation de présenter la meilleure offre du marché.

### 6.3 Axe processus interne

Cet axe sert à identifier les processus-clés de l'entreprise et à élaborer et suivre des indicateurs permettant à l'entreprise de :

- maîtriser ses modes de fonctionnement : à travers l'amélioration des procédés de fabrication, diminution des taux de produits non-conformes, diminutions retours produits non-conformes, respects des délais de livraison... ;
- Construire son développement grâce à l'innovation : développement et lancement des produits innovants, ventes réalisées avec des nouveaux produits...

### 6.4 Axe innovation et apprentissage organisationnels

Dans l'objectif de stimuler l'innovation et la créativité et de favoriser l'esprit d'amélioration et d'apprentissage, l'entreprise est demandée à s'appuyer sur des ressources immatérielles tout en veillant à les valoriser sans cesse (Berland, 2009) :

- La compétence des salariés ;
- Le degré de maîtrise des technologies ;
- Le climat social

Ceci ne peut se faire qu'à travers l'investissement dans les équipements, la recherche et développement, la récompense et la motivation du personnel, la création d'une atmosphère propice pour l'innovation, la proposition et la créativité.

Pour ce faire, l'entreprise doit disposer des tableaux de bord stratégiques rassemblant tous les indicateurs choisis à travers les différentes composantes de l'apprentissage organisationnel (ressources humaines, systèmes et procédures).

Ces quatre dimensions du tableau de bord équilibré ne constituent pas un modèle statique ou universel, elles forment seulement une toile de fond ou un cadre générale d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel (Bergeron, 2000). Cela veut dire pour bien développer et gérer la performance, chaque entreprise doit mettre en œuvre les catégories d'indicateurs de performance qui lui conviennent le mieux selon la réalité et en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et caractéristiques de son environnement.

Le tableau ci-après montre quelques exemples d'indicateurs et déterminants de la performance selon le modèle de Norton et Kaplan (Bergeron, 2000).

**Tableau 9 : Catégories d'indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif**  
(Source : Bergeron, 2000)

<b>Axe</b>	<b>Déterminants de la performance à traduire en indicateurs</b>	<b>Exemples d'indication</b>
<b>1. Financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du chiffre d'affaires</li> <li>• Réduction des coûts et amélioration de la productivité</li> <li>• Utilisation de l'actif</li> <li>• Réduction du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance des ventes</li> <li>• % de bénéfice net</li> <li>• rendement sur capital investi</li> <li>• coûts unitaires</li> </ul>
<b>2. Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part de marché</li> <li>• Conservation de anciens clients</li> <li>• Acquisition de nouveaux clients</li> <li>• Satisfaction des clients</li> <li>• Rentabilité par segment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % des ventes réalisées auprès des clients existants</li> <li>• % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients</li> <li>• degré de satisfaction des clients</li> <li>• taux de retour des produits</li> </ul>
<b>3. Processus internes</b>	Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'innovation</li> <li>• La production</li> <li>• Le service après-vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• argent investi en R&amp;D</li> <li>• % des ventes réalisées avec des nouveaux produits</li> <li>• temps de réponse aux appels de service</li> <li>• coûts standards</li> </ul>
<b>4. Apprentissage organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le potentiel des salariés</li> <li>• Réorientation des compétences</li> <li>• Capacités des systèmes d'information</li> <li>• Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taux de satisfaction des employés</li> <li>• argent investi en formation</li> <li>• disponibilité de l'information</li> <li>• nombre de suggestions par employé</li> </ul>

Au regard des caractéristiques et particularités de la jeune entreprise traitées dans le chapitre 1, nous estimons que suite aux avantages fournis par le Balanced scorecard, il peut être un outil servant comme point de départ pour évaluer les systèmes de mesure de la performance tout en élaborant un nombre suffisant d'indicateurs permettant de chercher les correctifs nécessaires en temps utile et proposer des pistes d'amélioration et par conséquent surmonter les caractéristiques et particularités d'ordre négatif caractérisant ce type d'entreprises et voir même accroître leurs performances.

### **III. Natures des liens existants entre la Qualité et la Performance**

Sur la base d'une revue de la littérature, nous avons constaté que les différentes mesures utilisées pour apprécier la nature de la relation existante entre la qualité et la performance n'ont pas abouti à des conclusions fermes et unanimes. En d'autres termes, la nature de la relation existante entre ces deux composantes reste encore floue, voir même contradictoire : relation positive, neutre ou négative. Cette divergence des résultats peut être expliquée comme suite (Zorgati et Lakhal, 2009):

- La qualité est définie et est mesurée de manière variée et différente d'un auteur à l'autre ;
- La performance est définie et opérationnalisée de manière différente selon les auteurs ;
- Chaque définition de la qualité est liée de manière différente avec la performance ;
- L'existence de facteurs médiateurs qui peuvent permettre une meilleure explication de la relation existante entre la qualité et la performance.

Par ailleurs, d'après Zorgati et Lakhal (2009), la plupart des recherches ne teste pas la « significativité » statistique de l'impact de la qualité sur la performance et le succès ou l'échec du management de la qualité ne peut pas être jugé que s'il est évalué par une étude statistique rigoureuse. Dans le même sens, Hoque et Alam (1999) affirment que les quelques cas ayant examiné les liens existant entre la qualité et la performance ont tendance à être soit des études de cas des entreprises individuelles (Hoque et Alam, 1999) soit des études se portant sur des petits échantillons (Daniel et Reitsperger, 1991). De même, la manière dont ces mesures sont utilisées n'a pas été bien analysée (Bucumisommer et al. 2010).

### ***III.1 Qualité-performance : Effets positifs***

Nilsson et al. (2001), suite à une recherche basée sur la comparative des pratiques de management de la qualité, la satisfaction clientèle et la performance financière de 482 entreprises industrielles et de service, ils ont montré :

- Pour les entreprises industrielles : Les pratiques de la qualité influencent la satisfaction des clients et de la performance à travers une orientation organisationnelle par la qualité.
- Pour les entreprises de service : l'orientation client dispose d'un effet direct positif et statistiquement significatif sur la performance financière.

De leur part, Curkovic et al. (2000) ont réalisé une étude sur 57 entreprises de l'industrie automobile. Ladite étude cherche à mesurer les liens de 7 dimensions de la qualité (Conformité aux spécifications, fiabilité du produit, durabilité du produit, soutien du produit, qualité du design, Service avant et stabilité client) et la performance. Ces auteurs ont conclu que globalement la qualité dispose des incidences positives sur la performance.

La recherche d'Adam et al. (1997) qui s'est portée sur 977 entreprises localisées en Asie, en Europe et en Amérique du Nord a montré l'existence d'un effet statistiquement significatif des approches de l'amélioration de la qualité sur la performance.

Sur la base d'une étude touchant 133 entreprises, Zorgati et Lakhali (2009) ont démontré que les dimensions de la qualité du produit impactent positivement les indicateurs de la performance financière. Dans la même perspective, Forker et al., (1996), Curkovic et al., (1996) ont confirmé l'existence d'une relation positive entre la qualité et la performance financière.

Dans le même sens, Rust et al. (2002) ont démontré que les entreprises, adoptant une démarche qualité dont l'objectif est de stimuler le chiffre d'affaires sous la bannière de la satisfaction client, sont de plus en plus performantes que celles adoptant une démarche basée seulement sur la diminution des coûts.

Dans le but d'étudier l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financier des entreprises cotées en bourse opérant dans trois secteurs économiques Américains, sur une période de 10 ans, Corbett et al. (2005) ont démontré que la certification provoque une amélioration financière pour les entreprises qui avaient un niveau de performance économique similaire avant de se lancer dans des programmes ISO.

Dans le même état d'analyse, un certain nombre d'auteurs ont affirmé que la certification qualité a un impact positif sur la productivité, la réduction des coûts, l'amélioration des parts de marché et sur les bénéfices financiers d'une manière générale (Corbett et al, 2005 ; Terziowski et al. 2003).

De même, Ben Ghodbane (2014), sur la base d'une étude exploratoire relevant à 51 entreprises Tunisiennes certifiées ISO, a démontré l'existence d'une Cohérence entre la certification et la performance des entreprises.

Egalement, un grand nombre d'auteurs ont démontré l'existence d'une relation positive entre la qualité totale et la performance globale (Powell (1995), Mann et Kehoe (1995), Curkovic et al. (2000), Flynn et al., (1994) ; Gustafsson et al. (2003), Hemsworth et al. (2005), Dhiab.M.M (2007), Motwani (2001), Saad et Siha (2000)...) )

D'après cette revue de la littérature, nous pouvons conclure ce qui suit :

- Les pratiques de la qualité sont positivement corrélées à la performance et en particulier celle financière ;
- Les démarches qualité selon ISO favorisent la stimulation de la performance des entreprises.

### ***III.2 Qualité-performance : Effets neutres***

Sur la base d'une revue de la littérature, nous avons constaté que très peu d'études soutenant l'existence des liens neutres entre la qualité et la performance.

Parmi les écrits soutenant l'existence des liens neutres entre ces deux composantes figurent l'étude de Simmons e White (1999) portée sur 126 dont 63 certifiées et 63 non certifiées, à travers laquelle, ont démontré l'existence d'un lien entre la certification et la performance qualifié flou et complexe. Dans la même perspective, Kelly (1992) a montré que plusieurs entreprises ressentent que les efforts déployés pour la mise en place de l'amélioration de la qualité ne s'accompagnent pas d'une meilleure productivité.

### ***III.3 Qualité-performance : Effets négatifs***

De même, il existe peu d'écrits soutenant l'existence d'une relation négative entre la qualité et la performance.

Une étude a été réalisé sur les entreprises japonaises gagnantes du prix qualité Deming, et ce, pour mesurer l'impact de l'obtention de ce prix sur la performance. Les résultats de cette étude ont montré l'existence d'un effet d'ordre négatif entre l'obtention de ce prix et la performance (Iaquinto, 1999). Dans le même état d'analyse, une étude empirique a été portée sur 17 entreprises gagnantes le prix Américain de la qualité "Malcolm Baldrige" a montré, même, si des améliorations substantielles ont été touchées, l'impact sur la performance financière n'est pas toujours remarquée (Wisner et Eakins, 1994). Chose qui a été confirmée par (Hendricks et Singhal, 1997) qui ont affirmé que certaines entreprises, malgré qu'elles ont gagné ce prix (Malcolm Baldrige) caractérisant un niveau de la qualité totale, elles ont confronté des difficultés financières.

D'après cette revue de la littérature, nous pouvons constater que la plupart d'écrits soutient l'existence d'une relation positive entre la qualité et la performance et quelques écrits qualifiés minoritaires soutenant l'existence des liens neutres ou négatifs se manifestant entre ces deux composantes.

## Conclusion

La performance d'une entreprise est synonyme à l'amélioration des résultats, de compétitivité, de réussite ou du succès... Toutefois, la définition de ce concept reste encore floue, vague et polysémique. Elle reste difficile à en vérifier et en concrétiser dans des modèles théoriques bien déterminés. En effet le choix d'une méthode bien déterminé pour l'évaluation de ce concept, dépend surtout des caractéristiques à évaluer et du problème de prise de décision (nombre de critères, la nature des critères.)

La plupart d'écrits ont affirmé l'existence d'une relation positive entre la qualité et la performance. Contre peu d'études soutenant l'existence des effets neutres ou négatifs entre ces deux composantes. Aussi, la plupart d'études affirment l'existence des liens positifs entre les démarches qualité selon ISO et la performance des entreprises.

A la lumière d'une revue de la littérature en ce qui concerne les principales particularités de la jeune entreprise : peu de formalisation, peu d'utilisations des techniques et des outils managériaux, coordinations informelles, systèmes d'information est de type embryonnaire, décisions se basant essentiellement sur l'intuition, manque de contrôle de gestion... et en se basant sur les avantages offerts par le Tableau de Bord Prospectif : conçu dans un sens équilibré : il traite à la fois la performance financière (axe financier) et non financière (axe Apprentissage organisationnel, axe Processus internes, axe clients) de l'entreprise, et d'autant plus, Il s'agit d'un instrument applicable à toutes les organisations quelle que soit la taille ou l'activité, **nous pensons** que le Tableau de Bord Prospectif est un outil peut être adapté au contexte jeune entreprise et par conséquent, il l'offre un certain nombre d'avantages : photographier l'image de l'entreprise en temps utile et réel, et ce, à travers l'élaboration des indices les plus pertinents suite au choix et à la sélection des indicateurs susceptibles de délivrer des informations de mesures cohérentes avec les objectif poursuivi, signaler les dysfonctionnements, aider ainsi au pilotage et l'amélioration la performance... Ceci sans doute va aider la jeune entreprise à remédier ce type de lacunes et à met en sa main un système formalisé contenant un ensemble d'indicateurs équilibré en terme financier et non financier de nature multicritère et multidimensionnel. Ce qui permettra, sans doute, à la jeune entreprise de passer d'un système embryonnaire peu formalisé à un autre développé et formalisé favorisant la mise en œuvre et le développement d'un ensemble d'outils et techniques managérial et organisationnel.

## Chapitre 4

# La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base

### Introduction

Le profit est considéré comme étant la base pour l'entreprise afin qu'elle puisse assurer sa pérennité et assumer toutes ses responsabilités à l'égard de ses employés, ses clients, ses fournisseurs et de toute la partie prenante. Mais, les objectifs d'une entreprise ne devraient pas seulement s'arrêter et se limiter à la maximisation des profits, car elle a des devoirs en matière sociétale, environnementale, et ce, pour assurer une vie convenable sans problèmes aux générations futures, tenir compte aux intérêts de toute la partie prenante et de contribuer au développement local et régional, voir même le développement durable. Le développement économique (et industriel) quant à lui n'est pas suffisant, il doit être accompagné par le développement de la composante sociale et environnementale.

Malgré la création d'un certain nombre d'organismes et d'associations dont l'objectif est d'exercer des pressions sur les entreprises pour que ces dernières s'engagent davantage et deviennent de plus en plus responsables et exemplaires vis-à-vis la protection de l'environnement et l'amélioration du bien-être social, les entreprises en générale et celles nouvellement créées en particulier exigent plusieurs programmes et séries d'accompagnement et de sensibilisations susceptibles de soutenir leur démarche d'engagement social et environnemental. Dans le même état d'analyse, Meier et Schier (2007) affirment que le plus souvent les facteurs déclencheurs (favorables) d'un investissement environnemental et social proviennent d'une source externe (contraintes politiques, environnement concurrentiel...).

Pour cette raison, le concept "Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)" fut créée dont l'objectif est d'inciter les entreprises à intégrer les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire, de façon à encourager les entreprises aux enjeux du développement durable. Ce concept qui a pris naissance durant les années 1950 englobe l'ensemble des relations que la firme établit avec ses parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, employés, communauté).

Dans l'objectif de standardiser mondialement les éléments de la Responsabilité Sociétale et éviter tout type de redondance et confusion, la norme ISO 26000 :2010 est apparue. Cette norme donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société.

Même si certains écrits affirment que la RSE est réservée pour les grandes entreprises, théoriquement et en raison de leurs petites tailles et de leurs potentialités et à leurs grandes flexibilités, les jeunes entreprises, les TPE et les PME peuvent présenter des opportunités en matière de responsabilité sociétale. Elles sont généralement plus souples en termes de gestion de l'organisation, souvent en contact étroit avec les différents acteurs locaux et aussi leurs leaders exercent des influences directes sur les activités de l'entreprise. L'intégration de la responsabilité sociétale dans une jeune entreprise peut se faire à travers des actions pratiques simples et n'est pas nécessairement complexe.

Dans ce chapitre, une revue de la littérature sera consacrée pour définir la responsabilité sociétale, donner un aperçu historique dudit concept, traiter le vécu de la RSE au sein des jeunes entreprises, se renseigner sur les avantages offerts par une démarche RSE et délimiter les différentes natures de liens existantes entre la performance et la RSE.

### **I. Historique et définition du concept de la RSE**

#### ***1.1 Aperçu historique de la RSE***

La responsabilité sociale ou sociétale est un concept qui n'est pas nouveau (Henderson, 2005 ; Pasquero 2006), son apparition remonte jusqu'aux années 1930 (Atil et al., 2012). Ce concept est apparu aux états unis dans la littérature sous le nom de « Corporate Social Responsibilities ». Notons ainsi que cette époque a été marquée par la publication de multitude d'articles et d'ouvrages en la matière (Bowen 1950 ; Davis 1960 ; Walton 1967) (Source : Daudée et Noel, 2006). Effectivement, l'ouvrage de Bowen(1953) a donné une révolution dans le monde des affaires, il est considéré comme étant le premier qui a abordé le concept de la RSE.

L'évolution dudit concept a connu trois phases majeures jusqu'aujourd'hui (Katsoulakos et al., 2004) :

- La première phase (1950 à 1990) : elle est caractérisée par la conscientisation aux problèmes sociaux et environnementaux mondiaux dans laquelle plusieurs acteurs et concepts majeurs de la RSE ont progressivement été mis en place, notamment le Programme des Nations Unies pour l'Environnement et la définition du développement durable.
- La deuxième phase (1990 à 2000) : elle est connue par l'initiation à la RSE, étant donné qu'à ce moment que des initiatives de la RSE ont été développées, à titre d'exemple, la norme SA8000 pour de bonnes conditions de travail et de l'organisation.

## Chapitre 4 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base

- La troisième phase (2000, jusqu'à maintenant) : marquée par l'intégration de la RSE à la stratégie et aux pratiques de gestion des entreprises, en plus de l'arrivée des lignes directrices ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou des organisations (RSE, RSO).

Dans la même perspective, Wood (2006) reprend l'évolution de la RSE à partir de 1950 en identifiant les caractéristiques théoriques et pratiques de chaque décennie (Tab.10).

**Tableau 10 : Historique de la RSE selon Wood (2006)**

1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le concept de la RSE était attaché explicitement aux besoins du monde des affaires;</li> <li>• contributions philanthropiques pour les communautés;</li> </ul>
1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une plus grande visibilité du concept de RSE;</li> <li>• Préoccupation vis-à-vis du pouvoir grandissant des entreprises par rapport aux autres acteurs sociaux politiques;</li> <li>• Prise de conscience d'une nouvelle responsabilité de l'entreprise face à la société;</li> <li>• Élargissent des préoccupations: racisme, sexisme, pauvreté, pollution, sécurité des produits, etc.;</li> <li>• Apparition de la normalisation;</li> </ul>
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une attention spécifique sur la réponse de l'entreprise;</li> <li>• Concentration de la recherche sur les affaires publiques, les questions de management, la philanthropie stratégique et les relations entreprises-gouvernements;</li> </ul>
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement du concept «la performance sociale de l'entreprise» (PSE) en tant que construit structurel plutôt que normatif;</li> <li>• La performance sociale de l'entreprise se présente comme étant l'intégration des principes de la RES, des processus de réponses ainsi que des retombées et des impacts des actions de l'entreprise;</li> <li>• Le développement de la théorie des parties prenantes en parallèle à la PSE ;</li> </ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement scientifique de la RSE, PSE et la théorie des parties prenantes a ralenti laissant le champ pour les approches philosophiques et éthiques;</li> <li>• Développement substantiel des organismes de gestion responsable tel que «Business for Social Responsibility»;</li> <li>• La concentration de la recherche sur la démonstration du lien entre la performance foncière et performance sociale de l'entreprise;</li> </ul>
2000 Jusqu'à maintenant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intérêt pour la RSE, la PSE et la théorie des parties prenantes est devenu plus large et plus approfondi;</li> <li>• Des efforts réels de construction théorique;</li> <li>• Développement et mise en application des nouvelles directives en éthique et en responsabilité sociale pour les sociétés multinationales;</li> <li>• Les entreprises deviennent de plus en plus habiles en gestion de la durabilité, en engagement vis-à-vis des parties prenantes;</li> <li>• Émergence de plusieurs initiatives où les entreprises peuvent se renseigner sur la performance sociale et les meilleures pratiques;</li> </ul>

A part de l'évolution théorique, ledit tableau nous renseigne sur d'autres évolutions relatives aux pratiques de la Responsabilité Sociétale des entreprises :

- Philanthropie (les années 1950)
- Gestion de la durabilité et l'engagement vis-à-vis des parties prenantes (les années 60)

- Préoccupations sociales et environnementales (1960-1970).
- L'intégration des parties prenantes et la gestion de la performance sociale (1980-1990).

Dans le cadre d'unifier les efforts entre les différents secteurs et de chercher un consensus mondial en la matière, une norme internationale en responsabilité sociétale a pris naissance : ISO 26000 : 2010. Il s'agit d'une norme non certifiable : elle présente des lignes directrices proposées aux entreprises et aux organisations.

Effectivement, il s'agit d'une unique norme internationale visant à fournir aux entreprises les lignes directrices pour élaborer des stratégies en matière sociétale. Ladite norme, établie par consensus, décrit les principes et thèmes que recouvre la responsabilité sociétale et propose une méthode d'appropriation et de mise en œuvre dans une organisation (entreprises, collectivités, ONG, syndicats...), quelle que soit sa taille ou ses domaines d'actions.

### ***1.2 Définition du concept de la RSE***

D'après une revue de la littérature, nous avons constaté que ce concept, depuis plusieurs décennies, a subi des définitions variées et multiples à travers les organisations et les chercheurs. Il a été défini de plusieurs manières, d'une perspective économique tel que la création de la richesse pour les actionnaires (Friedman, 1962), à une perspective liant les côtés économique, légal, moral et discrétionnaire de responsabilité (Carroll, 1979) à la bonne citoyenneté d'entreprise (Hemphill, 2004).

Ces différentes perspectives ont connu une évolution concernant la définition de RSE en allant du minima résidant au niveau des obligations légales et économique, en passant par la suite à la responsabilité vis-à-vis les actionnaires et enfin une responsabilité touchant l'environnement de l'entreprise.

Pour délimiter les différentes définitions accordées au concept RSE, nous allons mettre l'accent sur certaines définitions institutionnelles et aux autres académiques.

#### **2.1 Définitions institutionnelles**

La commission Européenne, dans son livre vert en 2001, a défini la RSE comme étant « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » et « Etre socialement responsable non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

## Chapitre 4 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base

De sa part, la Commission interdépartementale du développement durable, dont le siège est à Bruxelles, propose en 2005 sa définition de la RSE : la responsabilité sociale des entreprises est « un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus » (CIDD, 2005).

L'OCDE<sup>5</sup> affirme que « Les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement ».

Pour l'Organisation Internationale du Travail<sup>6</sup> (2006) « La RSE traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leur relation avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi ».

Pour la norme ISO 26000:2010, un compromis a été atteint avec la définition suivante qui permet d'accorder les différentes visions exprimées :

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Ladite définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociétale défendues dans la négociation ISO 26000 : on y retrouve en effet à la fois la vision éthique défendue par les Américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendue par les Britanniques, le nécessaire respect de la loi cher aux Européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les Français (Aubrun et al., 2010).

---

<sup>5</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>6</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/@multi/documents/publication/wcms\\_142693.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_142693.pdf)

La responsabilité sociétale des organisations doit permettre de contribuer au développement durable. L'objectif d'atteindre un développement durable étant un objectif politique collectif, la responsabilité d'atteindre le développement durable n'est pas celle des organisations privées mais des pouvoirs publics (Afnor, 2010).

## 2.2 Définitions académiques

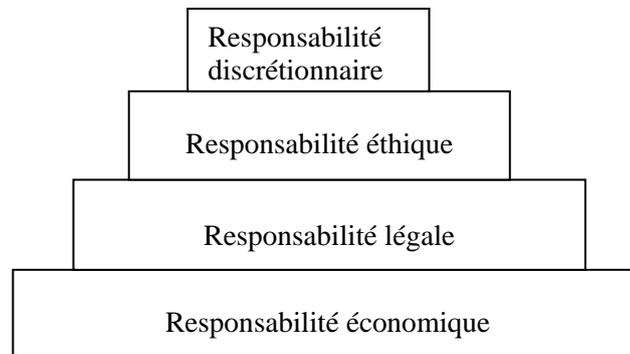
Une fois présenter les définitions institutionnelles de la RSE, nous allons présenter quelques définitions de nature académique (Tab.11) :

**Tableau 11 : Définitions théoriques de RSE**

Auteur	Définitions théoriques de la RSE
Bowen (1953)	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »
McGuire (1963)	« L'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations »
Davis (1973)	« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire »
Carroll (1979)	« la RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »
Jones (1980)	« l'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux »
Carroll (1983)	Comme étant une façon de gérer l'entreprise « de telle manière qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi et qu'elle respecte l'éthique »
Wartick et Cochran (1985)	La PSE est « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux »
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel »
Clarkson (1995)	La PSE est synonyme à la capacité de gérer et de satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
Williams et Siegel (2001)	« Les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi »
Gond et Mullenbach - Servayre (2003)	la responsabilité sociétale de l'entreprise « formalise ce que la société attend des entreprises au-delà de leurs fonctions économiques standard ».
Mercier (2004)	« La responsabilité Sociale correspond pour l'organisation à l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier en fonction de normes morales et de valeurs, et surtout, d'en supporter les conséquences qui y sont liées »
Elhauge (2005)	La RSE est défini comme étant « sacrifier des profits dans l'intérêt social ».

Gond et Igalens (2008)	« la RSE est comme le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel »
------------------------	---

Carroll (1979) a présenté un modèle doté de quatre types de responsabilités vis-à-vis l'organisation : responsabilités économiques, responsabilités juridiques, responsabilités éthiques et responsabilités discrétionnaires (Fig.7) :



**Figure 7: Les 4 catégories de la responsabilité sociale (Carroll, 1979)**

- Les responsabilités économiques : sont considérées comme étant le socle pour l'entreprise (c'est la raison d'être). Cette dernière est avant tout une institution ayant comme objectif de produire les biens et services et à travers de leurs commercialisation, elle cherche le profit.
- Les responsabilités juridiques : respects des lois et des réglementations en vigueur.
- Les responsabilités éthiques : attendues par la société visant à respecter les droits de tous les parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, actionnaires, autorités locales, communes...). Selon Carroll (1991), ces responsabilités obligent les entreprises à faire ce qui est vu comme bon, juste et honnête même si elles n'y sont pas contraintes par les dispositions légales.
- Responsabilités discrétionnaires : c'est d'agir au-delà des réglementations et des règles éthiques en consacrant une partie du chiffre d'affaires à la société (community) à travers l'investissement des ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le volet environnemental et sociétal de l'entreprise (Carroll (1979) ; Wood (1991)).

Notons que le modèle théorique Carroll n'est pas confirmé par une étude rigoureuse et n'est pas certain pour des raisons méthodologiques, et a été sujet d'un tas de critiques par les chercheurs en la matière (Wood, 1991 ; Pasquero ; 2005).

Effectivement la dimension sociétale des entreprises doit être traitée sous plusieurs angles et peut vu selon la perspective théorique que l'on adopte. De ce fait, Neau-Leduc (2001) présente une matrice prenant en compte les différentes positions de l'orientation sociale en posant trois questions fondamentale :

**Tableau 12 : Les différentes approches de la RSE (cité par Tremblay et Rolland (2004))**

	<b>Est-ce que l'entreprise est un acteur social ?</b>	<b>Qu'est-ce que la responsabilité sociale de l'entreprise ?</b>	<b>Quelles sont les motivations concernant la RSE ?</b>	<b>Orientation sociale de l'entreprise</b>
<b>Fondamentalisme</b>	Non	N'existe pas.	Aucune, l'objectif de l'entreprise est de faire du profit.	
<b>Intérêt personnel de l'entreprise</b>	Non	Responsabilités légales ou contractuelles. Autres types d'activités : intégrées seulement si elles génèrent des profits.	Ces activités pourraient contribuer à la rentabilité de l'entreprise.	
<b>Théorie du contrat social</b>	Oui	Entreprise ajustant son comportement afin de répondre aux valeurs et aux règles de la société.	L'entreprise doit répondre aux demandes des parties prenantes.	
<b>Théorie des parties prenantes (stakeholder)</b>	Oui	Gestion des relations avec les différentes parties prenantes.	L'entreprise doit répondre aux demandes des parties prenantes.	
<b>Responsabilité de gérance (stewardship)</b>	Oui	Contribution de l'organisation afin de « construire un monde meilleur »	L'entreprise doit répondre aux demandes des parties prenantes	

La RSE est un concept mal défini, ceci n'est pas lié à une absence de définition, mais plutôt à une « prolifération de la terminologie » (Rowe,2006). Au total, s'il existe un consensus sur le champ couvert par la RSE, sa compatibilité avec la recherche du profit ne fait pas consensus (Rubinstein, 2008).

D'après cette revue de la littérature, le terme "RSE" est généralement employé pour désigner un engagement de l'entreprise en vue d'atteindre, voir même dépasser, les attentes légales, éthiques et sociétales vis-à-vis ses parties prenantes. La plupart de ces définitions accordent une place centrale de l'engagement de l'entreprise, et spécifient que cet engagement aller au-delà des obligations et des attentes légales. Aussi, les définitions consacrées à ce concept sont différentes et nombreuses, mais elles sont complémentaires.

Signalons ainsi que nous avons constaté, dans la littérature, que la plupart d'écrits considère la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) comme étant la Performance Sociale (PS).

## **II. Avantages de la mise en œuvre d'une démarche RSE**

Mandl et Dorr (2007) ont noté qu'il existe des liens positifs entre les activités de la responsabilité sociétale des petites entreprises et leurs compétitivités. Dans le même sens, Nicolas (2009) affirme que les activités de la responsabilité sociétale peuvent être un bon moyen d'attraction des salariés.

## Chapitre 4 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base

Selon la norme ISO 26000, la mise en œuvre de ladite norme aura des incidences sur l'entreprise, à savoir :

- Ses avantages concurrentiels ;
- Sa réputation ;
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs ;
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ;
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ;
- Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

Des Rochers et Turcotte (2012) affirment de leurs parts que le comportement responsable, éthique et transparent d'une entreprise:

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;

Selon la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM)<sup>7</sup>, les apports d'une démarche RSE pour les entreprises se résument comme suit:

- accroissement de la capacité d'attirer et de fidéliser une clientèle de qualité et de gagner de nouvelles parts de marché en réponse à de nouvelles exigences des donneurs d'ordre ;
- développement d'un milieu de travail attractif pour des collaborateurs compétents et motivés compte tenu des conditions de travail et moyens mis en place par l'entreprise ;
- amélioration du climat de travail et établissement d'un dialogue social serein dans l'entreprise ;
- augmentation de la productivité et de sa qualité à long terme par une implication poussée des salariés au regard de leur motivation et engagement ;
- renforcement de la capacité de gestion des risques en adoptant une approche proactive ;
- facilitation de l'accès aux crédits vu que les établissements financiers sont de plus en plus exigeants et tiennent compte des comportements responsables des entreprises pour l'octroi des crédits ;
- consolidation de l'image de marque et la réputation de l'entreprise en tant que facteurs essentiels de sa compétitivité.

---

<sup>7</sup>Confédération Générale des Entreprises Marocaines : <http://www.cgem.ma/fr/cgem> (

Pour Delattre et Moulette, (2009), les bénéfices de RSE les plus pertinentes est la réduction des coûts ; ces réductions peuvent survenir par la diminution et/ou le remplacement de matériels, par une meilleure gestion des dépenses énergétiques, par une atténuation des coûts de stockage et de manutention, par le rabais ou l'élimination des déchets.

De sa part, Reynaud (1997), à travers un état de l'art approfondi dans le domaine de la RSE, a présenté les principaux déterminants de l'engagement sociétal de l'entreprise en sept éléments :

- L'amélioration de la position concurrentielle ;
- L'exploitation des segments « responsables » ou « différenciation » (Beji-Bêcheur et Bensebaa, 2008) ;
- La recherche d'une image responsable (Mathieu et Soparnot, 2006) ;
- La gestion des incertitudes (liée aux accidents, à la concurrence, à la demande ou à la législation) (Boiral, 2003) ;
- La réduction des coûts (Bensédrine, 2001) ;
- La stimulation de la créativité ;
- La création d'une culture d'entreprise (Lépineux, 2004).

En effet, ces avantages listés amènent l'entreprise à mieux cerner son environnement interne et externe, mais aussi à mieux évaluer ses impacts et à cesser une grande gamme de risques pouvant menacer l'entreprise et/ou son environnement. D'autres avantages qui sont non quantifiables peuvent intervenir telle l'amélioration de la notoriété de l'entreprise, l'avantage concurrentiel...d'où la RSE n'est plus perçue uniquement comme une contrainte mais aussi comme une opportunité au service de la compétitivité.

Donc, pour donner plus de crédibilités à ces propos, il faut mesurer l'impact d'un ensemble suffisant et diversifié concernant les caractéristiques relatives à la RSE sur les entreprises (contenu) tout en utilisant des mesures et des méthodes statistiques rigoureuses (méthodes).

### **III. Système de mesure de la performance de la RSE**

La mesure de la performance de la RSE doit être attachée à l'évaluation de la stratégie globale de l'entreprise. Elle concerne la mesure de la performance sociale et environnementale, et ce, pourvoir l'impact de la stratégie RSE à la fois sur la société que l'entreprise.

## Chapitre 4 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base

Pour ce faire, l'entreprise est demandée à mettre en place un système de mesure de la performance de la RSE disposant un ensemble de critères à évaluer. En effet ce système de mesure est bénéfique non seulement pour les dirigeants, mais également pour les parties prenantes. Ceci, renseigne sur le degré d'impact pour chaque critère à part (positif, neutre ou négatif). Le tableau n°13 présente un certain nombre de critères de la RSE en se référant aux auteurs les plus connus en la matière :

**Tableau 13 : Les mesures de la Responsabilité Sociale des Entreprises (source : Allouche et al. 2004)**

	<b>Critères RSE</b>
Pava/Krausz, 1996	Protection de l'environnement – Indices de réputation – Informations divulguées par l'entreprise au-delà de son rapport annuel – Mode de Gouvernance, ...
Frooman, 199	Violation des lois anti-trust – Retrait de produits dangereux – Conduite délictueuse (évasion fiscale, défaut de présentation de documents financiers, etc.) – Pollution de l'environnement – Violation des standards des Agences gouvernementales de régulation.
Griffin/Mahon, 1997	Indice de réputation 'Fortune' – Évaluation du cabinet KLD – Contributions charitables et Philanthropie – Inventaire des rejets toxiques, ...
McWilliams/Siegel, 1997	Comportements illégaux – Retrait du marché de produits dangereux – Fermeture d'usines et licenciements – Prix annuels décernés par le Département du Travail, ...
Balabanis/Phillips/Lyall, 1998	Informations divulguées par l'entreprise au-delà de son rapport annuel – Engagement en faveur de l'Égalité Professionnelle - Contributions charitables et Philanthropie – Protection de l'environnement – Engagement dans la Société civile (refus des discriminations politiques) – Refus de l'expérimentation animale – Critères d'exclusion (le tabac, l'alcool, ...) – Relations d'affaires avec les régimes dictatoriaux – Activité de production d'équipements militaires – Relations d'affaires avec les pays en voie de développement, ...
Margolis/Walsh, 2002	Indice de réputation 'Fortune' – Indice de 'Working Mothers' – Indices Moskowitz – Évaluation du cabinet KLD – 'Screening' des Fonds Mutuels – Évaluation CEP/Council on Economic Priorities – Rapports de l'EIA/Energy Information Association – Publication par l'entreprise d'informations sociales – Publication par l'entreprise d'informations environnementales – Inventaire des rejets toxiques – Engagement éthique rendu public – Contributions charitables – Prix annuels décernés par le Département du Travail, ...
Orlitsky/Schmidt/Reynes, 2003	Indices de réputation – Informations sociales divulguées par les entreprises – Audits sociaux – Comportements d'entreprises – Valeurs et engagements d'entreprises – Contributions charitables – Informations environnementales divulguées par les entreprises – Gouvernance partenariale, ...

## Chapitre 4 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base

Igalens et Gond (2003), affirment qu'il existe cinq familles de méthodes de mesure de la performance sociale (RSE) : l'analyse de contenu des rapports annuels, les indices de pollution, les mesures perceptuelles issues des enquêtes par questionnaires, les indicateurs de réputation, et les indicateurs produits par des organismes de mesure. En effet, la diversité des indicateurs mobilisés pour la mesure et l'évaluation de la nature d'impact de RSE rend difficile toute mise en perspective cohérente et toute possibilité de comparabilité entre les études menées (Allouche et al., 2004) et même, le choix de ces indicateurs reste une vision subjective.

Dans l'objectif de standardiser et de converger les efforts en matière sociétale, l'ISO 26000 fut créé en 2010 pour aider les organisation, de tous types d'activités et de taille, à contribuer au développement durable en les incitant d'aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute entreprise et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale.

En effet ladite norme, qui n'est pas une norme de management et non destinée à des fins de certification (ne contient pas d'exigences), présente un terrain fertile et un référentiel pertinent pour la mise en place et le suivi des systèmes de mesures de la RSE et l'évaluation de la performance sociétale, et ce, à travers la fourniture des lignes directrices opérationnelles et des questions centrales sur la plan sociétale ((Fig.8) etannexe1).



**Figure 8: les sept questions centrales de la RSE (Source : la norme ISO 26000)**

Signalons qu'un nombre croissant d'entreprises recourt, en effet, au reporting environnemental et social (Igalens, 2004a ; Verschoor, 2003 ; Korhonen, 2003) pour évaluer le reflet de leur engagement et comportement responsable en matière sociétale et de chercher les angles à améliorer afin de valoriser davantage l'aspect environnemental, social, et développement local et régional.

Effectivement, les pratiques de reporting et de l'audit deviennent, de plus en plus, un trait signalétique de l'adoption de telles démarches. Ceci sert à publier les données relatives aux activités sociales et environnementales effectuées par l'entreprise et pouvant ainsi servir comme étant un **gadget publicitaire**.

### **IV. La RSE et la jeune entreprise**

Signalons que nous n'avons pas trouvé des écrits traitant le vécu de la RSE au sein des jeunes entreprises. Ce genre d'entreprise est formé majoritairement par des TPE et des PME et n'est pas confronté aux mêmes problèmes que les autres et se distinguent ainsi par ses propres particularités et caractéristiques. De même, selon Des Rochers et Turcotte (2012), il existe aussi peu d'études des représentations et des pratiques de la RSE dans les Petites et Moyennes Entreprises(PME) et que les études qui se sont portées sur les petites entreprises (PE) sont encore plus rares.

Malgré que la plupart d'écrits affirment que la RSE est une affaire réservée en particulier aux grandes entreprises (Waddock et Graves,1997) et que l'engagement sociétale augmente avec la taille de l'entreprise (Lapointe et Gendron, 2004) : environ la moitié de l'ensemble des PME européennes sont déjà engagées dans diverses initiatives de responsabilité sociale (CEC, 2002).

Pour Lapointe et Gendron (2004), le caractère discret de cet engagement dans la responsabilité sociale s'explique en grande partie par les particularités distinctives de la PME par rapport à la grande entreprise; notamment, dans la foulée de la moins grande formalisation des processus de gestion. Ces mêmes auteurs affirment que la définition même de la RSE dans la plus petite entreprise serait généralement informelle, implicite et essentiellement alimentée par les valeurs personnelles des propriétaires-dirigeants, sans pour autant être reflétée dans un engagement corporatif officiel.

Signalons que parmi les entraves empêchant les PME et les TPE de s'initier et de s'engager dans une démarche RSE comme les grandes entreprises est le manque des ressources : les PME et les TPE ne disposent pas des mêmes ressources que la grande entreprise (Lapointe et Gendron, 2004).

Aussi, la marge de manœuvre financière de la majorité des PME et TPE est insuffisante pour absorber le coût d'initiatives majeures de RSE et a fortiori pour supporter un système de gestion formel de monitoring et de reporting en matière de responsabilité sociale (Lapointe et Gendron, 2004).

Nous pensons que les caractéristiques des PME et des TPE en matière de responsabilité sociétale sont semblables à celles caractérisant les jeunes entreprises, car elles disposent des points communs concernant le mode de gestion et d'organisation et la possession des ressources, ce qui pourra provoquer des sortes de réticences de nombreux dirigeants de ce genre d'entreprises à s'engager dans

cette voie et la notion des RSE est vue et traitée conformément aux valeurs des propriétaire-dirigeants de ce type d'entreprises.

## V. Relation "Performance-RSE"

Selon une revue de la littérature, nous n'avons pas pu relever une réponse ferme ou un consensus concernant la nature des liens de causalité existante entre la performance et la RSE (positive, négative ou neutre). Jusqu'alors, il y a une hétérogénéité des résultats empiriques relatifs à la nature et le sens de la relation se manifestant entre ces deux dimensions. Pour cela, nous allons poser un certain nombre de questions : **existe-t-il une relation positive, négative ou neutre entre la Performance et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? et quelle est le degré de cohésion pouvant se manifester entre les différents liens de causalité pouvant exister entre la RSE et la Performance ?**

Nous avons constaté, en se basant sur revue de la littérature, que la plupart d'études ont traité les liens existant entre la "RSE et la Performance Financière" (quantitative) contre peu d'études qui se sont intéressées à mesurer les différents liens existant entre la RSE et la performance non-financière (aspects opérationnels (maîtrise des risques, réduction des coûts, innovation), concurrentiels (parts de marché, produits compétitifs) ou encore liés à la réputation (image et notoriété)).

Par ailleurs, les recherches empiriques cherchant à mesurer les différents liens existants entre la RSE et la performance se sont ancrées dans la littérature anglo-saxonne depuis une trentaine d'années (Boussoura et Zeribi Ben Sliman, 2015). Comme nous l'avons signalé auparavant, il n'y a pas une réponse ferme concernant la nature des relations existante entre ces deux composantes : ces divergences de résultats peuvent être dues à un certain nombre de limites (Boussoura et Zeribi Ben Sliman, 2015) :

- Les limites liées au recours aux seuls aspects financiers
- Les limites liées au recours aux seules données quantitatives
- Les limites liées à l'unidimensionnalité de la mesure
- Les limites liées à la fragmentation de la mesure
- Les limites liées à la fragilité des fondements théoriques

### *V.1 Liens existants entre RSE et Performance non-financière*

Comme nous l'avons signalé, il existe peu d'études traitant les liens existant entre la RSE et la performance non financière (Innovation, Processus interne, Ressources humaines et Client), voire inexistantes pour le cas des liens existants entre la RSE et la variable "Processus interne".

## Chapitre 4 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base

En effet d'après notre revue de la littérature, la plupart d'écrits existante entre la RSE et l'innovation est de nature positive (McWilliamset Siegel (2000) ; Moore et Spence (2006) ; Husted et Allen (2007a) ; Maxfield, (2008) ; Berger-Douce (2011) ; Ingham et al., (2011) ; Nelson, (2003)).

Le développement d'innovation répondant à des préoccupations environnementales est généralement mis en œuvre par des entreprises appartenant à un groupe industriel où la fonction 'Recherche et Développement' y implantée (Conceição et al, 2006). Dans le même sens, Dijkema et al., (2006) ont confirmé que les entreprises, ayant adopté d'une manière tôt le développement de l'innovation, reconnaissent que le développement durable est crucial pour la survie à long terme.

Sous la base d'une revue de la littérature, Lebas et Poussing (2010) ont conclu l'existence d'un impact crucial de la capacité de l'innovation sur les performances. En effet, selon ces deux auteurs, les écrits les plus récents notent que la relation n'est pas toujours robuste : elle peut être sensible à la mesure de la capacité d'innovation et aux indicateurs choisis pour mesurer la performance. De même, selon Corbel (2009) et Nelson et Winter (1982), les entreprises contraintes par leur environnement envisagent l'innovation technologique comme un moyen crucial pour améliorer leurs avantages concurrentiels. Dans le même état d'analyse, Nelson (2003) affirme qu'un comportement crucial en matière de RSE demande un investissement dans une technologie sociale co-évaluant avec les technologies relatives aux produits et aux procédés des produits.

Lebas et Poussing (2010) ont démontré que l'entreprise innovante a un impact positif sur la RSE : le fait d'être innovant a toujours un effet positif sur la profitabilité à adopter une démarche RSE. De même, les entreprises innovantes ont une propension forte à mettre en œuvre plusieurs dimensions de RSE.

Malgré que Beaupré et al. (2008) ont souligné que ni la communauté scientifique ni les professionnels de l'entreprise n'ont encore cherché à relier de manière systématique les dimensions GRH et RSE. La plupart d'écrits ont mentionné l'existence d'une relation positive entre ces deux composantes (Saulquin, 2004 ; Gond et Igalens, 2008 ; Dubion, 2010). De sa part, Saulquin (2004) affirme que le développement des pratiques de RSE vis-vis des salariés a des influences positives sur une stratégie de type « gagnant-gagnant » pour l'employeur et le salarié. De même, Gond et Igalens, (2008), à travers 160 études s'étalant entre 1972 et 2002, ont constaté qu'environ une étude sur deux montre une relation causale positive entre la performance sociale et la performance financière : les pratiques RH reposant sur un comportement responsable ont un effet positif sur la performance d'une entreprise.

Maignan et Ferrel, (2004) affirme que les perceptions de la RSE pourraient mener une catégorie des parties prenantes à contribuer à l'accroissement de l'entreprise : parmi ces parties prenante figure la **clientèle**.

En effet, les clients ou les consommateurs sont disposés à supporter activement les entreprises engagées dans des actions relatives à la responsabilité sociétale, environnementale ou éthique à travers l'utilisation de leurs produits et de leurs services et l'incitation d'autres consommateurs potentielles de les y utiliser (Baronne et alii., 2000 ; Berger et Kanetkar, 1995, Creyer et Ross, 1997). Dans le même état d'analyse, Roberts (1995) affirme que le client consommant les produits ou les services d'une entreprise qu'il perçoit ayant un impact positif sur son environnement aura un engagement et une identification organisationnels remarquable pour une entreprise qui s'investit dans la résolution des problèmes sociaux et environnementaux.

En contrepartie, les clients n'hésiteront pas à sanctionner les entreprises socialement irresponsables, suite à des actions de boycotts de leurs produits et services (Garrett, 1987 ; Sen et al., 2001).

Nous pouvons constater d'après cette revue de la littérature que l'engagement responsable d'une entreprise en matière social, environnemental et éthique a un impact positif sur l'amélioration des résultats relatifs à la clientèle. In contrario, un engagement non responsable conduit à une baisse de ses ressources.

Signalons que malgré que nous n'avons pas pu trouver des écrits traitant la nature des liens pouvant exister entre les pratiques de RSE et les processus internes, nous estimons qu'une entreprise socialement responsable, à part la recherche de l'efficacité et l'efficacité de ses processus, va tenir compte de l'aspect environnemental et écologique à travers la mise en place des méthodes, des procédés et le choix des équipements et machines qui prennent en compte le volet sociétale et en particulier la composante écologique.

### ***V.2 Liens existants entre RSE et Performance financière***

De même, un certain nombre de questions peut être posé (1) **existe-t-il une relation positive, négative ou neutre entre la Performance financière et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?** et (2) **quelle est la nature des liens de causalité existants entre la RSE et la Performance financière ?** En d'autres termes, **est ce que c'est la Performance financière qui influence la RSE ? Ou la RSE qui détermine la Performance financière ?**

Pour ce faire, nous allons faire recours au tableau n°14 développé par Preston et O'Bannon (1997) à partir d'une typologie des différents liens éventuels pouvant se manifester entre ces deux dimensions. De ce fait, six jeux d'hypothèses peuvent être formulés.

Tableau 14: Principales hypothèses théoriques

Causalités	Positive	Négative
PF → RSE	Hypothèse des fonds disponibles ou du ‘‘Slock organisationnel’’ (h1).	Hypothèse de l’opportunisme (h3)
RSE → PF	Hypothèse de l’impact social ou du bon management (h2).	Hypothèse de l’arbitrage (h4)
RSE ↔ PF	Synergie positive (h5)	Synergie négative (h6)

Ledit tableau récapitule les principales hypothèses théoriques qui ont fait l’objet de tentatives des validations empiriques (Preston et O’Bannon, 1997) :

- Hypothèse (1) : une première démarche théorique est de type positif suggère que plus l’entreprise est en très bonne santé financière, plus le volet social sera bien impacté (ce que nous voudrions chercher à valider à travers notre étude).
- Hypothèse (2) : ladite démarche théorique stipule que l’amélioration de l’aspect social et environnemental porte des répercussions positives sur la performance financière.
- Une autre démarche théorique est de type négatif, c’est-à-dire plus l’entreprise sera performante économiquement, moins elle sera socialement performante (Hypothèse (3)).
- In contrario, l’amélioration du plan social impacte négativement la performance financière (Hypothèse (4)).
- (hypothèse 5) : Synergie positive: Création parallèle des valeurs financière et sociétale (Waddock et Graves, 1997 ; Fogler et Nutt, 1975).
- (hypothèse 6) : Synergie négative: Destruction parallèle des valeurs financière et sociétale. C’est-à-dire un faible niveau de la performance sociale génère une baisse de la performance financière qui limite les investissements socialement responsables (Fogler et Nutt, 1975).

Signalons que nous pouvons avancer deux autres types d’hypothèses (7et 8) :

- (hypothèse7) : Absence de relation entre performance financière et RSE, c’est le cas de plusieurs chercheurs (Aupperle et al., 1985 ; Fogler et Nutt, 1975 ; Abbott et Monsen, 1979 ; Freedman et Jaggi, 1982 ; O’Neill et al., 1989 ; Seifert et al., 2003 ) qui selon leurs travaux empiriques récents, ne trouvaient aucun lien entre ces deux dimensions. D’autres stipulent que le lien est trop faible voire inexistant (Alexander and Buchholz, 1978 ; Cochran and Wood, 1984 ; Pava and Krausz, 1996 ; Berman et al., 1999 ; Balabanis et al., 1998 ; Seifert, 2003).
- (hypothèse8) : Existence des relations plus complexe entre PF et RSE (Moore, 2001 ; Barnett and Salomon, 2002).

## Chapitre 4 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Concepts de base

En effet, sur 310 études : 59% identifiées un lien positif, 26% marquant des liens non significatifs ou nuls et 15% d'études ont confirmé l'existence des liens négatifs (ORSE, 2004). Dans le même sens, Laroche et Allouche ont signalé que 71% d'études ont montré des liens positifs (Allouche et Laroche, 2005). C'est également le cas pour Margolis et Walsh, qui ont recensé 127 enquêtes dont 54 ont trouvé un lien positif (Margolis and Walsh, 2003).

Dans le même sens, le tableau n°15 présente les parts de la nature des liens existants entre ces deux composantes, suites à des études réalisées par : Pava et Krausz, 1996, (21 études observées) ; Griffin et Mahon, 1997, (62 études observées) ; Roman et al., 1999, (57 études observées) :

**Tableau 15 : Les liens Performances sociales (RSE) / Performances économiques et financières (PF) (source : Allouche et al. 2004)**

	Résultats : Liens positifs	Résultats : Liens négatifs	Résultats : Absence de liens
Pava & Krausz, 1996 – 21 études RSE (variable indépendante) vs PF	12	1	8
Griffin & Mahon, 1997 – 62 études RSE (variable indépendante) vs PF	33	20	9
Roman, Hayibor, Agle, 1999 – 57 études RSE (variable indépendante) vs PF	33	5	14
Synthèse <sup>6</sup> : Résultats agrégés (%)	78 55.7%	26 18.6%	61 22.4%

Ce tableau montre aussi que la plupart des cas étudiés ont montré l'existence des liens positifs entre la performance financière et la RSE. Il semblerait donc que généralement le niveau de la performance financière de l'entreprise détermine bien la RSE.

Néanmoins, d'autres études statistiques antérieures n'ont pas manifesté des résultats positifs (McGuire et al., 1988 ; Preston and Sapienza, 1990). C'est-à-dire, sois des liens de causalité de type **négatif, neutre ou non significatif**.

En effet, la relation de causalité relative au couple PF-RSE peut être perturbée et influencée par plusieurs facteurs tels que la **taille de l'entreprise**, le **secteur d'activité**, **investissement en R&D**, **Profil propriétaire-dirigeant**, **style de gestion...**

Graves et Waddock (1999) ont par ailleurs montré que la qualité du management est fortement corrélée à la performance financière des entreprises et qu'il est nécessaire de tenir compte de cette variable dans l'étude de l'interaction entre la Performance financière et la RSE. Dans le même sens, ces deux auteurs ont signalé que l'effet de la taille peut être un effet modérateur considérable en raison que les grandes organisations s'engagent davantage dans les actions sociales par rapport aux petites organisations qui n'accordent pas d'importance à l'activité sociétale Waddock et Graves (1997). Ceci peut être s'expliqué par le fait que l'entreprise doit être, dans un premier temps, économiquement solide avant de passer au stade de l'éthique et à la RSE (Carrol, 1991).

## Conclusion

Le profit est considéré comme étant la base pour l'entreprise pour qu'elle puisse assurer sa pérennité et assumer ses responsabilités envers toutes ses parties prenantes. A part ses priorités économiques, l'entreprise a des devoirs en matière sociale, environnementale et éthique. De ce fait, une norme internationale a vu le jour en 2010 (non certifiable pour le moment) intitulée ISO 26000: Responsabilité Sociétale, et ce, pour standardiser les actions et donner des lignes directrices en la matière aux entreprises souhaitant d'être socialement responsables et qui cherchent à atteindre, voir même dépasser les attentes sociales, environnementales, légales et éthiques de toutes les parties prenantes.

En effet, cet engagement responsable permet à l'entreprise d'améliorer sa performance globale (Environnementale, Sociale et Economique), de soigner son image de marque (sa réputation), gagner de nouvelles parts de marché au niveau national et à international.

D'après une revue de la littérature, nous avons constaté que la jeune entreprise et en particulier les TPE et les PME ont des réticences vis-à-vis la responsabilité sociétale pour des raisons organisationnelles et financières. En d'autres termes, ces types d'entreprises cherchent améliorer, dans un premier temps leurs santé financières et organisationnelles avant de passer à l'éthique. Nous avons aussi constaté qu'il n'existe pas d'écrits étudiant la RSE au sein des jeunes entreprises.

Nous avons remarqué, que la plupart d'écrits s'est intéressée d'étudier le couple "RSE-Performance financière", contre l'existence de peu d'étude portée sur la mesure des liens existants entre la RSE et la performance non financière (Client, Processus Interne, Ressources Humaines et Innovation). Signalons ainsi que la plupart d'auteurs ont confirmé l'existence des liens positifs entre la RSE et la performance financière et celle non financière.

Effectivement, l'étude de l'impact de la RSE sur la performance non financière reste un champ fertile, il est encore à explorer, surtout la dimension Processus interne. Notons ainsi que l'étude des liens existant entre la RSE et la performance nécessite l'utilisation des méthodes statistiques rigoureuses pour confirmer davantage la nature, le sens et la force existants entre ces deux composantes.

## Chapitre 5

# Méthodologie de la recherche et Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel

## Introduction

L'objectif de ce travail de recherche étant de tester et valider un modèle conceptuel (causal) permettant de mesurer l'impact de certaines Pratiques de la Qualité sur la Performance Globale et sur la Responsabilité Sociale et Sociétale des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc.

Ce chapitre sert à présenter les aspects méthodologiques utilisés pour valider ou infirmer nos hypothèses de recherche ainsi que tester la validité de notre modèle conceptuel pour les approches PLS et LISREL. De ce fait, nous avons scindé ce chapitre en deux sections :

### *A/ Section I : Méthodologie de recherche*

Cette section a pour vocation de traiter les différentes composantes formant notre modèle conceptuel et de formuler les principales hypothèses à vérifier (Hypothèse globale et hypothèses dérivées). Aussi, le choix de la population à explorer et la méthode de collecte de donnée seront traités. Nous allons ainsi s'assurer de la fiabilité des mesures et tester la normalité de notre échantillon.

## **I. Elaboration du modèle proposé et formulation des hypothèses**

### *1.1. Définitions des construits du modèle proposé*

Notre modèle est composé de trois construits majeurs :

#### **1.1Premier construit : Pratiques de la qualité**

Pour choisir les pratiques de la qualité (Critères moyens), nous nous sommes basés, dans un premier temps sur une revue de la littérature (Saraph et al. (1989), Mann (1992), Anderson et al. (1995), Flynn et al. (1994), Curkovic et al. (2000), Lkhal, (2007), Thèse Dhiaf, (2007), Zorgati et Lkhal, (2009)) (Tab. n°16)

**Tableau 16 : Pratiques de la qualité selon une revue de la littérature**

Auteurs	Pratiques ou dimensions de la qualité	Nombre de pratiques utilisées
Saraph et al. (1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rôle du manager de la division et politique qualité.</li> <li>2. Rôle du département qualité.</li> <li>3. Formation.</li> <li>4. Conception des produits ou services.</li> <li>5. Management de la qualité des fournisseurs.</li> <li>6. Processus de management.</li> <li>7. Données sur la qualité.</li> <li>8. Relations entre les employés</li> </ol>	8
Mann (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Développement des fournisseurs.</li> <li>2. Développement des processus.</li> <li>3. Déploiement d'une politique qualité.</li> <li>4. Développement des employés.</li> <li>5. Concentration sur les clients</li> </ol>	5
Anderson et al. (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership.</li> <li>2. Amélioration continue.</li> <li>3. Coopération interne et externe.</li> <li>4. Focalisation sur les clients.</li> <li>5. Apprentissage.</li> <li>6. Satisfaction des employés.</li> <li>7. Processus de management.</li> </ol>	7
Flynn et al. (1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soutien du top management.</li> <li>2. Information sur la qualité.</li> <li>3. Processus de management.</li> <li>4. Conception du produit.</li> <li>5. Management de la force de travail.</li> <li>6. Implication des fournisseurs,</li> <li>7. Implication des clients.</li> </ol>	7
Curkovic et al. (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformité aux spécifications,</li> <li>2. Fiabilité du produit,</li> <li>3. Durabilité du produit,</li> <li>4. Soutien du produit,</li> <li>5. Qualité du design,</li> <li>6. Service avant</li> <li>7. Sensibilité client.</li> </ol>	7
Lkhal (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Engagement et soutien de la haute direction</li> <li>2. Organisation pour la qualité</li> <li>3. Formation des employés</li> <li>4. Participation des employés</li> <li>5. Management de la qualité des fournisseurs</li> <li>6. Focalisation sur les clients</li> <li>7. Soutien continu</li> <li>8. Amélioration du système qualité</li> <li>9. Information et analyse</li> <li>10. Utilisation des techniques statistiques de la qualité</li> </ol>	10
Dhief (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Leadership</li> <li>9. Ressources humaines</li> <li>10. Politique et stratégie</li> <li>11. Partenariat et ressources</li> <li>12. Processus</li> </ol>	5
Zorgati et Lkhal (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiabilité</li> <li>2. Durabilité</li> <li>3. Ténacité</li> <li>4. Régularité</li> </ol>	4

## Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel

Comme nous le remarquons d'après le tableau ci-dessus, les auteurs sont d'accord sur un ensemble de pratiques de la qualité étant utilisées sur plusieurs études exploratoires et ne le sont pas sur d'autres.

A part le recours à cette revue de la littérature pour choisir les pratiques de la qualité jugées pertinentes, nous nous sommes inspirés des principaux prix de la qualité : PNQ<sup>8</sup>, EFQM<sup>9</sup>, Prix Deming, MBNQA<sup>10</sup>, CAF<sup>11</sup> et des différents rencontres avec les administrateurs, industriels et responsables des associations professionnelles de la zone d'étude.

Cinq pratiques de la qualité ont été choisies :

- a. **Leadership ;**
- b. **Stratégie et Planification ;**
- c. **Ressources Humaines ;**
- d. **Partenariats et Ressources ;**
- e. **Management des Processus.**

### 1.2 Deuxième construit : Les critères de la Performance Globale

Pour choisir les critères de la Performance Globale (Critères objectifs ou Résultats), nous nous sommes exclusivement référés au Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard) développé par Kaplan et Norton (1992, 1996). En effet, ledit tableau subdivise la Performance Globale en deux grandes parties et en quatre axes (Tab.17):

1. Performance Financière comporte l'**Axe Financier**
2. Performance non financière (Opportunités de croissance) comporte trois axes : **Axe Client**, **Axe Ressources humaines** et l'**Axe Innovation & Apprentissage Organisationnel**.

**Tableau 17 : Parties et axes de la Performance globale**

Parties de la performance globale	Axes de la Performance globale
1. Performance Financière	<b>Axe Financier</b>
2. Performance Non-Financière	<b>Axe Client</b>
	<b>Axe Processus Interne</b>
	<b>Axe Innovation &amp; Apprentissage Organisationnel</b>

<sup>8</sup> Prix National de la Qualité (Maroc)

<sup>9</sup> European Foundation for Quality Management

<sup>10</sup> Malcolm Baldrige National Quality Award

<sup>11</sup> Cadre d'Auto-évaluation des Fondations publiques

## Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel

De ce fait, le construit "Performance Globale" est constitué par quatre axes :

- a. **Axe Financier ;**
- b. **Axe Client;**
- c. **Axe Processus Interne ;**
- d. **Axe Innovation & Apprentissage Organisationnel.**

### 1.3 Troisième construit : Critères de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Quatre critères relatifs à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ont été choisis en se référant exclusivement à la norme ISO 26000 V 2010:

- a. **Actions Environnementales ;**
- b. **Conditions du Travail et Dialogue Social ;**
- c. **Communautés et Développement Local ;**
- d. **Droit du Consommateur et Loyautés des Pratiques.**

Les Tableaux 18 et 19 récapitulent les trois construits de notre modèle causal et la Figure 9 présente le modèle proposé.

**Tableau 18 : Liste des composantes du modèle conceptuel proposé**

<b>Construit 1 : Pratiques de la Qualité</b>	<b>Construit 2 : Critères de la Performance Globale</b>	<b>Construit 3 : Critères de la Responsabilité Sociétale</b>
1- Leadership	1. Axe Financier	1. Actions Environnementales
2- Stratégie & Planification	2. Axe Client	2. Conditions du Travail & Dialogue Social
3- Ressources Humaines	3. Axe Processus Interne	3. Communautés et Développement Local
4- Partenariats & Ressources	4. Axe Innovation & Apprentissage Organisationnel	4. Droit du Consommateur & Loyautés des Pratiques
5- Management des Processus		

**Tableau 19 : Intitulés des codes utilisés dans le modèle de recherche**

<b>Construits du modèle proposé</b>	<b>Code</b>	<b>Intitulé</b>
<b>Pratiques de la qualité (Critères moyens)</b>	LSH	Leadership
	SP	Stratégie & Planification
	RH	Ressources Humaines
	PR	Partenariats et Ressources
	MP	Management des Processus
<b>Performance globale (Critères objectifs ou de résultats)</b>	AF	Axe Financier
	AC	Axe Client
	API	Axe Processus Interne
	AAOI	Axe Apprentissage Organisationnel et Innovation

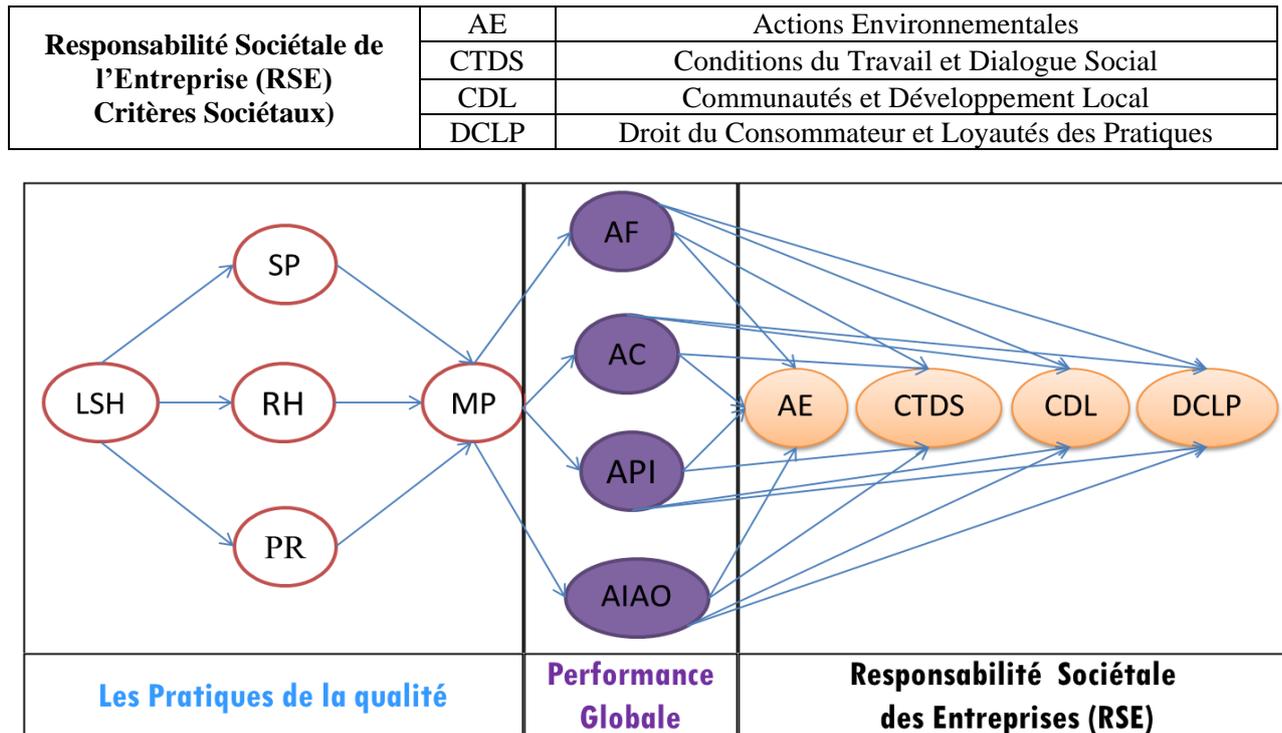


Figure 9: Modèle proposé

## I.2 Hypothèses formulées

Nous comptons à travers notre étude **de valider ou infirmer** une Hypothèse Globale (HG) : « **Les pratiques de la qualité impactent positivement la performance globale et la responsabilité sociale des entreprises** ».

Notons que pour chaque relation causale, une hypothèse dérivée a été formulée. Puisque, le modèle conceptuel proposé dispose 26 relations causales, 26 hypothèses dérivées ont été formulées (Fig. 10) et (Tab.20).

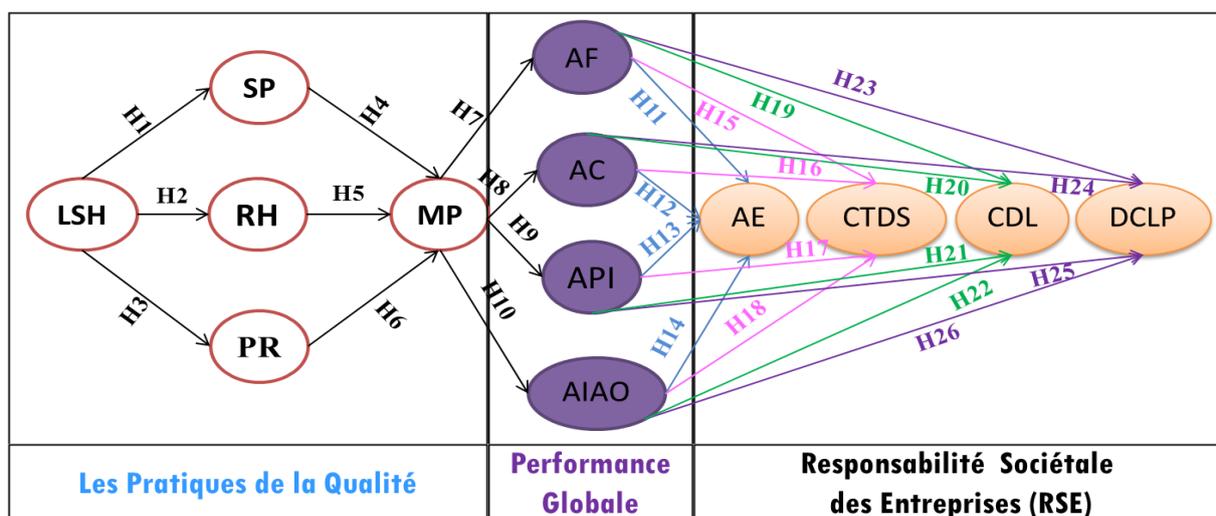


Figure 10: Modèle de recherche et hypothèses dérivées formulées

**Tableau 20 : Hypothèses dérivées**

N° d'hypothèse	Liens de causalité	Hypothèses dérivées formulées
H1	LSH ----->SP	On estime que le LSH a un impact positif sur la SP
H2	LSH -----> RH	On estime que le LSH a un impact positif sur la RH
H3	LSH ----->PR	On estime que le LSH a un impact positif sur le PR
H4	SP -----> MP	On estime que la SP a un impact positif sur le MP
H5	RH -----> MP	On estime que la RH a un impact positif sur le MP
H6	RR -----> MP	On estime que la RH a un impact positif sur le MP
H7	MP ----->AF	On estime que le MP a un impact positif sur l'AF
H8	MP -----> AC	On estime que le MP a un impact positif sur l'AC
H9	MP -----> API	On estime que le MP a un impact positif sur l'API
H10	MP -----> AIAO	On estime que le MP a un impact positif sur l'AIAO
H11	AF -----> AE	On estime que l'AF a un impact positif sur l'AE
H12	AC -----> AE	On estime que l'AC a un impact positif sur l'AE
H13	API ----->AE	On estime que l'API a un impact positif sur l'AE
H14	AIAO -----> AE	On estime que l'AIAO a un impact positif sur l'AE
H15	AF ----->CTDS	On estime que l'AF a un impact positif sur CTDS
H16	AC -----> CTDS	On estime que l'AC a un impact positif sur CTDS
H17	API -----> CTDS	On estime que l'API a un impact positif sur CTDS
H18	AIAO -----> CTDS	On estime que l'AIAO a un impact positif sur CTDS
H19	AF -----> CDL	On estime que l'AF a un impact positif sur CDL
H20	AC -----> CDL	On estime que l'AC a un impact positif sur CDL
H21	API ----->CDL	On estime que l'API a un impact positif sur CDL
H22	AIAO -----> CDL	On estime que l'AIAO a un impact positif sur CDL
H23	AF----->DCLP	On estime que l'AF a un impact positif sur DCLP
H24	AC ----->DCLP	On estime que l'AC a un impact positif sur DCLP
H25	API ----->DCLP	On estime que l'API a un impact positif sur DCLP
H26	AIAO----->DCLP	On estime que l'AIAO a un impact positif sur DCLP

## II. Population étudiée et collecte des données

### II.1 Choix de la population étudiée

Notre recherche s'intéresse exclusivement aux jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance, c'est-à-dire les entreprises âgées de 3 à 5 ans, voir même huit ans. Notre choix a exclu la jeune entreprise qui a été créée dans le cadre d'une restructuration, d'une extension d'une activité

préexistante ou d'une reprise de telles activités. En d'autres termes, nous avons opté exclusivement pour les entreprises ayant moins de 8 ans après des créations en sens pur.

En effet, ce choix n'était pas arbitraire dans la mesure que ce type d'entreprises malgré qu'il joue un rôle considérable concernant la création d'emplois et contribue pleinement au développement local et régional, il est caractérisé par un certain nombre de caractéristiques d'ordre négatif (taux de disparition élevé, manque d'utilisations d'indicateurs ...).

## 1.1 Zone d'étude

Notre étude est portée sur les jeunes entreprises manufacturières installées au Nord du Maroc et plus précisément, elle touche deux Wilayas (Tab.21°) :

**Tableau 21: Les différentes villes appartenant à notre zone d'étude**

<b>Wilaya de Tétouan</b>	<b>Wilaya de Tanger</b>
1- Ville de Larache	1. Ville de Tanger
2- Ville de Tétouan	2. Ville d'Assilah
3- Ville de Chefchaouen	
4- Ville de Martil	
5- Ville de M'diq	
6- Ville de Fnideq	
7- Ville d'Ouazzane	
8- Ville d'El Kasr El Kebir	
9- Ville d'Oued Laou	

## II.2 Collecte de données

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour collecter les informations et renseignements du terrain : Questionnaires, guide d'entretiens... Signalons que leurs conceptions peuvent générer de nombreux difficultés et problèmes que ce soient pour les néophytes, que pour les spécialistes et experts.

En effet, construire un questionnaire est un art qui relève de la pratique Ray (2002). Sa rédaction constitue donc, un moyen pertinent pour confirmer ou infirmer les hypothèses d'un phénomène étudié.

Notre étude se veut empirique et la collecte des informations est menée via un questionnaire. Ce dernier est subdivisé en deux parties :

- La première partie est consacrée à recueillir les principales informations relatives à la jeune entreprise manufacturière telles que sa forme juridique, sa date de création, secteur d'activité, type de marché et de l'entreprise, effectif de l'entreprise et les informations relatives à sa propriétaire-dirigeant telles que l'âge, formation et diplôme, expériences professionnelles, l'idée de projet et les sources de financement. Nous avons ainsi exploité cette partie pour collecter les informations relatives aux réalisations des premières années d'existence de

## Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel

l'organisation (première année, deuxième année et troisième année) : Création d'emploi, Chiffre d'affaires, la clientèle ainsi que recueillir les informations relatives aux réseautages et aux certifications selon les normes internationales (Annexe 2).

- La deuxième partie sert à recueillir les informations permettant de tester la force et le sens des différents liens de causalité pouvant exister entre les pratiques de la qualité, les axes relatifs à la Performance Globale et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qui forment notre modèle conceptuel.

Avant d'élaborer le questionnaire final, nous avons mené une pré-enquête exploratoire d'une quarantaine d'entreprises. A la suite des difficultés rencontrées et des commentaires reçus, certaines modifications ont été apportées. Etant donné que le questionnaire risquait d'être très long, nous nous sommes assurés de la pertinence de chacune des questions et un soin particulier a été apporté à sa présentation visuelle. La version définitive du questionnaire se retrouve en annexe (2).

### 2.1 Echelles de mesure établies

Dans l'objectif d'apporter une mesure à l'ensemble des critères du modèle conçu, nous avons opté pour l'échelle de Likert, et ce, du fait qu'elle est considérée comme étant la plus connue et la plus appropriée pour les études d'opinion (Evrard et al., 2003). Avec un total de **90** items formant les trois construits (Pratiques de la qualité, Performance Globale et RSE).

Les variables latentes du modèle de recherche sont en nombre de 13, dont 5 variables latentes sont réservées pour les Pratiques de la Qualité, 4 spécifiques pour la Performance Globale et 4 pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Ces variables du modèle sont opérationnalisées à l'aide des différents items qui sont formulés sous forme de questions. Ces items sont collectés sur des échelles de Likert de cinquième degré allant de « Très faible » jusqu'à « Très élevé » pour les pratiques de la qualité et la performance globale (Tab. 22).

**Tableau 22 : Echelle de Likert adopté pour les pratiques de la qualité et la Performance Globale**

1. Très faible	2. Faible	3. Moyen	4. Elevé	5. Très élevé
----------------	-----------	----------	----------	---------------

Aussi, une échelle de Likert du sixième degré a été adopté pour le cas de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : allant de « Absent » jusqu'à « Très élevé » (Tab.23).

**Tableau 23 : Echelle de Likert adopté pour la RSE**

0. Absent	1. Très faible	2. Faible	3. Moyen	4. Elevé	5. Très élevé
-----------	----------------	-----------	----------	----------	---------------

## 2.2 Mode d'administration du questionnaire

Il existe plusieurs méthodes d'administration des questionnaires : postale, face à face, téléphonique ou électronique. Notre choix de l'enquête s'est porté exclusivement sur la méthode de "face à face". Effectivement, cette méthode était bénéfique dans la mesure que nous avons pu aider la plupart des dirigeants en ce qui concerne le remplissage des questionnaires à travers les explications et les éclaircissements pour chaque question à part. En effet, ladite méthode a été pertinente dans la mesure que le fait de demander un rendez-vous au propriétaire-dirigeant constitue une sorte de pressions sur le propriétaire-dirigeant pour qu'il remplisse à temps notre questionnaire, au lieu de lui en donner et passer de le collecter après, car nous avons vécu des cas où des questionnaires ont été perdus et nous étions passés trois à quatre fois sans que nos questionnaires soient remplis.

Il est à signaler que l'accès aux entreprises était généralement très difficile, voire même impossible pour certains cas. Parfois, même si l'accès est ouvert, certains dirigeants ont refusé d'être interviewés ou de répondre aux questionnaires par manque de conviction de la pertinence d'un travail de recherche s'il a une portée empirique. S'ajoute ainsi à ceci, le niveau scolaire ou de formation d'un grand nombre d'entrepreneurs qui ne leur permettent pas de répondre seule à nos questionnaires, ce qui nous a demandé de remplir nous-mêmes les questionnaires en se basant sur leurs interviews.

Une fois le questionnaire est rempli, on passera à la codification des différents items composant ledit questionnaire, et ce, afin de les traiter sur un logiciel d'analyse des données. Après cette codification, nous passerons aux dépouillements. Ceci, nous a permis de saisir les données collectées sur le logiciel SPSS.20.

### III. Test de fiabilité

Avant de choisir la modélisation convenable pouvant mesurer les différents liens de causalité existant entre les différentes composantes de notre modèle, on va s'assurer de la fiabilité de nos mesures et de supprimer les items qualifiés gênants (affaiblissant la fiabilité de mesure pour chaque variable latente).

En effet, la fiabilité des mesures est concernée par la réduction de la partie aléatoire de l'erreur de mesure, c'est-à-dire, si on mesure plusieurs fois le même phénomène par les mêmes instruments de mesure, on doit avoir des résultats aussi proches que possible. De ce fait, nous allons faire recours à l'indice de l'alpha de Chronbach. Cet indice permet d'étudier la consistance interne entre l'ensemble d'items pour chaque variable latente, c'est-à-dire, il permet de mesurer la fiabilité des mesures d'un ensemble de questions (ou items) destiné à mesurer un phénomène bien précis (les réponses aux questions portant sur le même sujet doivent être corrélées de façon à ce que tous les interviewés ou les répondants doivent comprendre de la même façon chaque question à part).

L'alpha de Chronbach ( $\alpha$ ) est exprimé par la formule suivante :

$$\alpha = \frac{k \times \bar{R}_m}{1 + (k - 1) \times \bar{R}_m} \quad (5.1)$$

Où :

$k$  : Nombre d'items ;

$\bar{R}_m$  : Corrélation moyenne entre tous les couples items

Notons qu'il n'existe pas une distribution statistique connue permettant de conclure si l'Indice d'Alpha de Cronbach est acceptable ou non (Evrard et al. (2003) ; Peterson (1995)). Mais, beaucoup d'auteurs estiment qu'une valeur alpha supérieure à 0,7 est satisfaisante (Hogan, 2007). Par ailleurs, un résultat supérieur à 0,9 est considéré comme souhaitable (Martin Bland et Douglas Altman, 1997).

### ***III.1 Test de Fiabilité des Pratiques de la Qualité***

D'après les résultats du tableau n°24, nous pouvons conclure que toutes les valeurs dépassent 0.7. Ceci montre bien que les items composant le construit "Pratiques de la qualité" disposent d'une bonne consistance interne. Ces résultats, nous a poussé, donc, de n'écarter aucun item ou variable latente.

**Tableau 24 : Analyse de la fiabilité des Pratiques de la qualité**

Code	Pratiques qualité	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
<b>LSH</b>	Leadership	10	0.954
<b>SP</b>	Stratégie & Planification	7	0.981
<b>RH</b>	Ressources Humaines	9	0.944
<b>PR</b>	Partenariats & Ressources	7	0.923
<b>MP</b>	Management des Processus	10	0.975

### ***III.2 Test de Fiabilité des Critères de la Performance***

D'après le tableau ci-dessous, nous pouvons constater ce qui suit:

- Les axes relatifs au "Client", "Processus interne" et "Innovation & apprentissage organisationnel" disposent d'un Indice Alpha supérieur à 0.7 (aucun item ou variable latente n'a été éliminé).
- Par contre, pour l'axe financier la valeur de cet indice est égale à 0.630 (Tab. 25). Sa valeur nous a poussé d'éliminer un item afin d'avoir un coefficient est égale 0.874 ( $\alpha > 0.7$ ).

**Tableau 25 : Analyse de la fiabilité des dimensions de la Performance**

Code	Performance Globale	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
<b>AF</b>	Axe Financier	5 ; (4)	0.630 ; 0.874
<b>AC</b>	Axe Client	8	0.906
<b>API</b>	Axe Processus Interne	8	0.922
<b>AIAO</b>	Axe Innovation & Apprentissage organisationnel	8	0.913

### III.3 Test de Fiabilité des critères de la Responsabilité Sociale des entreprises (RSE)

La même démarche a été menée pour ledit construit, pour évaluer la robustesse en termes de fiabilité des variables qui composent la Responsabilité Sociale des Entreprises (Tab.26).

Tableau 26 : analyse de fiabilité des dimensions de la RSE

Code	Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
AE	Actions Environnementales	4	0.919
CTDS	Conditions du Travail et Dialogue Social	5 ; (4)	0.745 ; 0.839
CDL	Communauté et Développement Local	5 ; (4)	0.785 ; 0.791
DCLP	Droit du Consommateur et Loyautés des Pratiques	4 ; (3)	0.623 ; 0.835

D'après ce tableau (N°26), un certain nombre de constatations méritent d'être soulevées :

- La dimension "Actions Environnementales" disposent d'un indice Alpha de Cronbach supérieur à 0.7 ( $\alpha_{AE} = 0.919$ ).
- Le critère "Conditions du Travail et Dialogue Social" a été sujet d'amélioration de l'indice Alpha de Cronbach de 0.745 au 0.839 en éliminant un item.
- La dimension "Communauté & Développement Local" possède un coefficient  $\alpha > 0.7$  ( $\alpha_{CDL} = 0.785$ ). Nous avons essayé d'améliorer cet indice en éliminant un ou quelques items, mais sa valeur, soit elle pivote autour de 0.7, soit il s'affaiblit de 0.7, ce qui nous a poussé de conserver la valeur initiale sans élimination d'items.
- Enfin pour le "Droit du Consommateur et Loyautés des Pratiques" un item a été écarté pour améliorer l'Alpha de Cronbach de 0.623 à 0.835.

Signalons que l'écartement de ces items qualifiés gênants (Tab.27) a permis d'améliorer la fiabilité de nos mesures. Donc, les résultats figurés dans les trois tableaux relèvent un bon niveau de fiabilité de l'ensemble des variables formant nos trois construits. En effet, les coefficients d'alpha de Cronbach dépassent largement la valeur standard 0.7, ce qui les qualifie comme acceptables pour la validation et l'évaluation des propriétés psychométriques des échelles de mesures.

**Tableau 27 : Liste des items supprimés**

Variable Latente	Items supprimés
Leadership	<b>0</b>
Stratégie & Planification	<b>0</b>
Ressources Humaines	<b>0</b>
Partenariats & Ressources	<b>0</b>
Management des Processus	<b>0</b>
Axe Financier	<b>AF3</b>
Axe Client	<b>0</b>
Axe Processus Interne	<b>0</b>
Axe Innovation & Apprentissage organisationnel	<b>0</b>
Actions Environnementales	<b>0</b>
Conditions du Travail et Dialogue Social	<b>CTDS3</b>
Communauté et Développement Local	<b>CDL2</b>
Droit du Consommateur et Loyautés des Pratiques	<b>DCLP1</b>

Il ressort ainsi de cette série de purification (suppression des items gênant) qu'aucune variable latente (dimensions ou construits) de notre modèle conceptuel n'a été écartée (seulement quelques items ont été supprimés) : le modèle conceptuel a conservé son architecture initiale.

#### IV. Test de normalité

Il existe deux méthodes pour s'assurer de la distribution normale d'un échantillon : graphiques (Vérification visuelle de l'histogramme de distribution, Droite de Henry) et numériques (Coefficient d'asymétrie et d'aplatissement, Test de Khi-carré, Test de Shapiro-Wilks...).

Pour examiner la normalité de notre échantillon, on va faire recours aux coefficients d'asymétrie (ou Skewness) et d'aplatissement (ou Kurtosis), (Tab.28).

Mathématiquement, S (Skewness) et K(Kurtosis)sont définis par:

$$S = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^3}{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2\right)^{3/2}} \quad (5.2)$$

$$k = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^4}{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2\right)^2} \quad (5.3)$$

Avec n = Nombre d'observations et  $\bar{x}$  est la moyenne de l'échantillon.

Tableau 28: Test de Normalité

Items	Skewness	Kurtosis	Items	Skewness	Kurtosis
LSH1	-0,450	0,133	AF1	-0,251	0,189
LSH2	0,084	-1,044	AF2	-0,328	-0,130
LSH3	-0,175	0,602	AF4	-0,415	0,172
LSH4	-0,477	0,135	AF5	0,175	-0,815
LSH5	0,246	-1,016	AC1	-0,546	-0,502
LSH6	0,739	-0,596	AC2	0,017	-0,707
LSH7	0,599	-0,942	AC3	-0,379	0,541
LSH8	0,437	-1,023	AC4	-0,460	0,105
LSH9	0,722	-0,680	AC5	-0,254	0,300
LSH10	0,081	-0,218	AC6	-0,471	0,014
SP1	-0,031	-1,121	AC7	-0,496	0,459
SP2	0,184	-1,170	AC8	-0,709	0,007
SP3	-0,301	-0,784	API1	0,494	-1,150
SP4	0,186	-1,059	API2	1,497	1,247
SP5	0,139	-1,137	API3	-0,293	0,359
SP6	0,064	-1,153	API4	-0,218	0,260
SP7	-0,015	-1,263	API5	-0,386	0,333
PR1	-0,122	-0,076	API6	-0,949	1,394
PR2	0,137	0,364	API7	0,393	-1,165
PR3	-0,088	-0,564	API8	0,073	-1,047
PR4	0,266	-1,252	AIAO1	-0,034	-1,212
PR5	0,282	-1,199	AIAO2	-0,154	0,844
PR6	0,786	-0,778	AIAO3	-0,165	-0,414
PR7	-0,608	-0,594	AIAO4	-0,086	-0,762
RH1	-0,156	-0,775	AIAO5	0,155	-0,856
RH2	0,209	-0,853	AIAO6	-0,210	-0,091
RH3	-0,043	-0,876	AIAO7	0,765	-0,731
RH4	0,689	-0,515	AIAO8	0,068	0,482
RH5	-0,023	0,297	AE1	-0,083	-0,803
RH6	-0,198	-0,676	AE2	-0,303	-0,760
RH7	-0,299	-0,580	AE3	0,021	-0,788
RH8	-0,014	-0,516	AE4	0,948	-0,066
RH9	-0,105	-0,305	CTDS1	-0,334	-0,924
MP1	0,055	-1,086	CTDS2	-0,095	-0,886
MP2	-0,216	-0,990	CTDS4	0,445	-0,743
MP3	0,025	-1,182	CTDS5	0,087	0,006
MP4	-0,253	-0,518	CDL1	1,559	1,267
MP5	-0,306	-0,596	CDL3	0,081	-0,715
MP6	-0,082	-0,813	CDL4	1,023	0,154
MP7	0,293	-1,164	CDL5	1,051	0,082
MP8	0,274	-1,074	DCLP2	-0,309	0,762

MP9	-0,038	-0,903	DCLP3	0,998	-0,161
MP10	0,244	-1,034	DCLP4	-0,383	-0,416

Précisons que toutes les mesures de notre étude répondent aux critères de normalité décrits par Kline (2011) avec une asymétrie inférieure à 3 pour toutes les mesures et un aplatissement inférieur à 4 pour toutes les mesures. Donc la normalité est vérifiée. En d'autres termes toutes les variables suivent la loi normale (Distribution Gaussienne).

Une fois s'assurer de la normalité et de la fiabilité des mesures, nous allons choisir et valider dans la section suivante, les approches permettant de mesurer les liens de causalité pouvant exister entre les différentes composantes de notre modèle causal.

## ***B/ Section II : Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel***

### **Introduction**

La fonction principale d'une modélisation est de comprendre, d'évaluer, d'analyser et d'interpréter un phénomène donné (réel) par la mesure de ses différents liens de causalité existants entre ses composantes. Il s'agit d'une simplification de la réalité d'un phénomène ou d'un problème donné en interaction. L'objectif de ceci est alors de comprendre et d'expliquer la complexité d'un modèle (système) par l'étude de ses variables observées.

Effectivement, l'idée de base est d'assembler un certain nombre d'items directement observables ou mesurables appelés variables manifestes sous forme de groupements naturels nommés variables latentes dont l'objectif est de modéliser les relations complexe d'un phénomène donné. Ce type de modélisation constitue un moyen pertinent pour définir et comprendre des systèmes complexes en interaction. Il trouve sa place en statistique et en analyse de données, et est considéré comme étant la généralisation de nombreux modèles classiques (l'analyse en composante principale, l'analyse factorielle...).

Deux approches, plus connues, sont utilisées dans l'estimation des modèles par équations structurelles. La première approche est fondée sur une estimation par covariance en utilisant généralement l'estimateur du maximum de vraisemblance, nommé LISREL (LInear Structural RELationship). Ladite approche a été développée par Jöreskog (1970) et a été appliquée surtout en Sociologie et en Psychologie. La seconde s'est basée sur des estimations par moindres carrés dites partielles. Cette deuxième approche, connue sous le nom PLS Path modeling (PLS-PM), est initiée par Wold (1979). Son objectif est d'estimer le score des différentes variables latentes par une procédure itérative basée sur des régressions simples utilisant la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS).

L'approche s'appuyant sur l'analyse de la structure de covariance est considérée comme une modélisation dure « hard modeling » : Elle nécessite des hypothèses de distribution fortes et demande aussi plusieurs centaines d'observations (minimum 200 observations). En contrepartie, cette approche est opposée à la deuxième (PLS ; basée sur estimation par calcul des variances) qui se base sur une modélisation douce « Soft Modeling » : peu d'hypothèses de distribution et un très petit nombre d'observations.

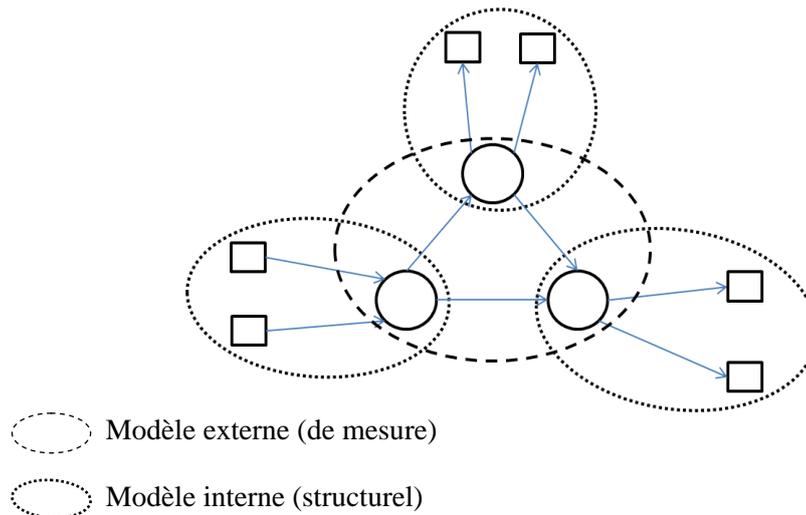
Au cours de ces dernières années, un certain nombre de chercheurs ont proposé de nombreux travaux de mesure des liens de causalité visant à comparer les deux approches (LISREL et PLS) et à voir le degré de complémentarité entre ces deux approches (Joreskog & Wold (1982), Fornell & Bookstein (1982), Dijkstra (1983), Jacobowicz (2007).

Dans cette thèse, nous allons utiliser les deux approches pour mesurer l'impact des pratiques de la qualité sur la performance globale et la RSE pour voir dans quelle mesure ces deux approches (Confirmatoire et exploratoire) peuvent être complémentaires.

## I. Conceptualisation et formalisme

Les équations structurelles représentent une technique de modélisation dont le principal intérêt est la modélisation complexe des modèles. Ces modèles sont estimés sous la base d'un certain nombre d'items directement recueillis, observables et mesurables, nommés Variables manifestes. Ces derniers sont regroupés entre eux en donnant naissance à une nouvelle variable non directement observable, appréhendée indirectement par ces variables manifestes, appelée variable latente.

- La variable manifeste (**ou indicateur**) peut être définie comme une variable pour laquelle une mesure peut être directement recueillie (observée, mesurée...).
- La variable latente (**ou construit**) est une variable non directement observable ou mesurable, ses valeurs étant inconnues et sont estimées à partir des données observables (variables manifestes). Un facteur de l'analyse factorielle est un exemple de variable latente.



**Figure 11: Graphe associé à un modèle d'équations structurelles à variables latentes**

Les nœuds de ce graphe représentent les variables. Ceux qui sont sous forme de carrés (ou des rectangles) sont des variables manifestes et ceux qui sont sous forme des cercles (ou ellipses) représentent des variables latentes, les arcs modélisent les différentes relations de causalité existantes soit entre «variables manifestes - Variables latentes » ou entre « variable latente - variable latente ».

La flèche indique dans quelle direction se fait l'action de l'une sur l'autre (Fig.11). La variable recevant une flèche est considérées comme une variable endogène dans une relation donnée.

Signalons qu'une variable manifeste ne peut être reliée qu'à une seule et unique variable latente. Tandis qu'une variable latente peut être reliée à une ou plusieurs variables latentes.

Un modèle à équations structurelles est représenté par un graph appelée "graphe orienté" ; "Path diagram" en anglais (Fig.11) et il est formé par deux modèles (sous-parties) : le modèle de mesure (modèle externe) et le modèle structurel (modèle interne).

1. Modèle de mesure ou modèle externe : sous-partie du modèle total reliant les variables manifestes (observées) aux variables latentes qui leur sont associées (fig.11).
2. Modèle structurel ou modèle interne : sous-partie du modèle total reliant des variables latentes dites endogènes à d'autres variables latentes. (fig.11).

Rappelons que les modèles d'équations structurelles à variables latentes peuvent être estimées selon deux approches : PLS (Partial least Square), basée sur des variances (moindres carrés partiels) et, LISREL (LInear Structural RELationship) basée sur le maximum de vraisemblance.

Nous allons utiliser dans cette thèse les deux approches pour mesurer les impacts des pratiques de la qualité sur la performance globale et la RSE et de faire un état comparatif entre les résultats de ces deux approches.

Avant de traiter chaque approche à part, nous présentons les principales notations qui seront utilisées dans cette thèse (le tableau n°29) :

**Tableau 29 : Principales notations utilisées**

Concept	Notation
Variable Latente	$\xi, \eta$
Variable manifeste	$x$
Termes d'erreurs	$\epsilon, \delta, \zeta$
Coefficient structurel	$\beta, \gamma$
Laoding	$\pi$
Indice des variables latentes	$k$
Indice des variables manifestes du bloc k	$k_j$
Nombre d'observations	$N$
Nombre de variables latentes (endogènes et exogènes)	$k (k_{endo}, k_{exo})$
Nombre de variables manifestes dans le bloc k	$p_k$
Nombre total de variables manifestes	$P$
$\xi_j$ explique $\xi_k$ dans le modèle	$\xi_j \rightarrow \xi_k$
$\xi_j$ explique $\xi_k$ ou $\xi_k$ explique $\xi_j$	$\xi_j \leftrightarrow \xi_k$

## II. Approche PLS

Comme, nous l'avons signalé auparavant, l'approche PLS est une méthode statistique permettant de modéliser des liens complexes entre les variables observées et celles inobservées (latentes). Ces dernières sont mesurées à partir des variables observées (manifestes) qui sont y associées. Selon Esposito Vinzi et al., 2008, ce type de modèle, depuis quelques années, est devenu de plus en plus populaires dans des communautés scientifiques très variées.

Cette approche, qui se base sur le calcul des régressions simples et multiples, nécessite peu d'hypothèses.

Le modèle total de la dite approche est formé par deux sous-parties : externe et interne :

### II.1 Le modèle externe

Il existe trois manières (ou schémas) permettant de relier les variables manifestes à leur variable latente appelés respectivement la manière réflexive, la manière formative et la manière MIMIC (**Multiple effect Indicators for Multiple Causes**). (Voir fig.12)

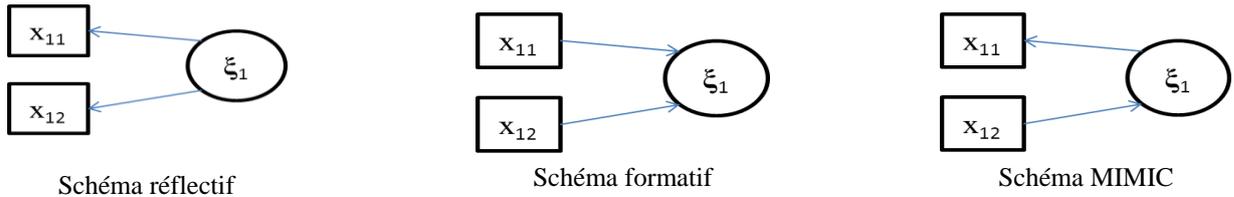


Figure 12: Les différents types de relations au niveau du modèle externe

### 1.1 Le schéma réflectif

Dans le cas réflectif, chaque variable manifeste est le reflet de la variable latente qui lui est associée. Chaque variable manifeste est reliée à sa variable latente ( $\xi_k$ ) par une simple équation de régression linéaire s'écrit comme suit :

$$X_{kj} = \pi_{kj} * \xi_{kj} + \epsilon_{kj} \quad (5.4)$$

Cette équation n'est valable que si les termes d'erreurs associés aux variables manifestes ne sont pas corrélés ni entre eux ni avec la variable latente  $\xi_k$ :

- $\text{cor}(\epsilon_{ij}, \xi_k) = 0, \forall i, k = 1, \dots, K, \forall j = 1, \dots, p_k$
- $\text{cor}(\epsilon_{ij}, \epsilon_{lm}) = 0, \forall i, j, l, m = 1, \dots, p_k, (i, j) \neq (l, m), \forall k = 1 \dots K.$

Avec :  $X_{kj}$  est le vecteur associé à la  $j^e$  variable manifeste de la variable latente  $\xi_k$ ,  $\pi_{kj}$  est un loading associé à  $X_{kj}$  et  $\epsilon_{kj}$  est un terme d'erreur (erreurs de mesure des variables manifestes).

- $\text{Cor}(X_{kj}, \xi_k) > \text{Cor}(X_{kj}, \xi_i), \forall i \neq j$

### 1.2 Le schéma formatif

Dans le cas formatif, la variable latente ( $\xi_k$ ) est construite à partir de ses propres variables manifestes. Il s'agit d'une combinaison linéaire des variables manifestes associées à la variable latente en ajoutant un terme d'erreur  $\delta$ . Chaque variable manifeste est considérée comme une variable exogène.

Pour chaque variable latente  $\xi_k$ , la relation entre cette variable et les variables manifestes qui sont y associées s'écrit comme suit :

$$\xi_k = \sum_j w_{kj} x_{kj} + \delta_k \quad (5.5)$$

Où  $w_{kj}$  est un poids et  $\delta_k$  est un vecteur d'erreur est supposé de moyenne nulle et non corrélé aux variables manifestes.

Les mesures du schéma formatif sont les causes du concept qu'elles construisent, ce qui n'est pas le cas pour le modèle formatif, elles sont considérées comme étant le reflet du construit qui rend compte de leurs variances et covariances.

Signalons que le type réflectif est le plus utilisé (Baumgartner et Homburg, 1996). Ceci peut être dû à la difficulté d'identification et d'estimation du modèle formatif (Jarvis et al., 2003). Pour Jakobowicz (2007), le choix entre le modèle de mesure formatif ou réflectif s'est basé essentiellement sur la subjectivité du chercheur.

Pour notre cas, nous avons opté pour le schéma réflectif dans notre recherche.

### 1.3 Schéma MIMIC (Multiple effect Indicators for Multiple Causes)

Ce schéma est caractérisé par un mélange des deux systèmes : réflectifs et formatifs.

Le modèle de mesure pour un bloc p est le suivant :

$X_{kj} = \pi_{kj} * \xi_{kj} + \epsilon_{KJ}$  pour  $j = 1$  à  $p_1$ . Les  $p_1$  correspondent aux premières variables de nature réflective et les dernières ( $p-p_1$ ) sont formatives (avec p correspond à l'ensemble des variables manifestes associé au bloc p).

## II.2 Le modèle interne (Structurel)

Le modèle structurel représente les différentes relations de causalité entre ses variables latentes (il peut s'agir d'une régression linéaire OLS ou d'une régression PLS). Pour toute  $\xi_k$  endogène, on a :

$$\xi_k = \sum_{i: \xi_i \rightarrow \xi_k} \beta_{ki} \xi_i + \zeta_k \quad (5.6)$$

De même, le modèle structurel demande un certain nombre de conditions :

- $\text{cor}(\zeta_k, \epsilon_i) = 0, \forall i, k = 1, \dots, K, \forall j = 1, \dots, p_k$
- $\text{cor}(\zeta_k, \xi_i) = 0, \forall j \neq k.$

Avec :  $\beta_{ki}$  représente le coefficient structurel associé au lien entre  $\xi_k$  et  $\xi_i$  et  $\zeta_k$  est un terme d'erreur associé à la variable latente endogène.

Une variable latente qui n'est pas expliquée par aucune autre variable est appelée variable exogène comme le cas pour  $\xi_1$  (Fig.13). Dans le cas contraire, on l'appelle endogène comme pour le cas de  $\xi_2$  et  $\xi_3$  (Fig.13).

## II.3 Représentation graphique

Dans le cadre d'illustrer ledit modèle, les équations structurelles peuvent être représentées par un graphe orienté (Path diagram). La Figure 13 représente un modèle formé de trois variables latentes dont chacune d'elle est reliée à trois items.

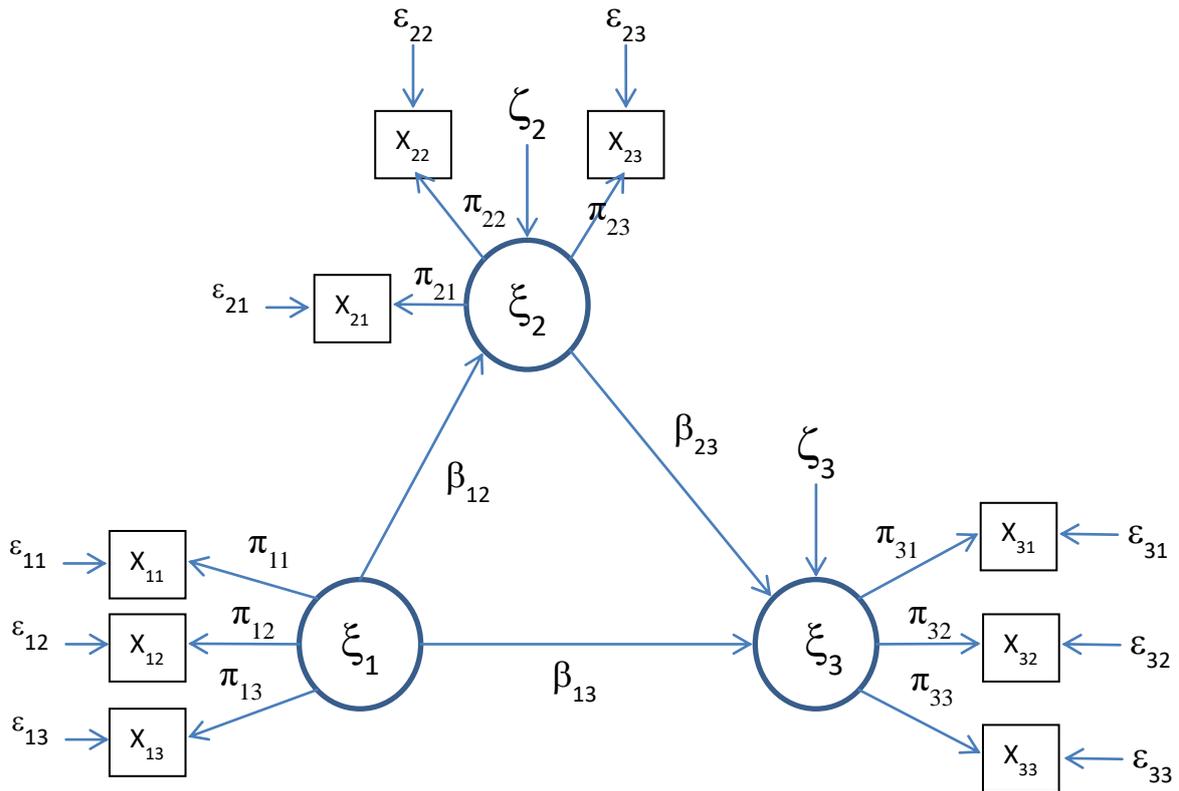


Figure 13: Modèle d'équations structurelles pour l'approche PLS (Schéma réflectif)

Signalons que les équations structurelles associées à un modèle conceptuel peuvent être exprimées sous forme matricielle.

Les équations structurelles du graphe (Fig.13) est composé de trois variables latentes ( $\xi_1$ ,  $\xi_2$  et  $\xi_3$ ). Ces équations peuvent être définies comme suit :

### 3.1 Modèle interne

$$\begin{aligned}\xi_2 &= \beta_{12} \xi_1 + \zeta_2 \\ \xi_3 &= \beta_{13} \xi_1 + \beta_{23} \xi_2 + \zeta_3\end{aligned}$$

### 3.2 Modèle externe :

Les variables manifestes associées aux blocs dudit modèle sont définies comme suit :

- Bloc associé à la variable latente  $\xi_1$  :  $\begin{pmatrix} x_{11} \\ x_{12} \\ x_{13} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \pi_{11} \\ \pi_{12} \\ \pi_{13} \end{pmatrix} \xi_1 + \begin{pmatrix} \varepsilon_{11} \\ \varepsilon_{12} \\ \varepsilon_{13} \end{pmatrix}$
- Bloc associé à la variable latente  $\xi_2$  :  $\begin{pmatrix} x_{21} \\ x_{22} \\ x_{23} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \pi_{21} \\ \pi_{22} \\ \pi_{23} \end{pmatrix} \xi_2 + \begin{pmatrix} \varepsilon_{21} \\ \varepsilon_{22} \\ \varepsilon_{23} \end{pmatrix}$

- Bloc associé à la variable latente  $\xi_3$  : 
$$\begin{pmatrix} x_{31} \\ x_{32} \\ x_{33} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \pi_{31} \\ \pi_{32} \\ \pi_{33} \end{pmatrix} \xi_3 + \begin{pmatrix} \varepsilon_{31} \\ \varepsilon_{32} \\ \varepsilon_{33} \end{pmatrix}$$

## II.4 L'Algorithme PLS

- Calcul des scores des variables latentes

Les variables latentes sont estimées par un algorithme.

Pour ce faire, deux types d'estimations sont abordés : estimation interne de  $\xi_k$  et estimation externe :

### 4.1 Estimation interne de $\xi_k$

Les variables latentes standardisées (moyenne = 0 et écart-type = 1) sont obtenues par combinaison linéaire des variables manifestes centrées :

$$y_k \propto \pm [\hat{w}_{kj} (x_{kj} - \dot{x}_{kj})] \quad (5.7)$$

Où le symbole " $\propto$ " indique que le membre de gauche est égal au membre de droite standardisé et le symbole " $\pm$ " montre qu'il existe une ambiguïté sur le signe. On choisit le signe de façon à ce que  $y_k$  soit positivement corrélé le plus à colonne  $X_k$  possible.

La variable latente standardisée peut s'écrire :

$$y_k = \sum \hat{w}_{kj} (x_{kj} - \dot{x}_{kj}) \quad (5.8)$$

Les coefficients  $w_{kj}$  et  $\hat{w}_{kj}$  sont appelés des poids externes.

La moyenne  $m_k$  est estimée par :

$$\hat{m}_k = \sum \hat{w}_{kj} \dot{x}_{kj} \text{ et la variable latente } \xi_k \text{ par : } approx(\xi_k) = \sum \hat{w}_{kj} \dot{x}_{kj} = y_j \hat{m}_k$$

Lorsque toutes les variables manifestes ont la même échelle de mesure, il est pratique d'exprimer les scores des variables latentes dans leur échelle d'origine (Fornell (1992)) :

$$approx(\xi_k)^* = \sum \hat{w}_{kj} x_{kj} / \sum \hat{w}_{kj} \quad (5.9)$$

L'équation peut être calculée lorsque tous les poids externes sont positifs. Généralement, on utilise une échelle de 0 à 100 afin de comparer les scores des variables latentes, on écrira :

$$approx(\xi_k)0 - 100 = 100 * (approx(\xi_k)^* - x_{min}) / (x_{max} - x_{min}) \quad (5.10)$$

Où  $x_{min}$  et  $x_{max}$  sont respectivement le minimum et le maximum de l'échelle de mesure commune à toutes les variables manifestes.

## 4.2 Estimation interne

L'estimation interne des variables latentes standardisées d'un modèle conceptuel est définie :

$$z_k \propto \sum_{j=1}^k c_{kj} e_{kj} y_j \quad (5.11)$$

Avec :

$C = (c_{kj})$  est une matrice de 0 et de 1 telle que  $c_{kj} = 1$  si  $\xi_k \leftrightarrow \xi_j$

$E = (e_{kj})$  est une matrice des poids internes, où ces poids doivent être définis en choisissant un schéma de calcul.

### A. Le schéma centroïde :

Le poids interne  $e_{kj}$  est égal au signe de la corrélation entre l'estimation externe  $y_k$  de la variable latente et celle  $y_j$  à condition que les variables latentes  $x_k$  et  $x_j$  soient reliées :

$$e_{kj} = \text{sgn}(y'_k y_j) \quad (5.12)$$

Malgré qu'il présente un inconvénient : lorsque les corrélations sont très proches de 0, le signe peut changer lors de petites fluctuations, ce schéma est le plus fréquemment utilisé. Néanmoins, dans des cas pratiques, ceci ne pose que rarement de problème.

### B. Le schéma factoriel :

Le poids interne  $e_{kj}$  est égal à la corrélation entre  $y_k$  et  $y_j$ . Ce schéma a été créé en réponse à l'inconvénient du schéma centroïde.

Avec :

$$e_{kj} = y'_k y_j \quad (5.13)$$

Dans l'algorithme original, l'estimation interne n'est pas standardisée. Nous préférons la standardiser car ceci n'implique pas de changements et permet de simplifier certaines équations.

### C. Le schéma structurel :

Les variables latentes connectées à  $x_j$  sont divisées en deux groupes : celles qui expliquent  $x_k$  et celles qui sont expliquées par  $x_k$ .

Pour une variable qui explique  $x_k$ , le poids interne est égal au coefficient de régression de  $y_k$  dans la régression multiple de  $x_k$  sur l'ensemble des estimations externes des prédécesseurs de  $x_k$ . Pour une variable qui est expliquée par  $x_k$ , le poids interne est égal à la corrélation entre les deux estimations externes associées aux deux variables latentes.

$$e_{kj} = \begin{cases} \text{coefficient de régression dans la régression de } y_k \text{ sur } y_j \text{ si } \xi_j \rightarrow \xi_k \\ \text{cor}(y_k, y_j) \text{ si } \xi_j \rightarrow \xi_k \end{cases} \quad (5.14)$$

A partir de cette étape, il existe deux façons de mettre à jour les poids externes  $w_{kj}$

- **Mode A :**

Dans le mode A, les poids externes  $w_{kj}$  sont les coefficients de régression de  $z_k$  lorsqu'on fait une régression simple de  $x_{kj}$  sur l'estimation interne  $z_j$  de la variable latente  $\xi_k$  :

$$w_{jh} = \text{cov}(x_{jh}, z_j), \text{ car } z_k \text{ est standardisée} \quad (5.15)$$

- **Mode B :**

Dans le mode B, le vecteur  $w_k$  des poids externes  $w_{kj}$  est le vecteur des coefficients de régression associé à la régression multiple de  $z_k$  sur les variables manifestes centrées  $(x_{kj} - \bar{x}_{kj})$  associées à la même variable latente  $\xi_k$  :

$$w_k = (X_k' X_k)^{-1} X_k' z_k \quad (5.16)$$

Sous la contrainte :  $w_k' X_k' X_k w_k$

Où  $X_k$  est une matrice dont les colonnes sont définies par les variables manifestes centrées  $x_{kj} - \bar{x}_{kj}$  associées à la variable latente  $\xi_k$ .

Signalons que le mode A est adapté pour un bloc avec un modèle de mesure réflectif et mode B pour le cas formatif. Le mode A est fréquemment utilisé pour des variables latentes endogènes et le mode B lorsque celles-ci sont exogènes. Ces deux modes peuvent être utilisés simultanément dans le cas MIMIC.

### III. Méthode par analyse de la structure de covariance (LISREL : Linear Structural Relationship)

L'approche LISREL a été développée par Joreskog (1970). Ce dernier a développé un logiciel de référence LISREL (Jöreskog et Sorbom, 1996).

Cette méthode d'analyse de la structure de covariance qui s'appuie sur l'estimation de la matrice de la covariance, dispose plusieurs noms dans la littérature : LISREL, Covariance structural analysis...

En effet, ladite approche s'est basée sur le maximum de vraisemblance. Elle est considérée comme étant une approche exigeante en termes d'hypothèses probabilistes. Elle nécessite l'indépendance des observations et de la normalité multivariée des données.

Les variables latentes endogènes et exogènes de ladite approche se représentent généralement de manière séparée. Pour cela, deux types d'équations ont été mis en place :

✓ **Modèle de mesure (Sous-partie externe du modèle globale) :**

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon(5.17) \quad x = \Lambda_x \eta + \delta(5.18)$$

✓ **Modèle conceptuel (Sous-partie interne du modèle globale) :**

$$\eta = B \eta + \Gamma \xi + \zeta(5.19)$$

Avec :

- $\eta$ : variables latentes endogènes, c'est-à-dire une variable latente qui est expliquée par une ou plusieurs autres variables latentes ;
- $\xi$ : variables latentes exogènes, c'est-à-dire une variable latente explicative qui n'est pas endogène ;
- $y$  : variables manifestes relatives aux variables latentes endogènes ;
- $x$  : variables manifestes relatives aux variables latentes exogènes ;
- $\varepsilon$  : erreurs de mesure associées aux  $y$  ;
- $\delta$  : erreurs de mesure associées aux  $x$  ;
- $\Lambda_y$  : matrice des coefficients reliant  $y$  à  $\eta$  appelés loading et notés  $\pi$  ;
- $\Lambda_x$  : matrice des coefficients reliant  $x$  à  $\xi$  appelés loading et notés  $\pi$  ;
- $B$  : matrice des coefficients structurels des relations entre les variables latentes endogènes ;
- $\Gamma$  : matrice des coefficients structurels des relations entre les variables latentes endogènes et les variables latentes exogènes ;

Ladite approche n'est valable que s'elle répond aux conditions suivantes :

- $\varepsilon$  et  $\eta$  doivent être non corrélées ;
- $\xi$  et  $\delta$  doivent être non corrélées ;
- $\varepsilon$ ,  $\delta$  et  $\zeta$  doivent être non corrélées ;
- $\varepsilon$  et  $\xi$  doivent être non corrélées.

### III.1 Représentation graphique

Comme dans le cas de l'approche PLS, les équations structurelles peuvent être représentées par un graphe orienté (Path diagram), dans lequel, les variables manifestes sont représentées par les rectangles et les variables latentes sont représentées par les cercles. Nous allons illustrer les notations utilisées par un exemple simple (Fig. 14).

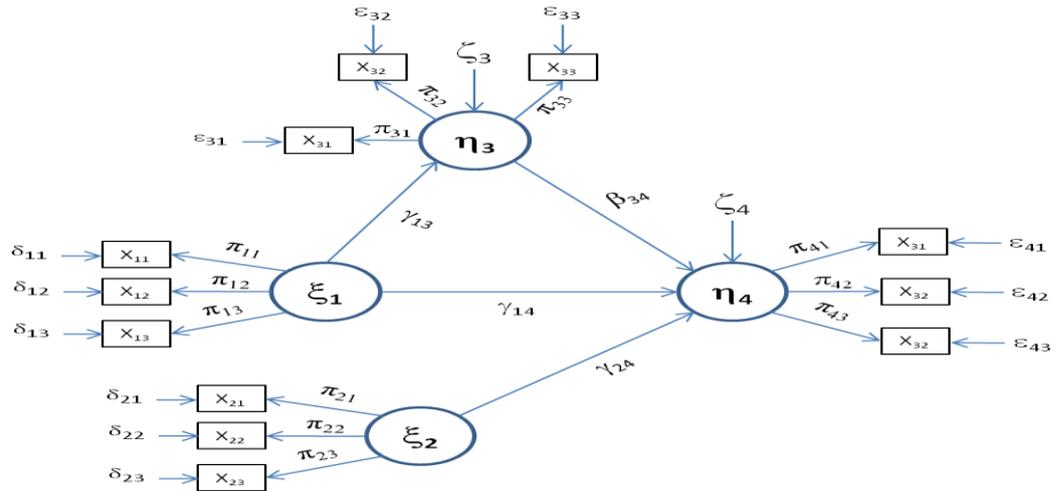


Figure 14: Représentation d'un système d'équations structurelles

Ce path diagram (Fig.14) présente un modèle structurel comprenant deux variables latentes exogènes ( $\xi_1, \xi_2$ ) et deux autres endogènes ( $\eta_3, \eta_4$ ) est défini comme suit :

- Variables endogènes ( $\eta_3$  et  $\eta_4$ ) :

$$\begin{aligned} \eta_3 &= \xi_1 * \gamma_{13} + \zeta_3 \\ \eta_4 &= \eta_3 * \beta_{34} + \xi_1 * \gamma_{14} + \xi_2 * \gamma_{24} + \zeta_4 \end{aligned}$$

- Les variables manifestes des variables latentes exogènes ( $\xi_1, \xi_2$ ) sont définies par :

$$\begin{aligned} x_{1j} &= \pi_{1j} * \xi_1 + \delta_{1j}, j=1, 2, 3 \\ x_{2j} &= \pi_{2j} * \xi_2 + \delta_{2j}, j=1, 2, 3 \end{aligned}$$

- Les Variables manifestes des variables endogènes sont définies par :

$$x_{kj} = \pi_{kj} * \eta_k + \epsilon_{kj} \quad (5.20)$$

Avec :  $k= 3, 4$ , et  $j=1, 2, 3$

## IV. Comparaison entre PLS et LISREL

Avant de passer à la validation des deux approches, nous allons présenter une série de comparaison entre ces deux approches. Le tableau ci-dessous, inspiré de Jöreskog et Wold (1982), Jakobwicz (2007), Esposito Vinzi (2003) présente une comparaison entre PLS et LISREL selon différents critères et Résultats (Tab.30):

**Tableau 30 : Comparaison entre PLS et LISREL**

	<b>Approche LISREL</b>	<b>Approche PLS</b>
<b>Critères</b>		
Modélisation des construits	Schéma réflectif	Schémas formatif et réflectif
Variables latentes	Indéterminées à un terme d'erreur près	Déterminées Combinaison linéaire des variables manifestes
Modèle statistique	Maximum de vraisemblance Analyse des structures de covariance	Moindres carrés partiels Succession de régressions simples ou multiples
Distribution des données	Multi normalité des données	Peu importe
Taille de l'échantillon	Elevée : de 200 à 800 observations	Peut-être faible : de 30 à 100 observations
Nombre d'indicateurs par construit/ Complexité du modèle	Peu élevé. En relation avec la taille de l'échantillon Complexité modérée à faible (moins de 100 indicateurs)	Peut être élevé. Par exemple 100 construits et 1000 indicateurs
Approche conceptuelle	Finalité Cadre confirmatoire Obligation de se baser sur un modèle théorique	Peut-être utilisé dans un cadre exploratoire Plus une méthode prédictive et de construction de la théorie
<b>Résultats</b>		
Validation d'une théorie	Solide basée sur une population bien identifiée	Peu solide et données pouvant vérifier les hypothèses du travail de recherche
Sous-modèle favorisé	Modèle interne	Modèle externe
Homogénéité	Rho de Jöreskog (ou de Ksi)	Rho de Dillon et Goldstein
Validité convergente et discriminante	rhô de VC ou AVE (Average Variance Extracted)	Cross-loadings AVE (Average Variance Extracted)
Qualité du modèle)	GFI, AGFI, RMSEA, NNFI, NFI, CFI	GoF (Indices de qualité prédictive)
Prévisions • Modèle externe • Modèle interne	Contributions factorielles Coefficient de régression	Poids externes normalisés Coefficients structurels
Interprétation des relations entre VL	Hiérarchisation des effets Produit des coefficients (effets direct et indirect)	Hiérarchisation des impacts Produit des coefficients (effets direct et indirect)

## V. Validation du modèle proposé par l'approche LISREL et PLS

Après avoir collecté les informations nécessaires via des questionnaires, nous allons passer à la modélisation pour mesurer les impacts des pratiques de la qualité sur la performance globale et la responsabilité sociétale des jeunes entreprises manufacturières explorées. Pour ce faire, nous allons faire recours à deux approches : LISREL et PLS. En effet, pour mesurer les différents liens de causalité entre les différentes composantes du modèle conceptuel, il faut s'assurer, dans un premier lieu, de la qualité d'ajustement pour chaque approche (LISREL et PLS).

### *V.1 Evaluation de la qualité d'ajustement globale du modèle pour LISREL*

La qualité d'un modèle peut être vérifiée à travers l'évaluation d'un ensemble d'indices d'ajustements. En effet, durant ces 20 dernières années un grand nombre d'indices sont apparus et beaucoup d'articles ont été publiés en la matière, surtout ceux axés sur les sciences sociales (Jakobwicz, 2007).

Signalons que chacun de ces indices d'ajustement détient d'un ensemble de caractéristiques spécifiques. Ils sont regroupés en trois catégories : **les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie.**

En utilisant le logiciel AMOS 21(2012), nous allons calculer et mettre l'accent sur les indices les plus utilisées dans la littérature susceptibles de bien évaluer la qualité d'ajustement de notre modèle causal.

#### 1 .1 Les indices absolus

Ces indices examinent le niveau de correspondance (vérifient la similarité) entre le modèle proposé et les données observées (Roussel et al .2002). En d'autres termes, ils permettent d'évaluer dans quel hauteur le modèle théorique posé à priori reproduit correctement les données collectées (Roussel, 2002). Notons qu'enous allons utiliser les indices absolus les plus utilisés dans la recherche :  $\chi^2$ ,  $\chi^2/ddl$ , GFI, AGFI, RMSEA.

##### *1.1.1 Le test de $\chi^2$*

Cet indice a été utilisé pour la première fois par Jöreskog en 1967 dans le cadre d'un test simple pour le cas d'utilisation du maximum de vraisemblance :

$$H_0: \Sigma = \Sigma(\theta)$$

$$H_1: \Sigma \neq \Sigma(\theta)$$

Ladite hypothèse est testée en utilisant le rapport de vraisemblance :

$$\Lambda = \frac{\max_{\Omega_0} L(\theta)}{\max_{\Omega} L(\theta)} \quad (5.21)$$

Avec :

- $\Lambda$  représente le rapport de vraisemblance ;
- $\theta$  le vecteur des paramètres libres à estimer ;
- $\max_{\Omega_0} L(\theta)$  : Fonction du maximum de vraisemblance (c'est le produit de la densité normale de la probabilité sous l'hypothèse d'indépendance et les distributions normales des variables aléatoires  $z$ ) sous l'hypothèse nulle ;
- $\max_{\Omega} L(\theta)$  : la fonction du maximum de vraisemblance sans restriction ;
- $\Omega_0$  : espace de dimension  $t$  ;
- $\Omega$  : espace sans restriction disposant une dimension de  $s = 0.5 (P_{endo} + P_{exo})(P_{endo} + P_{exo} + 1)$  : où  $P_{endo}$  : est le nombre de variables manifestes associées aux variables latentes endogènes et  $P_{exo}$  est le nombre de variables manifestes associées aux variables latentes exogènes.

Cet indice permet de tester l'hypothèse selon laquelle la matrice de variance estimée est statistiquement différente de la matrice de covariance.

### 1.1.2 La qualité d'ajustement (GFI: Goodness of Fit Index)

Cet indice représente la proportion de la covariance qu'explique le modèle testé (Kline, 2011). Peu sensible à la taille de l'échantillon que  $\chi^2$  mais sensible à la complexité du modèle étudié (Gerbing et Anderson, 1993).

Il est définie par:

$$GFI = 1 - \frac{Tr(W^{-\frac{1}{2}}(S-\hat{\Sigma})W^{-\frac{1}{2}})^2}{Tr(W^{-\frac{1}{2}}SW^{-\frac{1}{2}})^2} \quad (5.22)$$

Avec :

- $W$  : représente des poids ;
- $S$  : la matrice de variances-covariances ;
- $Tr$  : Transposée.

Comme le cas de  $R^2$  de la régression multiple, l'indice GFI donne la proportion de l'information expliquée par la matrice de variances-covariances ( $S$ ). Il est compris entre 0 et 1.

En se référant à la littérature, la quasi-totalité des écrits insiste pour que le modèle soit généralement accepté, il faut que  $GFI > 0.9$  (Roussel et al. 2002).

**Pour notre cas,  $GFI = 0,402 \ll 0,9$ . Selon cet indice notre modèle présente des risques d'estimation si on l'accepte.**

### 1.1.3 La qualité d'ajustement (*AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index*)

Cet indice examine la proportion de variance relative dans le modèle hypothétique. Il est ajusté pour le degré de liberté du modèle (Byrne, 1988). Peu sensible à la taille de l'échantillon mais sensible à la complexité du modèle.

Il est définie par:

$$AGFI = 1 - (1 - GFI) \frac{(P_{endo} + P_{exo})(P_{endo} + P_{exo} + 1)}{2\nu_t} \quad (5.23)$$

avec :

- $\nu_t$  : le nombre de degré de liberté

Comme  $R^2$  -ajusté de la régression multiple, l'indice AGFI mesure la proportion de l'information (ajusté aux degrés de liberté) dans la matrice de variances-covariances S de l'échantillon expliqué par le modèle. Il est compris entre 0 et 1. Une valeur est supérieure ou égale à 0.9 signifie que le modèle est adéquat (De Boer et al., 2002).

Pour notre cas,  $AGFI = 0,367 \ll 0,9$ . Selon cet indice notre modèle présente des risques d'estimation si on l'accepte.

### 1.1.4 RMSEA (*Root Mean Squared Error Approximation*)

Cet indice tient compte de l'erreur d'approximation dans la population (Byrne, 1998) et du nombre de paramètre à estimer.

Cet indice est calculé en se basant sur la fonction  $\bar{F}$  qui est la fonction à optimiser pour l'ensemble de la population. Elle se différencie aux autres indices qui se basent sur la fonction à optimiser seulement au niveau de l'échantillon. Il est considéré comme étant l'un des indices les plus utilisés. Il a été utilisé par Steiger et Lind (1988) et a été amélioré par Browne et Cudck (1993) et Steiger (2000).

$$RMSEA = \sqrt{\frac{\bar{F}}{\nu_t}} \quad (5.24)$$

Avec :

$$\bar{F} = Tr(\Sigma(\theta)^{-1}) - P + \ln(det\Sigma(\theta)) - \ln(det\Sigma)$$

Cet indice mesure la racine carré de la déviation moyenne de la statistique du  $\chi^2$  de sa valeur prévue par degré de liberté, et il se trouve dans l'intervalle  $[0, \infty[$ .

Son estimation en fonction de S, est donnée par :

$$RAMSEA = \sqrt{\frac{\hat{F}}{\nu_t}}$$

Où :

$$\hat{F} = Tr(\Sigma\Sigma(\theta)^{-1}) - P + \ln(det\Sigma(\theta)) - \ln(detS)$$

Empiriquement, le modèle est accepté si  $RMSEA \leq 0.05$  et il est évalué comme acceptable si sa valeur est inférieure ou égale à 0.08 (Browne et Cudeck, 1993). Il ne faut pas accepter un modèle avec un  $RMSEA > 0,1$ . Une valeur de 0.00 indique que l'adéquation est complète.

**Pour le cas de notre modèle, on a  $RMSEA=0,108$ . Ce modèle ne peut pas être accepté (pour le cas de notre modèle causal).**

## 1.2 Les indices incrémentaux

Les indices incrémentaux permettent d'évaluer la contribution du modèle à étudier par rapport à un modèle restrictif de base (Roussel et al., 2002, Schumacker et Lomax, 2004). En d'autres termes, ils permettent de vérifier la similarité entre le modèle théorique testé et le modèle de référence ou modèle de base. En effet, ces indices évaluent l'amélioration de l'ajustement d'un modèle en le comparant à un modèle plus restrictif (de base).

### 1.2.1 NNFI (Non-Normed Fit Index) de Bentler-Bonnett ou TLI (Tucker-Lewis)

Cet indice mesure l'amélioration de la qualité d'ajustement lorsque l'on passe du modèle de référence au modèle étudié (. Ce modèle s'écrit comme suit :

$$NNFI = \frac{\frac{T_0 - T_t}{\nu_0 - \nu_t}}{\frac{T_0 - 1}{\nu_0 - 1}} = \frac{\frac{F_0 - F}{\nu_0 - \nu_t}}{\frac{F_0 - 1}{\nu_0 - 1}} \quad (5.25)$$

avec :

- $T_0$  statistique du  $\chi^2$  pour le modèle de référence ;
- $F_0$  fonction à optimiser pour le modèle de référence.

Cet indice se trouve en général dans l'intervalle [0,1]. Une valeur supérieure à 0.90 indique un bon ajustement du modèle (Roussel et al.2002).

Pour notre cas,  $TLI= 0,667 < 0.90$ . Cela signifie que notre modèle présente un ajustement médiocre.

### 1.2.2 NFI de Bentler-Bonnett :

Cette mesure exprime en pourcentage la contribution qu'apportent les relations structurelles du modèle à l'explication (Kline, 2011) : Proportion de la covariance totale expliquée par le modèle testé par rapport au modèle de base. Il est sensible à la taille de l'échantillon et au nombre de paramètres à estimer (Byrne, 1998). Pour un modèle  $M_t$ , où :

$$NFI = \frac{T_0 - T_t}{T_0} (5.26)$$

Avec  $T_t$  est la statistique de  $\chi^2$

Une valeur dépassant 0.9 indique une bonne adéquation.

Pour notre cas,  $NFI = 0,603 < 0.95$ . Ce qui montre qu'on a une adéquation médiocre.

### 1.2.3 Indice comparatif d'ajustement (CFI : Comparative Fit Indexe)

Il s'agit d'une version révisée de l'indice NFI, créé par Bentler (1990) qui tient compte de la taille d'échantillon. Cette valeur varie aussi entre 0 et 1. Empiriquement, le modèle est accepté si  $CFI \geq 0.9$  (Roussel et al., 2002).

Pour un modèle M :

$$CFI = 1 - \frac{\max \{T_t - \nu_t, 0\}}{\max \{T_t - \nu_t, T_0 - \nu_0, 0\}} = \frac{[(N-1)F_0 - T_t - \nu_0] - [(N-1)F - \nu_t]}{[(N-1) - \nu_0]} (5.27)$$

où  $F_0$  est le F minimum pour le modèle indépendant et  $\nu_0$  est le degré de liberté maximal de ce même modèle.

Pour notre cas,  $CFI = 0.677$ . Ce qui prouve que l'acceptation du modèle présente des risques.

## 1.3 Les indices de parcimonie

Ces indices permettent de contrôler la surestimation du modèle. Ils déterminent le nombre nécessaire de paramètres à estimer, permettant ainsi d'atteindre le niveau d'ajustement spécifique (Schumacker et Lomax, 2004). En d'autres termes, ces indices ont été choisis pour déterminer parmi plusieurs modèles plausibles (vraisemblables) équivalents et celui qui présente la meilleure parcimonie qui devrait par conséquent, être préféré par rapport aux autres (Roussel, 2005). L'objectif donc étant d'aboutir à un meilleur dosage entre la maximisation de l'ajustement et la minimisation des nombre des paramètres estimés (Roussel et al., 2002).

### 1.3.1 CAIC (Corrected Aiken Information Criterion), (Bodzogan, 1987)

Le CAIC du modèle testé doit être inférieur au CAIC du modèle saturé.

$$CAIC = -2L + 2P_{pop} * \log(n_{tot} + 1) (5.28)$$

L est la log-vraisemblance du modèle,  $P_{pop}$  le nombre de paramètres estimés et  $n_{tot}$  le nombre total d'observations.

Pour notre cas, nous avons :

- Modèle testé : 13910,45
- Modèle saturé : 23918,56

Comme nous le remarquons CAIC Testé < CAIC Saturé

### 1.3.2 $\chi^2$ normé ( $\chi^2/ddl$ )

Le ratio  $\chi^2/ddl$  donne une indication sur la qualité du modèle structurel. La qualité d'ajustement est considérée comme acceptable si ce ratio est inférieur à 3 (Kline, 2011) avec P-value < 5%.

Pour notre cas, on a  $\chi^2 = 12663,74$  et  $ddl = 3546$ , d'où  $\chi^2/ddl = 3.57$ . Puisque p-value = 0 et  $\chi^2/ddl = 3.57 > 3$ , ce qui prouve que la qualité d'ajustement est médiocre.

Les principaux résultats des indices d'ajustement choisis sont résumés dans le tableau ci-dessous (Tab.31):

**Tableau 31 : les indices d'ajustement du modèle à équations structurelles**

Indices	Seuils d'acceptation empiriques	Indices calculés	Appréciation
<b>Indices absolus</b>			
$\chi^2$			
GFI	>0.9 (Valeurs comprises entre 0.7 et 0.8 sont tolérées) pour le cas des modèles complexes	0,402	''Fit'' médiocre entre le modèle et ses données
AGFI	>0.95 (Valeur de 0.8 est tolérée)	0,367	''Fit'' médiocre entre le modèle et ses données
RMR	Le plus proche de 0	0,239	Indice médiocre : la variance résiduelle relativement élevé.
RMSEA	<0.08 et si possible 0.05	0,108	Ajustement risqué
<b>Indices incrémentaux</b>			
<b>Indice de type 1</b>			
NFI	>0.9	0.603	Qualité d'ajustement médiocre entre le modèle testé et modèle de référence
<b>Indice de type 2</b>			
IFI	>0.9	0,678	Qualité d'ajustement médiocre entre le modèle testé et modèle de référence
<b>Indice de type 3</b>			
CFI	>0.9	0.677	Qualité d'ajustement risquée entre le modèle testé et modèle de référence
<b>Indice de parcimonie</b>			
$\chi^2$ ajusté aux degrés de liberté	$\chi^2/ddl < 3$	3.57	qualité d'ajustement est acceptable
PGFI	La plus faible possible	0.381	Ajustement risqué

Malgré la purification de notre modèle conceptuel à travers la suppression d'un certain nombre d'items qualifiés gênants, il ressort que l'utilisation de l'approche LISREL est non recommandée pour faire l'estimation de notre modèle conceptuel (Tab.31). Ceci peut être dû à la taille de notre échantillon (220 observations).

Au regard de la médiocrité de la qualité d'ajustement de notre modèle théorique en utilisant l'approche LISREL et dans l'objectif de mesurer sans grand risque les différents liens de notre modèle causal, nous n'allons pas utiliser ladite approche pour confirmer nos hypothèses. De ce fait, on va s'assurer ainsi de la fiabilité de nos mesures et de la validité des sous-parties du modèle global : interne et externe en utilisant la deuxième approche (PLS).

## ***V.2 Evaluation des modèles PLS***

L'évaluation d'un modèle à base de PLS nécessite l'examen attentif de trois éléments méthodologiques principaux (Hulland, 1999) : l'évaluation de la fiabilité et de la validité des sous-parties interne et externe du modèle globale.

### ***2.1 Fiabilité des mesures et unidimensionnalité des blocs***

#### ***2.1.1 Fiabilité des mesures***

Pour s'assurer de la fiabilité des mesures en examinant la consistance interne des items de chaque facteur (bloc) à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (voir la formule 5.1) et le Rhô de Dillon-Goldstein.

Le Rhô de Dillon-Goldstein est exprimé :

$$\rho_{D.G} = \frac{(\sum \gamma_{ij})^2}{(\sum \gamma_{ij})^2 + \sum \epsilon_{ij}} \quad (5.29)$$

Avec  $\gamma_{ij}$  : Contributions factorielles standardisées (Loading) associées à une valeur latente (construit) de l'item i à j

$\epsilon_{ij}$  : Termes d'erreurs

Le Tableau n° 32 comporte les différents résultats de ces coefficients

**Tableau 32 : Fiabilité des mesures**

Variable Latente	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Rhô de D.G. (ACP)
LSH	10	0,954	0,961
SP	7	0,982	0,984
RH	9	0,945	0,954
PR	7	0,930	0,944
MP	10	0,975	0,978
AF	4	0,881	0,918
AC	8	0,917	0,935
API	8	0,924	0,938
AAOI	8	0,914	0,932
AE	4	0,923	0,946
CTDS	4	0,841	0,894
CDL	5	0,780	0,853
DCLP	3	0,843	0,906

Comme, nous le remarquons en se référant au Tableau n°.32, la valeur d'Alpha de Cronbach est supérieure à 0.8 pour chaque variable latente, ce qui montre le bon niveau de fiabilité, et ce, suite aux recommandations de Nunnally et Bernstein (1994).

Par ailleurs, la fiabilité composite a été examinée en utilisant le coefficient Rhô de Dillon-Goldstein de l'analyse factorielle exploratoire. Les résultats du Tableau n°.32 aussi satisfaisants où Rho de D.G. (> 0.8) pour tous les modèles de mesure (partie externe du modèle globale), et ce, selon les instructions de Fornell and Larker (1981).

### 2.1.2 Vérification de l'unidimensionnalité des blocs

**Tableau 33 : Valeurs propres des variables latentes du Modèle**

LSH	SP	RH	PR	MP	AF	AC	API	AIAO	AE	CTDS	CDL	DCLP
<b>7,134</b>	<b>6,304</b>	<b>6,281</b>	<b>4,944</b>	<b>8,189</b>	<b>2,951</b>	<b>5,206</b>	<b>5,243</b>	<b>5,082</b>	<b>3,255</b>	<b>2,716</b>	<b>2,721</b>	<b>2,286</b>
0,880	0,196	0,641	0,909	0,576	0,643	0,986	0,839	1,011	0,425	0,566	0,993	0,466
0,437	0,144	0,456	0,465	0,291	0,304	0,583	0,630	0,483	0,179	0,436	0,766	0,248
0,418	0,120	0,449	0,279	0,210	0,102	0,445	0,378	0,426	0,141	0,282	0,384	
0,347	0,102	0,386	0,186	0,169		0,290	0,312	0,384			0,136	
0,288	0,084	0,303	0,175	0,138		0,232	0,209	0,302				
0,184	0,050	0,273	0,042	0,127		0,160	0,205	0,189				
0,147		0,124		0,110		0,099	0,182	0,124				
0,103		0,088		0,101								
0,063				0,089								

En se basant sur le Tableau n°33, la première valeur propre est beaucoup plus grande que la seconde. Ces résultats, nous poussent à considérer que tous les blocs formant notre modèle sont unidimensionnels.

Donc, l'unidimensionnalité et la fiabilité de notre modèle sont assurées. Il reste à s'assurer de la validité interne et externe de notre modèle causal.

## 2.2 Evaluation du modèle de mesure (Sous-partie externe du modèle globale)

L'évaluation du modèle externe s'effectue en s'assurant de la validité convergente et celle divergente. Si ces deux conditions sont remplies, le modèle de mesure est valide.

### 2.2.1 La validité convergente

L'objectif de ce test est de s'assurer si chaque item partage plus de variances avec son construit (variable latente) qu'avec son erreur de mesure. Pour ce faire, les analyses des contributions factorielles, la variance moyenne extraite pour chaque variable manifeste et les Cross-loadings seront examinés.

#### 2.2.1.1 Contributions factorielles

Pour s'assurer de la validité convergente, la contribution factorielle (Loading) de chaque item générée par l'algorithme PLS sera examinée pour chercher s'il y a plus de variances partagées entre les variables manifestes et leur variable latente qu'avec leurs erreurs de mesure. Pour ce faire, il faut que la valeur du loading soit supérieure à 0.5 (Roussel et al., 2002), voir même supérieure à 0.7 (Chin, 1998).

Signalons qu'un loading ayant une faible valeur ( $<0.7$ ) peut être le résultat d'un item inapproprié ou mal exprimé ou bien d'un transfert d'un item d'un contexte à un autre, ce qui donne une faible validité du contenu. Donc, il est très recommandable d'ôter tous les items ayant des corrélations inférieures à 0.4 ou 0.5.

En examinant les résultats des contributions factorielles des variables manifestes de notre modèle causal (Tab.34), nous pouvons constater que tous les loadings dépassent 0.7. Ce qui prouve que la validité convergente de notre modèle est assurée.

Tableau 34 : Contributions factorielles des variables manifeste du modèle conceptuel

Variable latente	Variables manifestes	Loadings	Variable latente	Variables manifestes	Loadings	Variable latente	Variables manifestes	Loadings
LSH	L1	0,789	AF	AF1	0,881	AE	AE1	0,891
	L2	0,906		AF2	0,897		AE2	0,923
	L3	0,758		AF4	0,821		AE3	0,943
	L4	0,722		AF5	0,832		AE4	0,847
	L5	0,866	AC	AC1	0,799	CTDS	CTDS1	0,893
	L6	0,876		AC2	0,701		CTDS2	0,802
	L7	0,931		AC3	0,815		CTDS4	0,835
	L8	0,925		AC4	0,795		CTDS5	0,760
	L9	0,898		AC5	0,839		CDL	CDL1
	L10	0,740		AC6	0,914	CDL2		0,704
SP	SP1	0,935		AC7	0,899	CDL3		0,706
	SP2	0,961	AC8	0,850	CDL4	0,879		
	SP3	0,936	API1	0,826	CDL5	0,899		
	SP4	0,962	API2	0,807	DCLP	DCLP2	0,826	
	SP5	0,959	API3	0,824		DCLP3	0,921	
	SP6	0,952	API4	0,825		DCLP4	0,869	
	SP7	0,937	API5	0,717				
RH	RH1	0,898	API6	0,724				
	RH2	0,914	API7	0,845				
	RH3	0,789	API8	0,892				
	RH4	0,781	AIAO	AIAO1	0,629			
	RH5	0,807		AIAO2	0,835			
	RH6	0,890		AIAO3	0,800			
	RH7	0,814		AIAO4	0,901			
	RH8	0,844		AIAO5	0,892			
	RH9	0,764		AIAO6	0,882			
PR	PR1	0,805		AIAO7	0,703			
	PR2	0,830		AIAO8	0,778			
	PR3	0,819						
	PR4	0,887						
	PR5	0,915						
	PR6	0,838						
	PR7	0,780						
MP	MP1	0,911						
	MP2	0,930						
	MP3	0,896						
	MP4	0,925						
	MP5	0,896						
	MP6	0,879						
	MP7	0,847						
	MP8	0,924						
	MP9	0,924						
	MP10	0,914						

### 2.2.1.2 La variance moyenne extraite (AVE : "Average Variance Extracted")

La validité convergente pourrait être aussi vérifié par le calcul et l'examen de la variancemoyenne extraite, appelée encore communauté moyenne.

Cet indice est calculé comme suit (Fornell et Larcker, 1981) :

$$AVE = \frac{\sum[\gamma_i^2]var(VL)}{\sum[\gamma_i^2]var(VL) + \sum[var(\varepsilon_i)]} \quad (5.30)$$

Où  $\gamma_i$  : contributions factorielles des variables manifestes associées à une Variable Latente (VL) ;

var : Variance ;

$\varepsilon_i$  : Termes d'erreurs associées à chaque variable manifeste ;

VL : Variable Latente.

## Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel

Pour Fornell et Larcker (1981) une AVE qui a une valeur supérieure à 0.5 assure la validité convergente des mesures. Autrement dit, chaque item standardisé devrait partager plus de variance avec son construit latent qu'avec son erreur de mesure.

Les valeurs de la variance moyenne extraite (AVE) indiquées dans le tableau ci-dessous (Tab.35) suivent les directives de Fornell et Larcker (1981), ce qui confirme bien que la validité convergente des modèles externes est assurée.

**Tableau 35 : Indices de la qualité des modèles de mesure**

Variable latente	Type	Average Variance Extracted (AVE)	Rho de D.G.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté
LSH	Exogène	0,713	0,961	-	-
SP	Endogène	0,901	0,984	0,895	0,895
RH	Endogène	0,697	0,954	0,853	0,853
PR	Endogène	0,706	0,944	0,849	0,849
MP	Endogène	0,819	0,978	0,874	0,873
AF	Endogène	0,737	0,918	0,621	0,621
AC	Endogène	0,651	0,935	0,675	0,675
API	Endogène	0,655	0,938	0,819	0,819
AIAO	Endogène	0,635	0,932	0,816	0,816
AE	Endogène	0,813	0,946	0,517	0,510
CTDS	Endogène	0,679	0,894	0,521	0,515
CDL	Endogène	0,542	0,850	0,444	0,436
DCLP	Endogène	0,762	0,905	0,507	0,501
Moyenne		0,716		0,699	

### 2.2.1.3 Cross-loadings

Cette méthode sert à s'assurer si les loadings les plus élevés sont ceux reliant la variable manifeste à sa variable latente associée dans le modèle. Ce qui est le cas pour notre étude (Tab.36). Ceci montre que la validité convergente est assurée.

**Tableau 36 : Cross-loadings (Variables manifestes mono factorielles / 1)**

	LSH	SP	RH	PR	MP	AF	AC	API	AIAO	AE	CTDS	CDL	DCLP
L1	<b>0,789</b>	0,763	0,747	0,743	0,788	0,665	0,673	0,745	0,745	0,560	0,601	0,553	0,587
L2	<b>0,906</b>	0,895	0,825	0,856	0,855	0,733	0,730	0,813	0,805	0,688	0,679	0,566	0,658
L3	<b>0,758</b>	0,708	0,711	0,637	0,673	0,575	0,596	0,695	0,706	0,646	0,615	0,525	0,517
L4	<b>0,722</b>	0,672	0,695	0,659	0,675	0,617	0,633	0,629	0,686	0,505	0,554	0,504	0,476
L5	<b>0,866</b>	0,817	0,757	0,797	0,810	0,690	0,711	0,775	0,739	0,590	0,652	0,570	0,615
L6	<b>0,876</b>	0,819	0,800	0,814	0,799	0,638	0,648	0,746	0,744	0,656	0,723	0,605	0,695
L7	<b>0,931</b>	0,871	0,839	0,850	0,844	0,720	0,700	0,794	0,757	0,725	0,737	0,624	0,730
L8	<b>0,925</b>	0,878	0,857	0,853	0,845	0,642	0,698	0,817	0,826	0,715	0,691	0,585	0,664
L9	<b>0,898</b>	0,849	0,822	0,830	0,815	0,642	0,684	0,765	0,757	0,707	0,719	0,614	0,732
L10	<b>0,740</b>	0,682	0,728	0,706	0,658	0,684	0,654	0,646	0,676	0,567	0,503	0,404	0,472

Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel

SP1	0,891	<b>0,935</b>	0,845	0,848	0,848	0,698	0,739	0,801	0,822	0,663	0,695	0,590	0,671
SP2	0,910	<b>0,961</b>	0,856	0,870	0,867	0,725	0,737	0,813	0,831	0,723	0,693	0,582	0,669
SP3	0,871	<b>0,936</b>	0,849	0,861	0,884	0,750	0,759	0,800	0,849	0,613	0,663	0,554	0,651
SP4	0,912	<b>0,962</b>	0,865	0,869	0,878	0,750	0,737	0,792	0,835	0,678	0,678	0,588	0,654
SP5	0,914	<b>0,959</b>	0,883	0,887	0,864	0,724	0,699	0,788	0,828	0,714	0,663	0,534	0,640
SP6	0,910	<b>0,952</b>	0,870	0,871	0,878	0,743	0,704	0,804	0,834	0,672	0,700	0,602	0,697
SP7	0,876	<b>0,937</b>	0,859	0,866	0,858	0,716	0,709	0,763	0,834	0,629	0,653	0,577	0,667
RH1	0,860	0,844	<b>0,898</b>	0,839	0,830	0,654	0,703	0,759	0,780	0,649	0,630	0,511	0,621
RH2	0,873	0,874	<b>0,914</b>	0,846	0,828	0,671	0,694	0,763	0,816	0,684	0,626	0,527	0,587
RH3	0,791	0,783	<b>0,789</b>	0,756	0,789	0,651	0,564	0,737	0,750	0,646	0,658	0,589	0,597
RH4	0,810	0,726	<b>0,781</b>	0,735	0,760	0,597	0,650	0,704	0,683	0,523	0,639	0,538	0,635
RH5	0,707	0,670	<b>0,807</b>	0,672	0,620	0,491	0,523	0,592	0,617	0,601	0,512	0,420	0,433
RH6	0,793	0,778	<b>0,890</b>	0,782	0,770	0,658	0,689	0,713	0,742	0,576	0,613	0,500	0,580
RH7	0,708	0,726	<b>0,814</b>	0,715	0,689	0,571	0,612	0,631	0,705	0,475	0,502	0,364	0,470
RH8	0,710	0,735	<b>0,844</b>	0,719	0,688	0,541	0,617	0,607	0,704	0,563	0,459	0,361	0,438
RH9	0,637	0,638	<b>0,764</b>	0,640	0,608	0,524	0,566	0,522	0,599	0,426	0,372	0,372	0,373
PR1	0,691	0,731	0,684	<b>0,805</b>	0,713	0,576	0,633	0,665	0,714	0,548	0,489	0,508	0,422
PR2	0,707	0,723	0,718	<b>0,830</b>	0,721	0,563	0,592	0,646	0,730	0,567	0,512	0,492	0,477
PR3	0,730	0,738	0,730	<b>0,819</b>	0,686	0,572	0,598	0,626	0,687	0,608	0,534	0,422	0,470
PR4	0,841	0,834	0,824	<b>0,887</b>	0,816	0,727	0,669	0,760	0,730	0,666	0,652	0,572	0,677
PR5	0,875	0,856	0,841	<b>0,915</b>	0,845	0,770	0,701	0,803	0,758	0,696	0,703	0,605	0,726
PR6	0,814	0,777	0,755	<b>0,838</b>	0,806	0,692	0,646	0,772	0,725	0,601	0,705	0,653	0,760
PR7	0,737	0,701	0,708	<b>0,780</b>	0,750	0,657	0,727	0,726	0,697	0,535	0,540	0,410	0,569
MP1	0,826	0,827	0,772	0,803	<b>0,911</b>	0,721	0,724	0,826	0,801	0,621	0,727	0,696	0,737
MP2	0,887	0,884	0,852	0,878	<b>0,930</b>	0,727	0,774	0,825	0,813	0,656	0,682	0,574	0,687
MP3	0,827	0,857	0,812	0,844	<b>0,896</b>	0,662	0,747	0,814	0,832	0,634	0,673	0,572	0,651
MP4	0,815	0,807	0,789	0,805	<b>0,925</b>	0,717	0,786	0,821	0,829	0,517	0,629	0,582	0,635
MP5	0,792	0,785	0,777	0,785	<b>0,896</b>	0,698	0,712	0,802	0,808	0,546	0,599	0,577	0,609
MP6	0,771	0,757	0,757	0,764	<b>0,879</b>	0,722	0,717	0,777	0,799	0,461	0,547	0,545	0,566
MP7	0,809	0,800	0,753	0,793	<b>0,847</b>	0,637	0,706	0,793	0,805	0,594	0,644	0,533	0,621
MP8	0,894	0,885	0,847	0,874	<b>0,924</b>	0,766	0,751	0,851	0,840	0,704	0,683	0,583	0,702
MP9	0,880	0,845	0,825	0,854	<b>0,924</b>	0,758	0,780	0,826	0,817	0,635	0,694	0,593	0,682
MP10	0,844	0,824	0,801	0,833	<b>0,914</b>	0,718	0,732	0,853	0,829	0,647	0,692	0,639	0,715
AF1	0,676	0,683	0,641	0,680	0,731	<b>0,881</b>	0,783	0,745	0,708	0,451	0,535	0,514	0,542
AF2	0,683	0,675	0,617	0,664	0,712	<b>0,897</b>	0,783	0,737	0,702	0,479	0,551	0,495	0,570
AF4	0,593	0,581	0,517	0,592	0,577	<b>0,821</b>	0,611	0,604	0,524	0,479	0,479	0,421	0,495
AF5	0,720	0,690	0,675	0,730	0,674	<b>0,832</b>	0,653	0,698	0,619	0,649	0,615	0,460	0,596
AC1	0,724	0,732	0,706	0,751	0,741	0,720	<b>0,799</b>	0,740	0,734	0,519	0,526	0,425	0,559
AC2	0,385	0,363	0,361	0,370	0,421	0,474	<b>0,449</b>	0,503	0,403	0,403	0,248	0,329	0,225
AC3	0,633	0,572	0,576	0,591	0,606	0,633	<b>0,815</b>	0,636	0,597	0,464	0,558	0,510	0,549
AC4	0,594	0,539	0,536	0,552	0,561	0,593	<b>0,795</b>	0,559	0,532	0,402	0,478	0,439	0,510
AC5	0,653	0,666	0,624	0,649	0,709	0,827	<b>0,839</b>	0,749	0,689	0,496	0,480	0,465	0,522
AC6	0,704	0,665	0,665	0,695	0,739	0,703	<b>0,914</b>	0,752	0,742	0,492	0,562	0,491	0,646
AC7	0,696	0,660	0,649	0,674	0,727	0,689	<b>0,899</b>	0,750	0,718	0,472	0,537	0,489	0,615
AC8	0,685	0,669	0,664	0,661	0,730	0,652	<b>0,850</b>	0,683	0,721	0,408	0,480	0,420	0,558

Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel

API1	0,735	0,721	0,670	0,731	0,744	0,677	0,593	<b>0,826</b>	0,699	0,720	0,623	0,580	0,585
API2	0,742	0,667	0,674	0,683	0,695	0,612	0,587	<b>0,807</b>	0,679	0,668	0,643	0,584	0,559
API3	0,750	0,690	0,688	0,706	0,758	0,699	0,751	<b>0,824</b>	0,756	0,520	0,572	0,495	0,561
API4	0,696	0,668	0,630	0,683	0,756	0,705	0,719	<b>0,825</b>	0,768	0,546	0,520	0,534	0,529
API5	0,600	0,526	0,518	0,557	0,640	0,656	0,790	<b>0,717</b>	0,653	0,347	0,506	0,521	0,560
API6	0,646	0,619	0,619	0,664	0,640	0,619	0,675	<b>0,724</b>	0,665	0,561	0,495	0,369	0,446
API7	0,715	0,696	0,650	0,673	0,763	0,599	0,647	<b>0,845</b>	0,748	0,547	0,575	0,592	0,564
API8	0,806	0,805	0,772	0,812	0,845	0,714	0,716	<b>0,892</b>	0,826	0,625	0,615	0,562	0,612
AIAO1	0,561	0,505	0,538	0,479	0,530	0,382	0,576	0,545	<b>0,629</b>	0,399	0,472	0,397	0,388
AIAO2	0,812	0,778	0,766	0,780	0,792	0,652	0,623	0,804	<b>0,835</b>	0,642	0,691	0,636	0,683
AIAO3	0,630	0,623	0,598	0,610	0,680	0,587	0,578	0,720	<b>0,800</b>	0,527	0,480	0,498	0,462
AIAO4	0,775	0,801	0,767	0,777	0,819	0,676	0,725	0,779	<b>0,901</b>	0,563	0,567	0,580	0,606
AIAO5	0,803	0,814	0,772	0,822	0,849	0,676	0,741	0,785	<b>0,892</b>	0,561	0,613	0,583	0,616
AIAO6	0,762	0,760	0,733	0,734	0,793	0,694	0,747	0,790	<b>0,882</b>	0,549	0,561	0,529	0,544
AIAO7	0,537	0,540	0,551	0,476	0,514	0,377	0,460	0,495	<b>0,596</b>	0,475	0,378	0,349	0,354
AIAO8	0,669	0,698	0,677	0,685	0,692	0,631	0,661	0,715	<b>0,778</b>	0,500	0,498	0,365	0,446
AE1	0,601	0,578	0,547	0,567	0,553	0,492	0,474	0,602	0,593	<b>0,891</b>	0,630	0,512	0,548
AE2	0,657	0,626	0,615	0,657	0,577	0,537	0,478	0,618	0,600	<b>0,923</b>	0,665	0,485	0,520
AE3	0,704	0,664	0,656	0,683	0,601	0,582	0,531	0,621	0,597	<b>0,943</b>	0,725	0,517	0,607
AE4	0,752	0,670	0,660	0,681	0,662	0,558	0,552	0,701	0,612	<b>0,847</b>	0,728	0,629	0,644
CTDS1	0,689	0,652	0,601	0,640	0,679	0,569	0,557	0,625	0,610	0,619	<b>0,893</b>	0,698	0,764
CTDS2	0,634	0,583	0,537	0,587	0,600	0,523	0,493	0,550	0,549	0,653	<b>0,802</b>	0,542	0,694
CTDS4	0,637	0,571	0,553	0,580	0,565	0,515	0,481	0,627	0,531	0,749	<b>0,835</b>	0,621	0,575
CTDS5	0,574	0,543	0,533	0,525	0,545	0,493	0,477	0,519	0,545	0,498	<b>0,760</b>	0,568	0,592
CDL1	0,449	0,399	0,421	0,435	0,394	0,322	0,308	0,462	0,413	0,550	0,559	<b>0,686</b>	0,378
CDL2	0,286	0,264	0,261	0,272	0,274	0,198	0,201	0,274	0,296	0,231	0,320	<b>0,526</b>	0,180
CDL3	0,398	0,361	0,311	0,390	0,387	0,373	0,328	0,413	0,365	0,527	0,612	<b>0,618</b>	0,584
CDL4	0,587	0,568	0,511	0,548	0,607	0,471	0,542	0,555	0,596	0,439	0,584	<b>0,879</b>	0,601
CDL5	0,619	0,556	0,508	0,587	0,627	0,565	0,547	0,634	0,573	0,459	0,623	<b>0,899</b>	0,704
DCLP2	0,598	0,592	0,562	0,595	0,586	0,531	0,507	0,536	0,519	0,487	0,617	0,483	<b>0,826</b>
DCLP3	0,708	0,671	0,617	0,678	0,707	0,623	0,613	0,677	0,629	0,658	0,758	0,705	<b>0,921</b>
DCLP4	0,610	0,566	0,492	0,574	0,613	0,528	0,613	0,569	0,571	0,533	0,710	0,641	<b>0,869</b>

Les résultats des trois méthodes suivies ont confirmé bien que la validité convergente est assurée (contributions factorielles, la variance moyenne extraite et les cross-loadings). Il reste de s'assurer de la validité divergente.

### 2.2.2 La validité discriminante (divergente)

Il s'agit d'un indice d'appréciation d'un instrument de mesure pour lequel les items mesurant des phénomènes de nature différente doivent être faiblement corrélés. C'est-à-dire les items d'un construit (Variable Latente) doivent être faiblement corrélés aux items d'un autre. En d'autres termes, la validité divergente n'est acquise que si les items appartenant à un seul construit ne contribuent pas fortement avec d'autres construits.

## Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et Choix des approches d'estimation du modèle conceptuel

Elle est établie lorsque la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à chacune des corrélations inter-Variables Latentes (Fornell & Larcker, 1981 ; Bagozzi et al., 1991).

**Tableau 37 : Validité discriminante des variables d'opérationnalisation**

	SP	RH	PR	MP	AF	AC	API	AIAO	AE	CTDS	CDL	DCLP	(AVE)
<b>SP</b>	<b>0,949*</b>												<b>0,901</b>
<b>RH</b>	0,823	<b>0,835</b>											<b>0,697</b>
<b>PR</b>	0,836	0,805	<b>0,840</b>										<b>0,706</b>
<b>MP</b>	0,837	0,780	0,829	<b>0,905</b>									<b>0,819</b>
<b>AF</b>	0,591	0,516	0,609	0,621	<b>0,859</b>								<b>0,737</b>
<b>AC</b>	0,585	0,564	0,604	0,675	0,683	<b>0,807</b>							<b>0,651</b>
<b>API</b>	0,701	0,656	0,729	0,819	0,663	0,704	<b>0,809</b>						<b>0,655</b>
<b>AIAO</b>	0,771	0,734	0,734	0,816	0,558	0,651	0,802	<b>0,797</b>					<b>0,635</b>
<b>AE</b>	0,499	0,476	0,519	0,444	0,364	0,321	0,500	0,445	<b>0,902</b>				<b>0,813</b>
<b>CTDS</b>	0,510	0,456	0,503	0,528	0,408	0,373	0,498	0,461	0,585	<b>0,824</b>			<b>0,679</b>
<b>CDL</b>	0,368	0,317	0,394	0,424	0,305	0,309	0,434	0,398	0,357	0,547	<b>0,736</b>		<b>0,542</b>
<b>DCLP</b>	0,490	0,408	0,500	0,534	0,415	0,441	0,468	0,434	0,417	0,639	0,497	<b>0,873</b>	<b>0,762</b>

\*Les valeurs dans la diagonale représentent les racines carrées des AVE et les autres valeurs représentent les corrélations inter-Variables Latentes.

Les résultats du Tableau n°37 montrent bien que la racine carrée de l'AVE de chaque Variable latente dépasse les corrélations entre les variables latentes (deux à deux). En d'autres termes toutes les valeurs de la diagonale sont supérieures à celles situées en dessous de ladite diagonale. Ce qui prouve que la validité divergente est assurée.

Donc, vu que la validité convergente et celle divergente sont assurées, **le modèle de mesure (sous-partie externe du modèle globale) est valide.**

### 2.3 Evaluation du modèle structurel

Le modèle structurel est évalué sur la base de la pertinence prédictive des variables latentes, c'est-à-dire leur validité nomologique. Il convient d'analyser les coefficients de détermination  $R^2$ , les coefficients  $Q^2$  de Stone-Geisser et l'indice d'ajustement GoF (Goodness-of-fit) (Cf. Tab.38)

**Tableau 38 : Indices de validité du modèle structurel**

Variable latente	Type	$R^2$	$R^2$ ajusté
LSH	Exogène		
SP	Endogène	0,895	0,895
RH	Endogène	0,853	0,853
PR	Endogène	0,849	0,849
MP	Endogène	0,874	0,873
AF	Endogène	0,621	0,621
AC	Endogène	0,675	0,675
API	Endogène	0,819	0,819
AIAO	Endogène	0,816	0,816
AE	Endogène	0,517	0,510
CTDS	Endogène	0,521	0,515
CDL	Endogène	0,444	0,436
DCLP	Endogène	0,507	0,501
<b>Moyenne</b>		<b>0,699</b>	

### 2.3.1 $R^2$ (Le coefficient de détermination)

Le coefficient de détermination ( $R^2$ ) est un indicateur qui permet de juger la qualité d'une régression linéaire, simple ou multiple. Cet indice possède une valeur comprise entre 0 et 1, il mesure l'adéquation entre le modèle et les données observées.

Signalons que la valeur  $y_i$  d'une observation peut être décomposée en deux parties : une part expliquée par le modèle et une part résiduelle. La dispersion de l'ensemble des observations se décompose donc en variance expliquée par la régression et en variance résiduelle inexpliquée. :

$$R^2 = 1 - \frac{SCR}{SCT} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (5.31)$$

Avec :  $SCR$  correspond à la somme des carrés des résidus (Variance résiduelle)

$SCT$  correspond à la somme des carrés totaux (Variance totale expliquée)

$y_i$  les valeurs de mesures

$\hat{y}_i$  les valeurs prédites

$\bar{Y}$  la moyenne des mesures.

Signalons que plus que les valeurs de  $R^2$  se rapproche de 1 plus le pouvoir prédictif du modèle est fort.

En se référant aux directives de Croutsche, (2002) et Falk et Miller, (1992), et en se basant sur le Tableau n°38, nous pouvons constater que toutes les valeurs de  $R^2$  associées aux variables endogènes dépassent largement 0,1 sous l'approche PLS. Ce qui prouve que le modèle structurel est significatif.

### 2.3.2 $GoF$ (Goodness Of Fit)

Cet indice est défini par la moyenne géométrique de la moyenne des communautés=AVE ( $H^2$ ) et de la moyenne des  $R^2$ .

$$GOF = \sqrt{H^2 \times \bar{R}^2} \quad (5.32)$$

Tenenhaus et al. (2005) ont signalé que l'approche PLS n'a pas pour objectif, contrairement à d'autres méthodes d'équations structurelles, d'optimiser une fonction scalaire globale. Ainsi, aucun indice global de validation du modèle n'existe, comme cela est le cas pour les méthodes d'équations structurelles basées sur la covariance. C'est pourquoi, ces auteurs ont développé un indice d'ajustement  $GoF$  (Goodness Of Fit) présenté comme une solution opérationnelle à ce problème, dans le sens où il s'agit d'un indice de validation globale du modèle PLS.

Effectivement, cet indice global tient compte à la fois de la performance du modèle structurel et celle du modèle de mesure (Tenenhaus et al., 2005). Selon Wetzels et al., (2009), les valeurs usuelles de cet indice sont 0.1, 0.25 et 0.36 correspondant respectivement à une faible, moyenne et large adéquation du modèle.

D'après le tableau n° 39, nous pouvons remarquer que le GOF absolu =  $\sqrt{0.699 \times 0.716}$  vaut 0.708, cette valeur est très proche de son estimation Bootstrap. Malgré que cette valeur reste difficile à interpréter et servant surtout de comparer les différents groupes d'individus ou différents modèles, elle dépasse largement 0.36, ce qui témoigne d'une validité significative de notre modèle global, et ce, selon les directives de Wetzels et al., (2009). De même, le GoF relatif et ceux basés sur les modèles internes et externes son très élevés traduisant une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données.

**Tableau 39: Goodness of Fit**

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)
Absolu	0,708	0,702	0,031	22,710
Relatif	0,935	0,915	0,028	33,328
Modèle externe	0,997	0,989	0,024	41,384
Modèle interne	0,938	0,924	0,009	107,062

### 2.3.3 $Q^2$ de stone-Geisser ou le CV-Redondance

Cet indice qui a été proposé par Tenenhaus et al. (2005), permettant de mesurer la capacité du modèle à prédire des variables manifestes à partir de leur propre variable latente. Il est calculé par la formule ci-dessous :

$$Q_k^2 = 1 - \frac{\sum_{j=1}^{pk} \sum_{i=1}^N (x_{kji} - \bar{x}_{kj} - \hat{\pi}_{kj} \times \text{Pred}(y_{kj}))^2}{\sum_{j=1}^{pk} \sum_{i=1}^N (x_{kji} - \bar{x}_{kj})^2} \quad (5.33)$$

Où  $x_{kji}$  est la  $i^{\text{e}}$  observation de la  $j^{\text{e}}$  variable du bloc  $k$  et  $\text{Pred}(y_{kj}) = \sum_{k' : \xi_{k'} \rightarrow \xi_k} \hat{\beta}_{k'} y_{k'}$  est la prédiction de la variable latente  $\xi_k$  obtenue à partir des variables latentes qui l'expliquent dans le modèle structurel.

Des valeurs positives (différentes de zéro) permettent de conclure à la pertinence prédictive (Foenelle et cha, 1994, Wold, 1982). Ce qui est le cas pour la valeur de  $Q^2$  de notre modèle ( $0.869 > 0$ ). Cela confirme bien que le modèle présente une qualité prédictive.

Comme, nous le constatons, les résultats associés aux valeurs de  $R^2$ , GoF et  $Q^2$  montrent bien que le modèle interne (structurel) est valide.

Puisque les deux sous-modèles (interne et externe) sont valides, **le modèle conceptuel (globale) est valide.**

Etant donné que l'utilisation de l'approche PLS présente toutes les conditions minimales en matière de fiabilité des mesures et d'ajustement du modèle (validation des sous parties externe et interne), nous allons procéder aux tests d'hypothèses et aux différentes mesures des effets directs et indirects pouvant exister entre les différents liens de causalité de notre modèle causal en utilisant ladite approche.

## Conclusion

L'idée de base de notre étude étant de proposer et valider un modèle théorique permettant de mesurer les différents liens de causalité pouvant exister entre les pratiques de la qualité, la performance globale et la Responsabilité Sociétale des jeunes entreprises manufacturières en croissance. Pour ce faire, nous avons élaboré un modèle causal sur la base des revues de la littérature et en se référant aux principaux prix de la qualité, Tableau de Bord Prospectif et à l'ISO 26000 :2010. A la lumière de ce modèle, nous avons élaboré notre questionnaire.

Pour mesurer le degré de la présence et de la mise en œuvre de chaque item formant les construits de notre modèle, une échelle de Lickert de cinquième degré a été adopté pour les construits 'pratiques de la qualité' et 'performance globale' et de sixième degré a été consacré pour la RSE.

En se basant sur une étude empirique à travers des enquêtes via des questionnaires administrés auprès des propriétaires dirigeants de ce type d'entreprises, nous avons exploré 220 jeunes entreprises installées au Nord du Maroc. Après, nous avons codifié les différents items pour faire le dépouillement sur le logiciel SPSS.20. A l'aide de ce dernier, nous avons testé la fiabilité de nos mesures et nous avons éliminé quelques items qualifiés gênant pour améliorer davantage la consistance interne de chaque variable latente composant notre modèle conceptuel.

Pour mesurer le degré de liaison existant entre les différentes relations causales et tester la validité des hypothèses déjà formulées, nous avons eu l'attention au départ d'utiliser deux approches : LISREL et PLS. En effet, l'objectif était de mener une étude comparative entre ces deux approches et de voir dans quelle mesure ces deux approches peuvent être complémentaires.

Une fois passé à l'étude de la qualité d'ajustement de notre modèle conceptuel par le biais des indices les plus utilisées dans la recherche scientifique pour l'approche LISREL (Indices incrémentaux, absolus et ceux de la parcimonie), nous avons constaté que la plupart de ces indices sont médiocres. En contrepartie, tous les indices associés à l'approche PLS ont confirmé la fiabilité des mesures et la validité des sous-parties du modèle globale interne et externe (modèle de mesure et modèle structurel).

Ceci, nous a poussés d'écarter l'approche LISREL et de se contenter d'utiliser uniquement l'approche PLS pour tester nos hypothèses et mesurer les différents effets directs et indirects pouvant se manifester entre les trois construits constituant notre modèle causal.

# Chapitre 6

## Analyse et interprétation des résultats

### Introduction

Dans le présent chapitre, nous visons à répondre à nos problématiques et hypothèses formulées dans la partie théorique. En effet, nous cherchons à travers notre modèle à mesurer à l'impact des certaines pratiques de la qualité (jugées pertinentes) sur la performance globale et la responsabilité sociétale des jeunes entreprise manufacturières installées au Nord du Maroc.

Pour ce faire, une investigation exploratoire a été menée auprès de 220 jeunes entreprises manufacturières (Nous avons reçu 250 questionnaires dont seulement 220 étant exploitables. Le taux de réponse s'élève à 83.33% (la zone d'étude comprend 300 jeunes entreprises manufacturières<sup>12</sup>)). Effectivement l'idée de base étant de tester un modèle conceptuel développé théoriquement suite à une revue de la littérature, prix qualité et la norme ISO 26000 :2010.

Notre modèle conceptuel est composé de trois construits. Le premier construit est consacré aux pratiques de la qualité qui retracent les principales pratiques utilisées dans la littérature et en s'inspirant ainsi des principaux prix de la qualité à l'échelle internationale. Le second construit présente les principales complantes en matière de la performance globale sous la base exclusive du fameux "Balanced Scorecard" développé par Kaplan et Norton, 1992. Le troisième construit retrace les principaux critères de la Responsabilité Sociétale des Entreprises(RSE) conformément à la norme ISO 26000 :2010.

Nous présentons dans un premier temps les principales données statistiques, de l'étude, relatives aux profils des propriétaires dirigeants interviewés et ceux des jeunes entreprises manufacturières explorées. Ensuite, les différentes hypothèses formulées dans la partie théoriques sont sujettes des tests. Enfin, une étude exhaustive traite les effets directs et indirects entre les différentes variables latentes de notre modèle causal.

---

<sup>12</sup> Délégations d'Industrie et de Commerce de Tanger et de Tétouan

## I. Présentation des résultats de l'enquête

Avant de tester les hypothèses déjà formulées, d'analyser et interpréter les différents liens entre les différentes composantes de notre modèle, nous avons présenté un certain nombre de renseignements, d'ordre général, propres aux jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance et aux propriétaire-dirigeants de ce type d'entreprises.

Les abréviations utilisées pour chaque industrie faisant partie de notre recherche sont présentées comme suit:

- IMM : Industrie Mécanique et Métallurgique
- ITC : Industrie Textile et Cuir
- ICP : Industrie Chimique et Parachimique
- IA : Industrie Agroalimentaire
- IEE : Industrie Electrique et Electronique
- JEMPC : Jeune Entreprise Manufacturière en Phase de Croissance

### *1.1 Caractéristiques personnelles des dirigeants des jeunes entreprises*

#### 1.1 Age

**Tableau 40 : Répartition des dirigeants des JEMEPC selon l'âge**

JEMPC	IMM	ITC	ICP	IA	IEE	Total	%
Quantité	100	48	40	23	9	<b>220</b>	
%	<b>45</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	100	
<b>Age</b>							
[18-26ans [	8	0	0	0	0	<b>8</b>	<b>4</b>
[26-36 ans [	31	12	10	0	2	<b>25</b>	<b>25</b>
[36-46 ans [	33	18	12	8	4	<b>75</b>	<b>34</b>
[46ans- et plus [	28	18	18	15	3	<b>82</b>	<b>37</b>

D'après le tableau n°40, nous pouvons remarquer que seulement 4% d'entrepreneurs des jeunes entreprises manufacturières en croissance ont un âge variant entre 18 et 25 ans et que leurs investissements se limitent seulement dans le secteur Mécanique et Métallurgique. Un quart de ces propriétaire-dirigeants ont des âges variant entre 26 et 35 ans. Notons que 71% des propriétaire-dirigeants de ce type d'entreprises ont plus de 35 ans. Ceci peut être expliqué que ce type de dirigeants ne crée leur entreprise qu'après avoir accumulé les expériences nécessaires.

#### 1.2 Propriétaire-dirigeants par sexe

**Tableau 41 : Répartition des dirigeants par sexe**

	Fréquence absolue	Fréquence relative
<b>Femme</b>	<b>14</b>	<b>6.4</b>
<b>Homme</b>	<b>206</b>	<b>93.6</b>
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

Selon le tableau n° 41, nous pouvons constater que la représentation féminine reste minoritaire, avec seulement un taux de 6.4%. Ceci peut être dû à la nature des entreprises explorées (manufacturières).

### 1.3 Niveau d'étude

**Tableau 42 : Niveau d'études des propriétaires-dirigeants des JEMPC**

Nombre et % des JEMPC	IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
	100	<b>45</b>	48	<b>22</b>	40	<b>18</b>	23	<b>10</b>	9	<b>4</b>	220	100
<b>Niveau d'étude</b>												
<b>Analphabète</b>	5	<b>5</b>	0	<b>0</b>	1	<b>3</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	6	<b>3</b>
<b>Primaire</b>	10	<b>10</b>	1	<b>2</b>	5	<b>13</b>	8	<b>35</b>	0	<b>0</b>	24	<b>11</b>
<b>Collège et Lycée</b>	36	<b>36</b>	14	<b>29</b>	15	<b>38</b>	7	<b>30</b>	3	<b>33</b>	75	<b>34</b>
<b>CQP et Technicien</b>	27	<b>27</b>	9	<b>19</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	2	<b>22</b>	38	<b>17</b>
<b>Universitaire</b>	22	<b>22</b>	24	<b>50</b>	19	<b>48</b>	8	<b>35</b>	4	<b>44</b>	77	<b>35</b>

Nous pouvons remarquer, en se référant au tableau N° 42, que seulement 3% des dirigeants de ce type d'entreprises sont analphabètes, 11% d'entre eux ayant un niveau primaire, 17% de ce type de dirigeants ont un niveau Technicien ou lauréats des centres de qualification professionnelle, 34 % ont un niveau secondaire (enseignement secondaire qualitatif ou collégien) et l'enregistrement d'un pourcentage assez significatif des universitaires soit 35% (Bachelier a étudié à la fac sans obtenir un diplôme, Bac+2, Licencié, Ingénieur, Docteurs...). La chose la plus remarquable, seulement 17% des techniciens ayant pris l'initiative de créer une entreprise manufacturière, ceci est due soit, ils préfèrent seulement travailler sans penser à la création ou ils ne se dotent pas de moyens organisationnels et managériaux nécessaires et suffisants. L'enregistrement de 34% d'entrepreneurs ayant un niveau d'enseignement secondaire peut être expliqué par le fait que ce genre d'entrepreneurs accumule des expériences dans une profession bien précise puis entame le monde entrepreneurial.

Il est important de signaler la présence de 52% des propriétaire-dirigeants sont des universitaires et des lauréats des établissements professionnels et que la quasi-totalité de ces derniers ayant des formations techniques et non pas managérielles.

### 1.4 Motivations de création d'entreprise

**Tableau 43 : Motivations ayant poussé les dirigeants à la création d'entreprise**

Nombre et % des JEMPC	IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
	100	<b>45</b>	48	<b>22</b>	40	<b>18</b>	23	<b>10</b>	9	<b>4</b>	220	100
<b>Motivations</b>												
<b>Manque de travail</b>	1	<b>1</b>	8	<b>17</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	9	<b>4</b>
<b>Accumulation de l'expérience</b>	88	<b>88</b>	38	<b>79</b>	34	<b>85</b>	23	<b>100</b>	7	<b>78</b>	190	<b>86</b>
<b>Culture entrepreneuriale chez la famille</b>	3	<b>3</b>	2	<b>4</b>	2	<b>5</b>	0	<b>0</b>	1	<b>11</b>	8	<b>5</b>
Autres	7	<b>7</b>	0	<b>0</b>	4	<b>10</b>	0	<b>0</b>	1	<b>11</b>	12	<b>6</b>

De même, d'après le tableau ci-dessus (Tab.43), nous pouvons constater que la motivation la plus prédominante ayant poussé ces dirigeants de créer leurs entreprises est l'expérience (86%) et que généralement le secteur ou l'activité de leur nouvelle entreprise est celui de leur métier de base. En contrepartie, les autres motivations ont marqué de faibles importances: "manque de travail" (4%), "Culture entrepreneuriale existante chez la famille" (5%) et 6% pour d'autres raisons (avoir des exemples réussis d'entrepreneurs dans leur entourage, être indépendant...).

## 1.2 Caractéristiques des jeunes entreprises manufacturières en croissance

### 2.1 Forme Juridique

Tableau 44 : Forme juridique

Nombre et % des JEMPC	IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
		100	45	48	22	40	18	23	10	9	4	220
Statut juridique												
<b>SARL</b>	69	69	48	100	37	93	22	96	7	78	183	83
<b>SA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22	2	1
<b>Coopérative</b>	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	1	1
<b>SNC</b>	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>Autres</b>	30	30	0	0	3	8	0	0	0	0	33	14

Nous pouvons remarquer que la forme juridique SARL prédomine les autres formes (SA, Coopérative et SNC) (Tab.44). Notons que 14 % représentent les entreprises qui sont autorisées par la municipalité d'exercer une activité manufacturière sans avoir une forme juridique précise (Industrie marbrière, Aluminium et Inox..).

### 2.2 Effectif

Tableau 45 : Effectif chez la JEMPC

Nombre et % des JEMPC	IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
		100	45	48	22	40	18	23	10	9	4	220
Effectif												
<b>[1-10]</b>	77	77	0	0	12	30	1	4	1	11	91	42
<b>[11-20]</b>	20	20	1	2	12	30	7	30	2	22	42	19
<b>[21-50]</b>	1	1	6	13	6	15	10	43	4	44	27	12
<b>[51- et plus [</b>	2	2	41	85	10	25	5	22	2	22	60	27

Tableau 46 : Répartition des entreprises par effectif

	Fréquence absolue	Fréquence relative
<b>[1-10[</b>	74	33.5
<b>[10-250[</b>	136	62
<b>[250- et plus [</b>	10	4.5
<b>Total</b>	220	100

Comme, nous le remarquons, d'après le Tableau n°45, 42% d'entreprises ont un effectif varie entre 1 et 10 personnes, 19% d'entreprises disposent d'un effectif varie entre 11 et 20 personnes, 12% dont

leur effectif varie entre 21 et 50 et 27% d'entreprises disposent d'un effectif varie dépassent 50 personnes.

En se référant aussi au tableau n° 46 et selon la [loi 53-00](#) formant "Charte de la PME" du 23 juillet 2002, nous pouvons constater que notre échantillon est composé de 33.5% de TPE (Micro entreprises) dont l'effectif est inférieur à 10, 62% de PME (effectif compris entre 10 et 249 personnes) et 4.5% de grandes entreprises dont l'effectif dépasse 250 personnes. Donc, les TPE et les PME représentent 95.5% de notre échantillon.

En effet, le secteur "Textile et Cuire" reste le secteur qui emploie le plus avec 85% d'effectif dépassant 50 personnes (Tab. 45).

## 2.3 Type d'entreprises

**Tableau 47 : Typologie des jeunes entreprises en phase de croissance**

Nombre et % des JEMPC	IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
	100	45	48	22	40	18	23	10	9	4	220	100
<b>Type d'entreprise</b>												
<b>Entreprise individuelle</b>	68	68	25	52	11	28	16	70	1	11	121	55
<b>Entreprise familiale</b>	6	6	1	2	3	8	0	0	5	56	15	7
<b>Associé</b>	26	26	22	46	26	65	7	30	3	33	84	38

Comme le montre le tableau 47, la plupart des jeunes entreprises manufacturières sont des entreprises individuelles (55%) et en association (38%), avec l'existence d'une répartition minoritaire d'entreprises familiales (7%). Ces données confirment bien que la plupart de créations est liée à des initiatives personnelles, et ce, après avoir accumulé des expériences nécessaires dans des activités biens précises.

## 2.4 Sources de financement

**Tableau 48 : Sources de financement**

Nombre et % des JEMPC	IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%	
	100	45	48	22	40	18	23	10	9	4	220	100	
<b>Soutien familial</b>	Oui	35	35	19	40	19	48	2	9	4	44	79	36
	Non	65	65	29	60	21	53	21	91	5	56	141	64
<b>Banque</b>	Oui	11	11	8	17	8	20	3	13	1	11	31	14
	Non	89	89	40	83	32	80	20	87	8	89	189	86
<b>Autofinancement</b>	Oui	93	93	46	96	39	98	23	100	0	0	201	77
	Non	7	7	2	4	1	3	0	0	9	100	19	23
<b>Subvention</b>	Oui	12	12	0	0	10	25	2	9	0	0	24	11
	Non	88	88	48	100	30	75	21	91	9	100	196	89
<b>Autres</b>	Oui	20	20	5	10	12	30	8	35	1	11	46	21
	Non	80	80	43	90	28	70	15	65	8	89	174	79

D'après le tableau 48, ci-dessus, nous pouvons constater que l'autofinancement prime les autres sources de financement avec 77%. Le soutien familial (Family Money) a aussi un rôle assez considérable concernant le financement de ce type d'entreprises (36%). Le financement bancaire peut

être qualifié comme médiocre (14%). Ceci peut être due soit au contexte de la jeune entreprise qualifiée comme instable présentant un certain nombre de risques (mortalités, fragilités...), ce qui n'encourage pas les établissements bancaires à financer ce type d'entreprises, Soit les jeunes entreprises ne cherchent pas à accéder à ce type de financement. Le financement par subvention a enregistré de faibles importances (11%) : Programme Moukawalati, Moussanada, Imtiaz... et 21% d'entrepreneurs ont déclaré qu'ils ont accédé à d'autres types de financement et en particulier le crédit-bail ou le leasing, et ce, pour éviter les investissements lourds dans des biens matériel, comme les voitures de fonction ou de transport.

## 2.5 Soutiens logistiques

**Tableau 49 : Soutiens logistiques destinés à aider les dirigeants de ce type d'entreprises**

Nombre et % des JEMPC	IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
	100	45	48	22	40	18	23	10	9	4		
<b>Soutiens logistiques</b>												
<b>Pépinière</b>	8	8	3	6.25	7	18	1	4	1	11	20	9
<b>Incubation</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Autres</b>	1	1	5	10	4	10	1	4	4	44	15	14

D'après le tableau n°49, nous pouvons confirmer que le taux de 9% de propriétaire-dirigeants ayant bénéficié d'un local professionnel au sein d'une pépinière reste un taux encourageant. En effet, dans notre zone d'étude, la seule pépinière qui est fonctionnelle abritant ce type d'entreprise se trouve à la zone industrielle de Tétouan (une pépinière à Chefchaouen est fermée), elle constitue pour la plupart des propriétaire-dirigeants comme un milieu propice en matière de réseautage avec des partenaires commerciaux et techniques. Un certain nombre d'entrepreneurs avaient des problèmes durant les premiers mois de démarrage avec les habitants où ils ont installé pour la première fois leurs entreprises à cause des bruits générés par les machines. Effectivement, le transfert de leurs activités à ladite pépinière était bénéfique pour travailler tranquillement. De même, la réduction des charges de loyers (local professionnel) constitue un moyen pertinent pour financer la croissance et le développement de ce type d'entreprises. Aussi, la pépinière est dotée d'une infrastructure adéquate favorisant le développement de la jeune entreprise. Elle constitue ainsi un endroit où les responsables planifient des programmes de formation et de soutien.

Malgré le rôle que pourra jouer l'incubation en matière d'hébergement, du conseil, le mentoring parfois du financement, nous constatons qu'aucun propriétaire n'a bénéficié d'une incubation. Donc, globalement le soutien logistique envers ce type d'entrepreneurs reste faible.

## 2.6 Réseautage

Tableau 50 : importance du réseautage chez la JEMPC

Nombre et % des JEMPC		IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
		100	45	48	22	40	18	23	10	9	4	220	100
<b>Réseautage</b>													
<b>Université</b>	Oui	1	1	1	2	4	10	1	4	0	0	7	3
	Non	99	99	47	98	36	90	22	96	9	100	213	97
<b>Chambre de commerce</b>	Oui	4	4	22	46	12	30	3	13	4	44	45	27
	Non	96	96	26	54	28	70	20	87	5	56	175	73
<b>ONG</b>	Oui	1	1	0	0	1	3	0	0	0	0	2	1
	Non	99	99	48	100	39	98	23	100	9	100	218	99
<b>Association professionnelle</b>	Oui	11	11	39	81	16	40	3	13	6	67	75	42
	Non	89	89	9	19	24	60	20	87	3	33	145	58

Le tableau n°50 montre que globalement ce type d'entreprises a de très faibles réseautages, voire inexistants pour le cas de l'université et les ONG (Organismes non gouvernementaux), il se dote ainsi d'un niveau de réseautage peut être qualifié comme médiocre avec la chambre de commerce (27%) et l'existence d'un réseau acceptable avec les associations à portée professionnelle (rassemblement en association de même activité). Signalons que les entreprises de textiles et celles électriques et électroniques sont bien regroupées en associations professionnelles (81 et 67%).

En effet, à part ce type de réseaux, l'entrepreneur doit disposer et développer un réseau personnel et un réseau commercial.

## 2.7 Etendue du marché

Tableau 51 : Etendue du marché

Nombre et % des JEMPC		IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
		100	45	48	22	40	18	23	10	9	4	220	100
<b>Type de marché</b>													
<b>Marché Local</b>	Oui	100	100	11	23	37	93	21	91	7	78	176	80
	Non	0	0	37	77	3	8	2	9	2	22	44	20
<b>Marché régional</b>	Oui	51	51	8	17	27	68	21	91	6	67	113	51
	Non	49	49	40	83	13	33	2	9	3	33	107	49
<b>Marché National</b>	Oui	28	28	9	19	14	35	2	9	6	67	59	27
	Non	72	72	39	81	26	65	21	91	3	33	161	73
<b>Export</b>	Oui	0	0	40	83	5	13	4	17	5	56	54	25
	Non	100	100	8	17	35	88	19	83	4	44	166	75

D'une manière globale, 80 % d'interviewés œuvrent dans le marché local, 51 % dans le marché régional, 27% dans le marché national et 25% d'entreprises sont exportatrices (Tab.51). Signalons que nous avons pris en considération tous les types de marché pour l'entreprise qui œuvre dans plus qu'un type de marché.

Nous pouvons ainsi constater que les entreprises mécaniques et métallurgiques n'exportent pas leurs produits. En contrepartie, plus de la moitié d'entreprises de textile et celles électriques sont des entreprises exportatrices (83%, 56%). De même, 13% d'entreprises chimiques et para chimiques et 17% d'entreprises agroalimentaires sont des exportatrices.

## 2.8 Taux d'encadrement

Puisque les entreprises explorées par notre recherche sont de type manufacturier, nous nous sommes basés sur le calcul du Taux d'encadrement technique en mesurant la part des cadres moyens et des techniciens parmi l'ensemble de ses salariées.

**Tableau 52: Emplois chez les JEMPC**

	<b>IMM</b>	<b>%</b>	<b>ITC</b>	<b>%</b>	<b>ICP</b>	<b>%</b>	<b>IA</b>	<b>%</b>	<b>IEE</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Nombre et % des JEMPC	100	<b>45</b>	48	<b>22</b>	40	<b>18</b>	23	<b>10</b>	9	<b>4</b>	220	100
<b>Emplois</b>	936	<b>100</b>	7704	<b>100</b>	1572	<b>100</b>	1475	<b>100</b>	1188	<b>100</b>	12875	<b>100</b>
<b>Nombre de non cadres</b>	848	<b>91</b>	7331	<b>95</b>	1472	<b>94</b>	1411	<b>96</b>	1091	<b>92</b>	12153	<b>94</b>
<b>Nombre de cadres</b>	88	<b>9</b>	373	<b>5</b>	100	<b>7</b>	64	<b>5</b>	97	<b>8</b>	722	<b>6</b>

D'après le tableau 52, ce type d'entreprise emploie 12875 personnes (cadres et non-cadres) dans les villes explorées. Ce qui prouve que ce type d'entreprises joue un rôle pertinent dans la création d'emplois. Ceci aura sans doute un impact pertinent sur le plan social et le développement local et régional.

**Tableau 53: Taux d'encadrement au sein les JEMPC**

Industrie	<b>IMM</b>	<b>ITC</b>	<b>ICP</b>	<b>IA</b>	<b>IEE</b>	<b>JEMPC</b>
Taux d'encadrement	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>

D'après le tableau, n° 53, nous pouvons remarquer que le taux d'encadrement varie entre 5% et 9%, et ce, selon le type d'industrie enregistrant un taux d'encadrement moyen de 6% (des différentes JEMPC). Signalons que le taux d'encadrement de ce type d'entreprises reste médiocre (6%), cette valeur est proche de celle enregistrée chez les entreprises marocaines de transformation en 1996 (5%), (CNJA, 1996).

En effet, un encadrement de niveau permettra à l'entreprise de bien organiser ses activités de manière à réaliser ses objectifs.

## 2.9 Taux de croissance annuel des JEMPC

Au cours de notre enquête, nous avons collecté les informations relatives aux réalisations des trois premières années d'existence de l'organisation pour chaque jeune entreprise en ce qui concerne **l'effectif** (NBE 1 : nombre d'emplois créés en première année, NBE 2 : nombre d'emplois créés en deuxième année, NBE 3 : nombre d'emplois créés en troisième année), **Chiffre d'affaires** (CA 1 : Chiffres d'affaires enregistrés en première année, CA 2 : Chiffres d'affaires enregistrés en deuxième année, CA 3 : Chiffres d'affaires enregistrés en troisième année) et le **nombre de clients enregistré** (NBC 1 : nombre de clients enregistré en première année, NBC 2 : nombre de clients enregistré en deuxième année, NBC 3 : nombre de clients enregistré en troisième année).

Le tableau n°54 résume les réalisations enregistrées pour chaque industrie relative aux jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc.

**Tableau 54 : Réalisations des JEMPC sur les trois premières années d'existence de l'organisation**

Les déterminants de croissance		IMM	ITC	ICP	IA	IEE	Total
<b>Emploi</b>	<b>NBE 1</b>	<b>402</b>	<b>4063</b>	<b>518</b>	<b>952</b>	<b>245</b>	<b>6180</b>
	<b>NBE 2</b>	<b>635</b>	<b>5697</b>	<b>914</b>	<b>1218</b>	<b>328</b>	<b>8794</b>
	<b>NBE 3</b>	<b>916</b>	<b>7074</b>	<b>1293</b>	<b>1387</b>	<b>376</b>	<b>11047</b>
<b>Chiffre d'affaires (Dhs)</b>	<b>Montant CA 1</b>	<b>27 835 000</b>	<b>102 955 000</b>	<b>31 475 000</b>	<b>8 800 000</b>	<b>12 775 000</b>	<b>183 840 000</b>
	<b>Montant CA 2</b>	<b>42 800 000</b>	<b>144 375 000</b>	<b>41 475 000</b>	<b>9 700 000</b>	<b>25 550 000</b>	<b>263 900 001</b>
	<b>Montant CA 3</b>	<b>46 400 000</b>	<b>245 125 000</b>	<b>49 175 000</b>	<b>12 450 000</b>	<b>33 950 000</b>	<b>387 100 001</b>
<b>Client</b>	<b>NB C 1</b>	<b>4632</b>	<b>988</b>	<b>4995</b>	<b>7877</b>	<b>311</b>	<b>18803</b>
	<b>NB C 2</b>	<b>6163</b>	<b>1310</b>	<b>6747</b>	<b>10652</b>	<b>430</b>	<b>25303</b>
	<b>NB C 3</b>	<b>7313</b>	<b>1542</b>	<b>7474</b>	<b>14317</b>	<b>548</b>	<b>31195</b>

Les réalisations des trois premières années confirment bien que ce type d'entreprises joue un rôle considérable concernant la création de nouveaux emplois (11047 emplois) au Nord du Maroc (Wilaya de Tanger et celle de Tétouan) **avec une moyenne de création de 39 postes par entreprise et par année**, ce qui contribue ainsi au développement durable, local et régional.

**Tableau 55 : Taux de croissance (TC) des JEMPC**

Les déterminants de croissance		TC (IMM)	TC (ITC)	TC (ICP)	TC (IA)	TC (IEE)	TC (JEMPC)
Emplois	NBE 1	*****	*****	*****	*****	*****	*****
	NBE 2	<b>58%</b>	<b>40%</b>	<b>76%</b>	<b>28%</b>	<b>34%</b>	<b>42%</b>
	NBE 3	<b>44%</b>	<b>24%</b>	<b>41%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>26%</b>
Chiffre d'affaires	Montant CA 1	*****	*****	*****	*****	*****	*****
	Montant CA 2	<b>54%</b>	<b>40%</b>	<b>32%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>44%</b>
	Montant CA 3	<b>8%</b>	<b>70%</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>	<b>33%</b>	<b>47%</b>
Clients	NB C 1	*****	*****	*****	*****	*****	*****
	NB C 2	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>38%</b>	<b>35%</b>
	NB C 3	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>11%</b>	<b>34%</b>	<b>27%</b>	<b>23%</b>

Les taux de croissance annuel entre l'année (n-1) et l'année (n) sont exprimés par les formules suivantes (Site INSEE):

- Taux de croissance pour la création d'emploi :

$$TC_E = \frac{\text{Résultat } E^N - \text{Résultat } E^{N-1}}{\text{Résultat } E^{N-1}} \quad (6.1)$$

- Taux de croissance pour le Chiffre d'affaires :

$$TC_{CA} = \frac{\text{Résultat } CA^N - \text{Résultat } CA^{N-1}}{\text{Résultat } CA^{N-1}} \quad (6.2)$$

- Taux de croissance pour clients :

$$TC_C = \frac{\text{Résultat } C^N - \text{Résultat } C^{N-1}}{\text{Résultat } C^{N-1}} \quad (6.3)$$

En utilisant ces formules et les résultats du tableau n° 55, nous avons calculé les taux de croissance pour la deuxième et la troisième année.

Les résultats trouvés montrent bien que la jeune entreprise affiche des taux de croissance positifs variant entre 8% et 100%. Ces taux varient d'un secteur à l'autre et d'une année à l'autre. De même, ce genre d'entreprises marque des disparités de croissance entre la deuxième et la troisième.

Donc, Ces résultats confirment bien que généralement la jeune entreprise est qualifiée comme une entreprise en pleine croissance. D'où son importance dans le développement social, économique, local et régional.

## 2.10 Certification qualité

**Tableau 56 : Certification qualité**

		IMM	%	ITC	%	ICP	%	IA	%	IEE	%	Total	%
Nombre et % des JEMPC		100	<b>45</b>	48	<b>22</b>	40	<b>18</b>	23	<b>10</b>	9	<b>4</b>	220	100
<b>Certification</b>	<b>Oui</b>	3	<b>3</b>	4	<b>8</b>	5	<b>13</b>	7	<b>30</b>	3	<b>33</b>	22	<b>10</b>
	<b>Non</b>	97	<b>97</b>	44	<b>92</b>	35	<b>88</b>	16	<b>70</b>	6	<b>67</b>	198	<b>90</b>

En se référant au tableau 56, nous pouvons constater que notre échantillon est composé de 90% d'entreprises non certifiées et seulement 10% d'entreprises qui se sont certifiées. Ce taux reste faible. Surtout comme nous l'avons remarqué qu'un quart des ces entreprises sont exportatrices.

## Conclusion

En se basant sur notre étude qui a été consacrée aux jeunes entreprises en phase de croissance, nous pouvons confirmer que ce type d'entreprises se heurte à un ensemble de difficultés d'ordre financier (surtout les établissements bancaires), réseautages (alliances & partenariats) et aides publiques.

Les entreprises de notre échantillon sont caractérisées par un certain nombre de particularités :

- Les principales sources de financement de ce type d'entreprise sont l'autofinancement (77%), le soutien familial (36%) et le leasing (21%). Notons que le financement par banque et par subvention reste faible (14%, 11%).
- constituées par 95.5% de PME et TPE dont l'effectif varie entre 1 et 249 personnes (avec la présence de 33.5% de TPE ou Micro entreprises dont leurs effectifs ne dépassent pas 10 personnes) ;
- La plupart de ce type d'entreprises œuvre dans le marché local et régional (80%, 51%), 27% des JEMPC utilise le marché national et un quart d'entre elles sont des exportatrices ;
- Taux d'encadrement est qualifié comme médiocre (6%) ;
- Importants taux de croisement en termes de création d'emploi (42%, 26%) et de Chiffre d'affaires (44%, 47%), ce qui qualifie ce type d'entreprises comme des vraies créatrices d'emplois. Ceci leur permettant à contribuer fortement au développement local et régional.
- De faibles certifications (10%) en normes internationales de la qualité (ISO 22000, ISO 9001...).

Les propriétaires-dirigeants de notre échantillon peuvent être caractérisés comme suit:

- 71% d'entrepreneurs âgés de plus de 35 ans, ce qui prouve que ces dirigeants ont pris le risque de créer leurs entreprises qu'après avoir accumulé l'expérience nécessaire.
- Notre échantillon comprend seulement 6.4% de femmes entrepreneuses. Ceci peut être lié à la nature des activités traitées par notre recherche.
- 88% de propriétaire-dirigeants ont créé leurs entreprises suite à leurs expériences dans un domaine bien précis (motivation principale), ce qui confirme que la plupart d'entrepreneurs de notre échantillon dispose un âge dépassant 35 ans.
- 52% des propriétaire-dirigeants sont des universitaires et des lauréats des établissements professionnels et la quasi-totalité de ces derniers ayant des formations techniques et non pas managerielles. Notons l'existence seulement 3% des analphabètes. Ceci peut être expliqué par le fait que la création de la jeune entreprise demande à part l'expérience un niveau scolaire convenable. Nous pouvons ainsi signaler qu'il y a une tendance vers l'auto-emploi assurée par les lauréats universitaires et ceux des centres de formations professionnelles (52%).

## II. Tests d'hypothèses

Avant de mesurer les différents liens pouvant exister entre les différentes composantes de notre modèle conceptuel, nous allons nous assurer dans un premier temps de nos hypothèses globales et de 26 hypothèses dérivées formulées (Tab.57).

Tableau 57 : Test d'hypothèses

N° d'hypothèse dérivée	Variable Indépendante (La cause)	Variable Dépendante (L'effet)	P-Value	T de Student	Signification	Validation des hypothèses
H1	LSH	SP	0.000	43.149	Oui	Validée
H2	LSH	RH	0.000	35.518	Oui	Validée
H3	LSH	PR	0.000	35.052	Oui	Validée
H4	SP	MP	0.000	6.192	Oui	Validée
H5	RH	MP	0.017	2.408	Oui	Validée
H6	PR	MP	0.000	6.002	Oui	Validée
H7	MP	AF	0.000	18.905	Oui	Validée
H8	MP	AC	0.000	21.269	Oui	Validée
H9	MP	PI	0.000	31.398	Oui	Validée
H10	MP	AAOI	0.000	31.047	Oui	Validée
H11	AF	AE	0.084	1.739	Non	Non Valide
H12	AC	AE	0.039	2.074	Oui	Validée
H13	API	AE	0.000	4.456	Oui	Validée
H14	AIAO	AE	0.051	1.965	Oui	Validée
H15	AF	CTDS	0.021	2.334	Oui	Validée
H16	AC	CTDS	0.386	0.869	Non	Non Valide
H17	API	CTDS	0.002	3.110	Oui	Validée
H18	AIAO	CTDS	0.027	2.221	Oui	Validée
H19	AF	CDL	0.543	0.610	Non	Non Valide
H20	AC	CDL	0.585	0.803	Non	Non Valide
H21	API	CDL	0.004	3.431	Oui	Validée
H22	AIAO	CDL	0.063	1,871	Non	Non Valide
H23	AF	DCLP	0.068	1.834	Non	Non Valide
H24	AC	DCLP	0.062	1.880	Non	Non Valide
H25	API	DCLP	0.062	1.877	Non	Non Valide
H26	AIAO	DCLP	0.136	1.496	Non	Non Valide

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons confirmer que toutes les hypothèses dérivées associées aux relations de causalité existantes entre les pratiques de la qualité et la performance globale des jeunes entreprises manufacturières en croissance sont valides ( $P\text{-value} < 5\%$  ou  $T\text{-Student} > 1.96$ ). En contrepartie, nous pouvons soulever un certain nombre d'hypothèses invalides ( $P\text{-value} > 5\%$ ,  $T\text{-student} > |1.96|$ ) remarquées au niveau des liens de causalité existants entre les axes de la performance

globale et la Responsabilité Sociétales des entreprises (RSE) : (H11, H16, H19, H20, H22, H23, H24, H25, H26). Ceci confirme bien que l'hypothèse globale formulée n'est vérifiée que partiellement.

### III. Test des relations structurelles

#### III.1 Effets directs

Notre modèle est composé de 12 équations structurelles qui ont été générées en utilisant la modélisation à équations structurelles selon l'approche PLS à l'aide du logiciel xl-stat. Les équations structurelles du modèle conceptuel se présentent comme suit :

$$1/ SP = 0,946*LSH$$

$$2/ RH = 0,923*LSH$$

$$3/ PR = 0,922*LSH$$

$$4/ MP = 0,422*SP+0,151*RH+0,389*PR$$

$$5/ AF = 0,788*MP$$

$$6/ AC = 0,821*MP$$

$$7/ API = 0,905*MP$$

$$8/ AIAO = 0,903*MP$$

$$9/ AE = 0,160*AF+0,208*AC+0,560*API+0,215*AIAO$$

$$10/ CTDS = 0,213*AF+0,086*AC+0,389*API+0,242*AIAO$$

$$11/ CDL = 5.6 \times 10^{-02} * AF + 5.88310^{-02} * AC + 0.4623 * API + 0,220 * AIAO$$

$$12/ DCLP = 0,170*AF+0,190*AC+0,240*API+0,165*AIAO$$

Pour mesurer les liens de causalité s'effectuant entre les différentes variables latentes formant le modèle causal, on peut utiliser entre autres le coefficient de corrélation (R), Path coefficient ( $\beta$ ), le  $f^2$  de Cohen.

La  $f^2$  de Cohen est l'une des mesures de la taille d'effet à utiliser dans le cadre d'un test F pour ANOVA (Analyse de la variance) ou régression multiple.

L'indice de Cohen ( $f^2$ ) mesurant la taille de l'effet pour une régression multiple (Fréquente pour la modélisation PLS) s'exprime comme suit :

$$f^2 = \frac{R_{AB}^2 - R_A^2}{1 - R_{AB}^2} \quad (6.4)$$

Où  $R_A^2$  est la variance expliquée par un ensemble d'une ou plusieurs variables indépendantes A et  $R_{AB}^2$  est la variance combinée expliquée A et un autre ensemble d'une ou plusieurs variables indépendantes d'intérêt B. .

Cet indice permet de s'assurer de la validité et de l'ampleur des coefficients structurels. Il est obtenu en comparant le niveau de la variance expliquée selon que la variable latente explicative est prise ou non en considération dans le modèle. Les valeurs usuelles sont 0.02, 0.15 et 0.35. Lesdites valeurs correspondent respectivement à un effet faible, moyen et large (Cohen, 1988).

En tenant compte aux 12 équations structurelles ci-dessus et pour mesurer et apprécier les différents effets directs se manifestant entre les liens de causalité de notre modèle conceptuel, on va se baser sur les résultats des tableaux 58 et 59.

**Tableau 58 : Taille d'effets entre les différents liens de causalité**

	N° d'hypothèse dérivée	Variable Indépendante (La cause)	Variable Dépendante (L'effet)	Coefficient de corrélation (R)	coefficient structurel ( $\beta$ )	Taille d'effet ( $f^2$ )	Appréciation de l'effet
1*	H1	LSH	SP	0.946	0.946	8.540	Large effet
	H2	LSH	RH	0.853	0.923	5.787	Large effet
	H3	LSH	PR	0.922	0.922	5.636	Large effet
	H4	SP	MP	0.915	0.422	0.177	Moyen effet
	H5	RH	MP	0.883	0.151	0.027	Faible effet
	H6	PR	MP	0.911	0.390	0.167	Moyen effet
	H7	MP	AF	0.788	0.788	1,639	Large effet
	H8	MP	AC	0.675	0.821	2.075	Large effet
	H9	MP	PI	0.819	0.905	4.522	Large effet
	H10	MP	AAOI	0.816	0.903	4.422	Large effet
2**	H11	AF	AE	0.604	0.159	0.014	Faible effet
	H12	AC	AE	0.567	0.208	0.020	Faible effet
	H13	API	AE	0.707	0.559	0.092	Faible effet
	H14	AIAO	AE	0.667	0.215	0.018	Faible effet
	H15	AF	CTDS	0.638	0.213	0.025	Faible effet
	H16	AC	CTDS	0.611	0.087	0.004	Faible effet
	H17	API	CTDS	0.706	0.389	0.034	Faible effet
	H18	AIAO	CTDS	0.679	0.242	0.023	Faible effet
	H19	AF	CDL	0.552	0.060	0.002	Faible effet
	H20	AC	CDL	0.556	0.059	0.001	Faible effet
	H21	API	CDL	0.659	0.462	0.001	Faible effet
	H22	AIAO	CDL	0.631	0.220	0.025	Faible effet
	H23	AF	DCLP	0.644	0.170	0.016	Faible effet
	H24	AC	DCLP	0.684	0.190	0.016	Faible effet
	H25	API	DCLP	0.664	0.238	0.009	Faible effet
	H26	AIAO	DCLP	0.659	0.165	0.010	Faible effet

\*Liens entre les pratiques de la qualité et la Performance globale

\*\*Liens entre la Performance globale et la RSE

Tableau 59 : Effets directs ( $\beta$ )

	LSH	SP	RH	PR	MP	AF	AC	API	AIAO	AE	CTDS	CDL	DCLP
LSH													
SP	<b>0,946</b>												
RH	<b>0,923</b>	0,000											
PR	<b>0,922</b>	0,000	0,000										
MP	0,000	<b>0,422</b>	<b>0,151</b>	<b>0,390</b>									
AF	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,788</b>								
AC	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,821</b>	0,000							
API	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,905</b>	0,000	0,000						
AIAO	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,903</b>	0,000	0,000	0,000					
AE	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,159</b>	<b>0,208</b>	<b>0,559</b>	<b>0,215</b>				
CTDS	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,213</b>	<b>0,087</b>	<b>0,389</b>	<b>0,242</b>	0,000			
CDL	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,060</b>	<b>0,059</b>	<b>0,462</b>	<b>0,220</b>	0,000	0,000		
DCLP	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,170</b>	<b>0,190</b>	<b>0,238</b>	<b>0,165</b>	0,000	0,000	0,000	

### 1.1 Effets directs entre les pratiques de la qualité et les axes de la performance globale

En se référant aux tableaux 58 et 59, nous pouvons soulever ce qui suit :

- La variable latente exogène "Leadership" dispose des influences positives statistiquement significatives et manifestant une très large importance d'effet sur les variables latentes "Stratégie et Planification", "Ressources Humaines" et "Partenariats & Ressources" (( $R= 0.946$ ,  $\beta =0.946$ ,  $t = 43.149$ ,  $f^2 = 8.540$ ,  $p < 0.01$ ) ; ( $R= 0.853$ ,  $\beta = 0.923$ ,  $t = 35.518$ ,  $f^2 =5.787$ ,  $p < 0.01$ ) ; ( $R= 0.922$ ,  $\beta =0.922$ ,  $t = 35.052$ ,  $f^2 = 5.636$ ,  $p < 0.01$ )).
- Les variables latentes "Stratégie et Planification" et "Partenariats & Ressources" marquent des influences positives et statistiquement significatives avec les quatre axes de la Performance globale. Avec l'inscription des importances d'effets d'ordre moyen de ces dernières variables latentes sur le "Management des Processus" (( $R= 0.915$ ,  $\beta = 0.422$ ,  $t = 6.192$ ,  $f^2 = 0.177$ ,  $p < 0.01$ ) ; ( $R= 0.911$ ,  $\beta = 0.390$ ,  $t = 6.002$ ,  $f^2 = 0.167$ ,  $p < 0.05$ )). En contrepartie, il existe un lien statistiquement significatif entre "Ressources humaines" et "Management des Processus" marquant de faible importance d'effet ( $R= 0.883$ ,  $\beta = 0.151$ ,  $t = 2.408$ ,  $f^2 = 0.027$ ,  $p >0.05$ ).
- En dernier lieu, nous remarquons ainsi que le "Management des processus" et tous les axes de performance globale sont associés positivement et de manière significative en enregistrant de larges importances d'effets (( $R= 0.788$ ,  $\beta = 0.788$ ,  $t = 18.905$ ,  $f^2 = 1,639$ ,  $p < 0.01$ ) ; ( $R= 0.675$ ,  $\beta = 0.821$ ,  $t = 21.269$ ,  $f^2 = 2.075$ ,  $p < 0.01$ ) ; ( $R= 0.819$ ,  $\beta = 0.905$ ,  $t = 31.398$ ,  $f^2 = 4.522$ ,  $p < 0.01$ ) ; ( $R= 0.816$ ,  $\beta = 0.903$ ,  $t = 31.047$ ,  $f^2 = 4.422$ ,  $p < 0.01$ ) ).

## 1.2 Effets directs entre les axes de la performance globale et la RSE

### 1.2.1 Effets directs entre la performance financière et la RSE

En se référant aux tableaux n° 57, 58 et 59, nous pouvons soulever ce qui suit :

- La performance financière dispose des influences positives et statistiquement significatives avec la variable latente "Conditions du Travail et Dialogue Social" (CTDS) marquant de faibles importances d'effet ( $R = 0.638$ ,  $\beta = 0.213$ ,  $t = 2.334$ ,  $f^2 = 0.025$ ,  $p < 0.01$ ).
- La performance Financière dispose des liens statistiquement non significatifs avec les variables latentes "Actions environnementales", "Communautés et Développement Local" et "Droit du Consommateur et Loyautés des Pratiques", ce qui nous a poussé d'invalider les hypothèses y associées ( $R = 0.604$ ,  $\beta = 0.159$ ,  $t = 1.739$ ,  $f^2 = 0.014$ ,  $p = 0.084 > 0.05$ ) ; ( $R = 0.552$ ,  $\beta = 0.060$ ,  $t = 0.610$ ,  $f^2 = 0.002$ ,  $p = 0.543 > 0.05$ ) ; ( $R = 0.644$ ,  $\beta = 0.170$ ,  $t = 1.834$ ,  $f^2 = 0.016$ ,  $p = 0.068 > 0.05$ ).

### 1.2.2 Importances d'effets directs entre la performance non financière et la RSE

Rappelons que la performance non-financière (Opportunités de croissance) est formée par trois axes : "Axe Client", "Axe Processus Interne" et "Axe Apprentissage Organisationnel et Innovation".

D'après les tableaux 57, 58 et 59, nous pouvons remarquer ce qui suit :

#### 1.2.2.1 Effets directs entre l'axe client et la RSE

- La variable latente relative à la clientèle est associée positivement avec les actions environnementales, statistiquement significatives et disposant d'un effet direct d'ordre faible ( $R = 0.567$ ,  $\beta = 0.208$ ,  $t = 2.074$ ,  $f^2 = 0.020$ ,  $p < 0.05$ ).
- La variable "client" dispose des liens statistiquement invalides avec les variables latentes "Conditions du Travail et Dialogue Social", "Communautés et Développement Local", et "Droit du Consommateur et Loyautés des Pratiques", ce qui nous a poussé d'invalider les hypothèses y associées ( $R = 0.611$ ,  $\beta = 0.087$ ,  $t = 0.869$ ,  $f^2 = 0.004$ ,  $p = 0.386 > 0.05$ ) ; ( $R = 0.556$ ,  $\beta = 0.059$ ,  $t = 0.610$ ,  $f^2 = 0.001$ ,  $p = 0.585 > 0.05$ ) ; ( $R = 0.684$ ,  $\beta = 0.190$ ,  $t = 1.880$ ,  $f^2 = 0.016$ ,  $p = 0.062 > 0.05$ ).

#### 1.2.2.2 Effets directs entre l'Axe Processus Interne et la RSE

- La variable latente "Axe Processus Interne" dispose des influences positives statistiquement significatives manifestant de faibles importances d'effet sur les variables latentes "Actions Environnementales", "Conditions du Travail et Dialogue Social" et "Communauté et

Développement Local’’ ((R=0.707,  $\beta$  =0.559, t =4.456,  $f^2$  = 0.092,  $p < 0.01$ ) ; (R= 0.706,  $\beta$  = 0.389, t = 3.110,  $f^2$  =0.034,  $p < 0.01$ ) ; (R= 0.659,  $\beta$  = 0.462, t =3.431,  $f^2$  =0.001,  $p < 0.01$ )).

- Les résultats relatifs au Processus Interne ont des liens statistiquement non significatifs, ce qui nous a poussé d’invalider les hypothèses y associées (R= 0.664,  $\beta$  = 0.238, t = 1.877,  $f^2$  = 0.009,  $p = 0.062 > 0.01$ ).

### 1.2.2.3 Effets directs entre l’axe ‘‘Apprentissage Organisationnel et Innovation’’ et RSE

- La variable latente ‘‘Axe Innovation et Apprentissage Organisationnel’’ possède des influences positives statistiquement significatives sur les variables latentes ‘‘Actions Environnementales’’ et ‘‘Conditions du Travail et Dialogue Social’’ ((R= 0.667,  $\beta$  = 0.215, t = 1.965,  $f^2$  = 0.018,  $p < 0.01$ ) ; (R= 0.679,  $\beta$  = 0.242, t = 2.221,  $f^2$  = 0.023,  $p < 0.01$ )).
- Les résultats relatifs à l’Axe Innovation et Apprentissage Organisationnel’’ ont des liens statistiquement non significatifs avec les variables latentes ‘‘Communauté et Développement Local’’ et ‘‘ Droit du Consommateur et Loyauté des Pratiques’’, ce qui nous a poussé d’invalider les hypothèses y associées ((R= 0.631,  $\beta$  = 0.220, t = 1,871,  $f^2$  = 0.025,  $p > 0.05$ ) ; (R= 0.659,  $\beta$  = 0.165, t = 1.496,  $f^2$  = 0.010,  $p > 0.05$ )).

## III.2 Effets indirects

Tableau 60 : Effets indirects

	LSH	SP	RH	PR	MP	AF	AC	API	AIAO	AE	CTDS	CDL	DCLP
LSH													
SP	0,000												
RH	0,000	0,000											
PR	0,000	0,000	0,000										
MP	0,898	0,000	0,000	0,000									
AF	0,707	0,332	0,119	0,307	0,000								
AC	0,737	0,347	0,124	0,320	0,000	0,000							
API	0,812	0,382	0,136	0,353	0,000	0,000	0,000						
AIAO	0,811	0,381	0,136	0,352	0,000	0,000	0,000	0,000					
AE	0,588	0,276	0,099	0,255	0,655	0,000	0,000	0,000	0,000				
CTDS	0,598	0,281	0,100	0,260	0,667	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
CDL	0,553	0,260	0,093	0,240	0,616	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
DCLP	0,588	0,276	0,099	0,255	0,655	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

D’après les résultats obtenus dans le tableau 60, nous pouvons mettre en évidence la pertinence d’effets indirects entre les différentes composantes de notre modèle causal :

- La pratique de la qualité ‘‘Leadership’’ possède de larges effets indirects sur le Management des Processus et la performance globale et dispose des effets indirects d’ordre moyen sur la RSE.

- Les Pratiques de la qualité ‘‘Stratégie et Planification’’, ‘‘Ressources humaines’’ et ‘‘Partenariats et Ressources’’ manifestent de faibles effets indirects sur la Performance globale et la RSE.
- La variable latente ‘‘Management des processus’’ dispose d’importances effets indirects d’ordre assez important sur la RSE.

### **IV. Discussion et interprétation des résultats**

Pour récapituler, nous pouvons constater que globalement les pratiques de la qualité relatives aux ‘‘Leadership’’ et ‘‘Management des processus’’ impactent positivement la performance globale (financière et non financière) de ce type d’entreprises. Par contre les pratiques de la qualité relatives aux ‘‘Stratégie & Planification’’, ‘‘Ressources Humaines’’ et ‘‘Partenariats et Ressources’’ impactent faiblement tous les axes de la ‘‘Performance globale’’.

En effet, même si la relation entre Qualité-Performance reste floue, c'est-à-dire les recherches menées n’ont pas pu aboutir à une conclusion ferme et unanime de la nature de ladite relation (neutre, négative et positive). Notre étude empirique qui a touché 220 jeunes entreprises manufacturières installées au Nord du Maroc montre que ses résultats vont conformément avec les propos d’un grand nombre d’auteurs qui ont pu montrer l’existence des liens positifs entre la qualité et la performance ( Dhiaf, 2007, Buzzel et Weirsema, 1981; Maani et al., 1994; Forker et al., 1996; Adam et al., 1997; Curkovic et al., 2000; Nilsson et al., 2001, Lakhali et Pasin, 2008).

- L’existence de faibles liens directs entre le ‘‘Management des Processus’’ et ‘‘Ressources Humaines’’ et la manifestation d’une faible association indirecte de cette dernière pratique de la qualité avec les axes de la performance globale peuvent être expliqués: l’échantillon de l’étude est constitué de 33.5% des TPE et 62% des PME. Ceci est compatible avec les propos de Koch et McGrath (1996) qui ont affirmé que la taille de l’entreprise a un impact sur la sophistication des pratiques et outils des ressources humaines. Dans le même état d’analyse, une enquête a été menée sur des entreprises de taille variant entre 10 et 40 salariés a montré que la taille de l’entreprise est associée avec le degré de formalisation des pratiques des ressources humaines : plus la taille de l’entreprise est grande plus les pratiques de RH en matière de formation et d’évaluation de la performance sont formalisées (De Kok et Uhlaner, 2001).

- Effectivement, la taille de l’entreprise reste un facteur explicatif, mais n’est pas suffisant (De Kok et Uhlaner, 2001), car d’autres variables entrent en jeu tels que le style de gestion, le niveau de formation des employés, marché du travail, degré de technologie... (Fabi et Lacoursiere, 2008).

- En effet, les quelques pratiques en matière des ressources humaines visibles et formalisées concernant ce genre d'entreprises se limitent généralement à la gestion administrative courante (Mahe De Boislandelle, 1993); caractérisée par l'absence des outils formalisés au niveau du management de ces ressources : recrutement, évaluation et gestion des compétences, motivation, formation... (Madou, 2001).
- Grimand (2011) va dans le même sens en confirmant que ce genre d'entreprises est caractérisé par une ampleur modeste à l'égard des investissements en formation continue, et ce, souvent par crainte de voir le salarié monnayer la qualification acquise ailleurs. De même, les pratiques salariales suivies au sein de ce type d'entreprise sont qualifiées en deçà des standards du marché et aussi par de faiblesses des démarches de gestion prévisionnelle en matière d'emplois et de compétences, souvent circonscrites à un registre quantitatif des flux du personnel. Ledit auteur qualifie ainsi la jeune entreprise, même celle de type gazelle, par l'absence de structuration de la fonction "ressources humaines" et surtout la prégnance de l'informel dans la conception et le déploiement des politiques de GRH.

Notre étude montre que les pratiques de la qualité "Stratégie et Planification" et "Partenariats et ressources" impactent d'ordre moyen la variable latente "Management des Processus" et d'ordre faible les axes de la Performance globale :

- La faible manifestation de la pratique de la qualité "Stratégie & Planification" avec les axes de la performance globale, confirme bien ce qui a été cité dans la littérature concernant les caractéristiques de ce type d'entreprise :
  - ✓ Manque de délégation, soit parce qu'ils n'ont personne à qui déléguer, soit par méfiance instinctive envers la délégation.
  - ✓ Vision stratégique à court terme
  - ✓ Manque des outils et techniques managériaux
  - ✓ Prépondérance de l'informel
  - ✓ ...
- Signalons que les résultats de notre enquête montrent que seulement 42% des propriétaire-dirigeants se sont adhésés à des associations professionnelles et seulement 14% des interviewés ont des partenariats avec les institutions de conseils, de formation et d'assistance technique et financière (Université, Labos, ONG, Chambre de commerce et d'industrie, réseau d'information...). Ceci montre bien que ce type d'entreprises ont soit des difficultés en matière du réseautage et de partenariat soit qu'elles n'y accordent pas d'importances.

- Il est à noter que le processus de croissance des jeunes entreprises amène leurs propriétaire-dirigeants à des nouveaux défis et la présence des partenaires pourront les aider dans la gestion de la croissance tout en apportant des ressources, des compétences et une vaste expérience en matière de gestion. (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990).
- Nous pouvons ainsi signaler, selon notre étude, que la performance globale impacte faiblement la RSE et la plupart des liens sont invalides que ce soient pour la performance financière que pour celle non-financière (Opportunités des croissances).
- Comme nous l'avons constaté en se basant sur une revue de la littérature, la plupart d'écrits montre l'existence des relations positives et statistiquement significatives entre la performance financière et la performance sociale. Par contre les résultats de notre enquête relative aux jeunes entreprises manufacturières, nous renseignent qu'à part l'existence d'une relation statistiquement significative entre la performance financière et les 'conditions du travail et dialogue social' dotée de faibles importances d'effets, les autres liens sont statistiquement non significatifs (liens invalides). Le premier résultat va conformément avec les propos d'Alexander and Buchholz, 1978 ; Cochran and Wood, 1984 ; Pava and Krausz, 1996 ; Berman et al., 1999 ; Balabanis et al., 1998 ; Seifert, 2003 qui stipulent que le lien existant entre ces deux composante est trop faible voire inexistant. L'existence des liens invalides entre ces deux composantes (de notre étude) vont également bien avec les propos de Aupperle et al., 1985 ; Fogler et Nutt, 1975 ; Abbott et Monsen, 1979 ; Freedman et Jaggi, 1982 ; O'Neill et al., 1989 ; Seifert et al., 2003 ) qui selon leurs travaux empiriques récents, ne trouvaient aucun lien entre ces deux dimensions. Ceci, peut être dû à un certain nombre d'effets modérateurs propres à ce genre d'entreprises, à savoir : **la taille d'entreprise, l'âge et style de gestion.**
- En effet, des recherches précédentes ont bien montré que la nature des liens existants entre la performance financière et la RSE n'est pas absolue, elle doit tenir compte aux particularités et caractéristiques propres relatives à chaque entreprise à part, car ceux-ci susceptibles de modérer la relation entre ces deux dimensions (Waddock et Graves, 1997).
- Signalons que les entreprises investiguées sont encore jeunes et en phase de croissance (42% des TPE (1 à 10 personnes), 31% des PME (10 à 50) formant un pourcentage de 73%). Donc, elles sont tributaires d'un certain nombre de caractéristiques et de particularités : peu de formalisations, manque des indicateurs d'ordre multicritère, style de gestion s'est basé généralement sur l'intuition et l'expérience des propriétaires dirigeant sans recours aux outils et techniques modernes de gestion. De ce fait, nous supposons que les dirigeants de ce type d'entreprises priorisent d'investir en matière financière dans l'amélioration de leurs style de gestion que s'intéresser au volet social.

Notons ainsi que la taille de l'entreprise dispose des avantages sur les bénéfices de la performance financière et la RSE : les grandes entreprises semblent en mesure d'être plus compétitives que les petites et ce par leurs supériorités d'accéder aux marchés et aux ressources (Baum et Korn, 1996). Leurs systèmes organisationnels et managériels sont bien structurés, c'est qui leurs permettent de s'engager d'avantages dans les actions sociétales, environnementales et le développement local. Par contre les petites et en particulier celles nouvellement créées n'accordent pas d'importance au volet sociétale, elles cherchent, dans un premier lieu, à être solide économiquement avant de passer à l'éthique et aux actions sociales ainsi que se pencher sur les problèmes d'ordre organisationnel et manageriel (Waddock et graves, 1997)

- De même, les résultats relatifs au couple "Performance non-financière et la RSE" montrent l'existence, soient des liens positifs statistiquement significatifs, mais se dotant de faibles importances d'effets, soient l'existence des liens invalides entre ces deux dimensions. Ceci montre bien que ce genre d'entreprises ne prend pas en considération les soucis environnementaux, sociaux et développement local dans leurs critères objectifs en termes d'innovation, apprentissage organisationnel, clientèle et Processus interne.
- Donc, l'amélioration de la performance financière et non-financière ne rend pas les propriétaires de ce type d'entreprises plus responsables et engagés envers les préoccupations sociétales environnementales, développement local et durable.
- Les effets indirects entre les pratiques de la qualité et la RSE montrent que seulement la pratique de la qualité "Management des Processus" qui a une association d'ordre assez important avec la RSE et le Leadership impact positivement d'ordre moyen le volet social et environnementale de ce type d'entreprises. En contrepartie, les critères moyens "Stratégie et Planification", "Ressources Humaines" et "Partenariats et Ressources" impactent positivement, mais d'une manière faible les actions sociales et environnementales.
- Ces résultats nous montrent bien que les jeunes entreprises manufacturières prennent faiblement les soucis environnementaux, sociaux et du développement local dans leurs stratégies et même vis-à-vis leurs ressources humaines et leurs partenariats.

## Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons constater que globalement les pratiques de la qualité relatives aux ‘‘Leadership’’ et ‘‘Management des processus’’ impactent positivement avec de larges importances d’effets la performance globale (financière et non financière) des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance. En contrepartie, les critères moyens relatifs aux ‘‘Stratégie & Planification’’, ‘‘Ressources Humaines’’ et ‘‘Partenariats et Ressources’’ impactent positivement d’ordre faible la performance globale.

Signalons ainsi que les pratiques de la qualité relatives aux ‘‘Stratégie & Planification’’ et ‘‘Partenariats et Ressources’’ impactent positivement d’ordre moyen le management des processus. Ce dernier critère moyen est faiblement influencé par la pratique ‘‘Ressources Humaines’’.

Il ressort, donc, pour améliorer davantage la performance globale de ce type d’entreprises et surmonter la phase de croissance tout en visant la maturité, il est impérativement demandé à ce genre d’entreprises d’instaurer et d’améliorer les pratiques de la qualité (critères moyens) et surtout chercher à améliorer sans cesse les pratiques de la qualité montrant des faibles influences (‘‘Ressources humaines’’, ‘‘Stratégie et planification’’ et ‘‘Partenariats et ressources’’).

Pour ce faire, les propriétaires dirigeants de ce type d’entreprises doivent mettre en place des techniques et des outils de gestion conformément à leurs réalités, doivent bâtir ainsi des systèmes d’information permettant de définir et de dessiner clairement leurs stratégies. Ils doivent ainsi allouer et attribuer les ressources nécessaires ainsi que mettre l’accent sur toutes les actions permettant de motiver et d’inciter la composante ressources humaines. Les dirigeants de type d’entreprises sont obligés ainsi de développer des partenariats et des réseautages bénéfiques, car le partenariat que ce soit à l’échelle locale ou internationale est devenu de plus en plus une voie incontournable pour les entreprises qui envisagent détenir un avantage compétitif durable (entrée dans de nouveaux marchés, accès à de nouvelles technologies, développement de nouveaux produits ou procédés, obtention des informations...).

Selon les résultats de notre étude, nous pouvons ainsi conclure que généralement, les axes de la performance financière et non-financière disposent soit des incidences positives d’ordre faible sur les actions environnementales et sociétales, soit ils détiennent des liens statistiquement non significatifs.

De même, les pratiques de la qualité relatives aux "Ressources humaines", "Stratégie et planification" et "Partenariats et ressources" impactent positivement la RSE, mais d'ordre faible. Cela veut dire les propriétaire-dirigeants de ce type d'entreprises ne prennent pas en considération les préoccupations sociales et celles relatives au développement local et régional dans leurs stratégies, partenariats et même avec leurs personnels. Ceci peut être expliqué par le fait que ce genre d'entreprises sont encore jeunes et ayant des difficultés financières et organisationnelles : leurs propriétaire-dirigeants cherchent dans un premier lieu à assurer la santé financière et organisationnelle de leurs jeunes firmes avant de passer à l'éthique et à l'adoption d'un comportement responsables en matière sociétale.

Effectivement, le profit est la base pour l'entreprise pour qu'elle puisse assurer sa pérennité et assumer toutes ces responsabilités envers ses clients, ses actionnaires et toute la partie prenante, mais ces obligations ne devraient pas seulement s'arrêter et se limiter à la maximisation du profit : l'entreprise a également des devoirs environnementaux et Sociétaux.

Donc, pour s'engager davantage et devenir de plus en plus responsables et exemplaires dans les économiques, sociaux et sociétaux, les propriétaire-dirigeants de ce type d'entreprises sont tellement demandés à intégrer les préoccupations de la RSE dans leurs politiques et stratégies, avec leurs partenaires et à travers la sensibilisation des personnels de façon à adopter un comportement plus responsable vis-à-vis le volet social, environnemental et développement local.

En effet, L'Etat de sa part, parallèlement à l'encouragement de la création des entreprises, aux soutiens financiers et logistiques et aux programmes de formations, il doit intégrer et mener à bien des programmes de formations et de sensibilisation aux entrepreneurs et aux futures entrepreneurs en gestion responsable (Soucis environnementaux, sociaux et en développement local et régional). Ce qui aura sans doute un impact positif sur le développement durable.

## Conclusion générale

### • Rappel et principaux résultats de la recherche

L'objectif des travaux de recherche était de déterminer dans quelle mesure la qualité peut contribuer, d'une part à améliorer la compétitivité des jeunes entreprises manufacturières 'JEMEC' en phase de croissance afin de faire face à toutes les particularités d'ordre négatif caractérisant ce type d'entreprises (Gestion intuitive, où règne l'informel, manque des outils de gestion moderne, manque des indicateurs à caractère multivarié et multidimensionnel, taux de disparition élevé...) et d'autre part à rendre les propriétaire-dirigeants des JEMEC plus responsables et exemplaires dans les volets économiques, sociétaux et développement local.

En effet, le choix de la jeune entreprise n'était pas arbitraire dans la mesure que ce type d'entreprises participe pleinement à la création des nouveaux emplois, surtout que nous sommes dans une phase de transition économique où les grandes entreprises perdent des emplois, tandis que les TPE, les PME et les jeunes entreprises en créent. Ainsi Les JEMEC contribuent au développement local et régional. De même, nous avons constaté, d'après notre revue bibliographique que tous les domaines de recherche y associés sont encore inexploitable. S'ajoute à ceci, comme nous l'avons déjà signalé, les difficultés et les entraves caractérisant ce type d'entreprises. Ces trois raisons nous ont motivées de porter notre étude sur la jeune entreprise en phase de croissance.

Nous avons rassemblé l'ensemble des apports associé à notre travail de recherche et nous avons décrit ainsi quelques limites de ce travail et proposons ainsi quelques perspectives de recherche.

Durant ces travaux, nous avons élaboré un modèle causal formé par **trois construits : Pratiques de la qualité, la performance globale et les actions sociétales**. Ce modèle a été destiné de mesurer l'impact de quelques pratiques de la qualité, jugées pertinentes, sur la performance globale (financière et non financière) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Suite à une revue de la littérature et à travers l'inspiration des principaux prix de la qualité, cinq pratiques de la qualité ont été choisies : **Leadership, Stratégie & Planification, Ressources humaines, Partenariat et Ressources et Management des processus**. Pour la sélection des dimensions de la performance jugées les plus pertinentes, nous nous sommes référés exclusivement au Tableau de Bord Prospectif (axes : Financier, Client, Processus interne et Apprentissage organisationnel et Innovation). Egalement, pour choisir les actions sociétales que nous jugeons les plus pertinentes, nous nous sommes référés exclusivement à la norme ISO 26000 : 2010. De ce fait, quatre actions sociétales ont été choisies : **Actions environnementales, Conditions du travail et dialogue social, Communautés et Développement local, et Loyautés des pratiques et droits du consommateur**.

En s'inspirant du modèle proposé, nous avons élaboré notre questionnaire, dans lequel nous avons intégré le profil du dirigeant de la jeune entreprise.

De ce fait, une étude exploratoire a été réalisée via des questionnaires administrés, en face à face, auprès des propriétaire-dirigeants de 220 jeunes entreprises en phase de croissance installées au Nord du Maroc.

Une fois les informations sont collectées et avant de choisir la modélisation convenable pour mesurer les liens de causalité pouvant exister entre les différentes composantes des trois construits formant le modèle conceptuel, une série de purification a été menée en vue d'éliminer les items gênant affaiblissant la consistance interne pour chaque variable latente. Les résultats de cette analyse, nous a permis de garde l'ensemble des variable latente et d'éliminer quatre items.

Signalons que nous avons eu l'attention d'utiliser deux approches des équations structurelles à variable latente (LISREL et PLS) et ce pour comparer et voir dans quelle mesure ces deux approches sont complémentaires.

Lors de l'étude de validité du modèle causal, nous avons constaté que l'approche LISREL présente un modèle caractérisé par un ajustement médiocre. En contrepartie, l'approche PLS dispose un modèle valide. Ceci, nous a poussés d'écarter la première approche et se contenter d'utiliser uniquement l'approche PLS, afin de tester la nature et la force des relations pouvant exister entre les différentes composantes du modèle causal proposé.

A cet égard, nous avons remarqué que généralement les pratiques de la qualité impactent positivement la performance globale de la jeune entreprise en phase de croissance, avec des manifestations d'ordre moyen des pratiques de la qualité "Stratégie & Planification" et "Partenariats & Ressources" sur les axes de la performance globale, statistiquement significatives. Tandis que la variable latente "Ressources Humaines" dispose de faibles importances d'effet et statistiquement significatives sur la performance globale.

Les variables latentes associées à la performance globale ont montré soit de faibles à très faibles importances d'effets statistiquement significatives sur les actions sociétales, soit elles présentent des influences non significatives sur le construit "RSE". Pour le cas des effets indirects manifestés entre les pratiques de la qualité et les actions sociétales, le "leadership" impacte fortement la performance globale et d'ordre moyen les actions sociétales. La variable "management des processus" dispose d'importance d'effets indirects d'ordre assez forte sur la RSE. Les autres pratiques ("Stratégie & planification", "Ressources humaines" et "Management des Processus") détiennent des effets indirects d'ordre faible à très faible avec les actions de RSE.

Donc, pour améliorer davantage la compétitivité de la jeune entreprise manufacturière en croissance, les dirigeants de ce type d'entreprises sont sollicités à chercher sans cesse à améliorer les pratiques de la qualité montrant des associations d'ordre moyen des pratiques ("Stratégie & Planification" et "Partenariats et Ressources" et d'ordre faible pour le cas de la variable latente "Ressources humaines" avec la performance globale. A part, le profit qui est considéré comme étant la base pour la viabilité de l'entreprise et pour assumer leurs responsabilités à toutes les parties prenantes, ces dirigeants sont invités à instaurer un comportement responsable vis-à-vis des actions environnementales, sociales et développement locale dans leurs entreprises. De leurs parts, l'Etat et les organismes concernés doivent sensibiliser et inciter ces dirigeants à être responsables socialement à travers des incitations fiscales, des programmes de sensibilisation et de formations.

### • Contributions et perspectives de la recherche

Ce travail de recherche constitue un apport à plusieurs niveaux :

- D'abord, nous avons initié à un domaine même s'il reste encore un champ inexploitable en matière de recherche, il présente des difficultés d'accéder à l'information.
- A travers notre travail de recherche, nous avons décelé davantage la réalité et le vécu de la jeune entreprise Marocaine.
- Outre, il existe des travaux de recherche mesurant les liens existants entre la qualité, la performance et la RSE dans des grandes entreprises, mais des études pareilles sont inexistantes pour le cas de la jeune entreprise et en particulier celle Marocaine.
- De même, notre travail de recherche est porté seulement sur la jeune entreprise manufacturière, il reste à confirmer ces résultats dans d'autres domaines (BTP, services...)
- De ce fait, la présente thèse peut être considérée comme référence concernant la modélisation des trois construits traités que ce soit pour les grandes entreprises ou pour les jeunes entreprises.

- **Limites de recherches**

Il est à signaler que n'importe quel travail de recherche comme le nôtre se heurte à certaines limites pour différentes raisons :

- La méthode de collecte de données par voie de questionnaire n'est pas exempte de limites. Elle permet uniquement de collecter les données et informations subjectives (perceptions des dirigeants).
- Il est important de signaler qu'il peut exister aussi d'autres pratiques de la qualité pouvant impacter en sens et/ou en force les axes relatifs à la performance globale et les actions sociétales.
- De même, il peut y avoir d'autres actions relatives à la RSE devront être sujettes d'évaluation.
- La recherche est restreinte, elle se limite seulement à l'échelle de l'étude faite (dans notre cas le Nord du Maroc (Wilaya de Tanger et celle de Tétouan)). Donc, pour confirmer davantage cette étude, il faut la généraliser à d'autres régions.

## Références Bibliographiques

- Abbott W.F. and Monsen R.J., (1979), "On the measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", *Academy of Management Journal*, vol.22, n° 3, pp. 501-515.
- Adam E.E., Corbett L.M., Flores B.E., Harrison N.J., Lee T.S., Rho B.H., Ribera J., Samson D. and Westbrook R., (1997), "An international study of quality improvement approach and firm performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, N° 9, pp. 842-873.
- Alexander G.J. and Buchholz R.A., (1978), "Corporate social Responsibility and Stock Market Performance", *Academy of Management Journal*, vol.21, n°3, pp. 479-486.
- Allouche J. et P. Laroche, (2005), "Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature", Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars.
- Allouche J., Huault I., Schmidt G., (2004), "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : la mesure détournée", Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal, Québec Canada, 1-4 septembre
- Almus M., and Nerlinger E.A., (1999), "Growth of new technology-based firms: which factors matter?", *Small Business Economics*, vol. 13, n°2, pp.141-154.
- Ambroise et al., (2010), "Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir", Synthèse de l'étude, octobre 2010.
- Anderson J. C., Rungtusanatham M., Schroeder R. G., and Devaraj S., (1995), "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings", *Decision sciences*, vol. 26, n°5, pp. 637-658.
- Ansari M., (1999), "Les mesures de perception de la qualité totale dans les PMI : Résultats de recherche", *Revue internationale des PME*, vol.12, N°4, pp. 9-31
- APICS Dictionary. 7 th Edition. 1992.
- Ardishvili A., Cardozo S., Harmon S., Vadakath S. (1998) "Towards a theory of new venture growth", Paper presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference, Ghent, Belgium.
- Atil A., Daden A., et Dahmani M., (2012), "La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes Entre une perception floue et une représentation controversée", Intervention au Colloque international, « Comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale », Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université KasdiMerbah Ouargla, 20 et 21 Novembre 2012.
- Aubrun M., Bermond F., Brun E., Cortot J.-L., Delchet-Cochet K., Graffin O., Jounot A., et Ponrouch A., (2010), "ISO 26000 - Responsabilité sociétale - Comprendre, déployer, évaluer", ISBN 978-2-12-465278-5.
- Audet M., (2004), "La gestion de la relève et le choc des générations" *Gestion*, Vol.29, n°3, pp.20-26.

- Audrestch D.B., and Thurik A.R., (2000), “Capitalism and democracy in the 21st Century: from the managed to the entrepreneurial economy”, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol.10, n°1, pp. 17-34.
- Audrestch D.B. (1995), *Innovation and Industry Evolution*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Aupperle K. E., Carroll A. B and Hatfield J. D., (1985), “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”, *Academy of Management Journal*, vol.28, n°2, pp. 446-463.
- Ayerbe. C et Bernasconi. M (2009) “Création et croissance des jeunes entreprises innovantes”, in *Stratégies de Croissance*, O. Meier coord., Dunod, pp.10-18
- Bagozzi R.P., Youjae Yi., and Phillips L.W., (1991), “Assessing Construct Validity in Organizational Research”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n°3, pp.421-458.
- Balabanis G., Phillips H.C and Lyall J., (1998), “Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked?”, *European Business Review*, vol.98, n°1, pp.25-44.
- Baldwin, J., Gray T., Johnson J., Proctor J., Rafiquzzaman M. et Sabourin D., (1997), “Les faillites d'entreprise au Canada”, Ottawa, Statistique Canada.
- Bantel K.A., (1998), “Technology-based ‘adolescent’ firm configurations: strategy identification, context and performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n°3, p. 205-230
- Barnett M.L. and Salomon R.M., (2002), “Unpacking Social Responsibility: The Curvilinear Relationship between Social and Financial Performance”, *Academy of Management Proceedings*, n°1, pp. B1-B6.
- Baronne M.J., Miyazaki A.D. and Taylor K.A. (2000), “The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?” *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n°2, pp.248-262.
- Barringer B.R., Jones F.F., Neubaum D.O., (2005), “A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, n°5, pp. 663-687.
- Bartolie A., (2009), “Le management dans les organisations publiques”, éditions Dunod, Paris, 3ème édition complétée
- Baum and Korn (1996), “Competitive dynamics of interfirm rivalry”, *Academy of Management Journal*, vol 39, n°2, pp.255-291.
- Baumgartner H., and Homburg C., (1996), “Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research”: a review. *Int J Res Mark*, Vol.13, N°2, pp.139-161
- Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D. (2008), “Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale”, *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n° 33, pp. 79-140.
- Beji-Becheur A., et Bensebaa F., (2008), “Pragmatisme et Responsabilité sociale de l'entreprise”, *Revue Française de Gestion*, vol.34, n°180, pp.177-198.
- Ben Ghodbane S., (2014), ‘L’impact de la gestion de la qualité sur la performance de l’entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes’, *International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM’13)*, Vol.2, pp.108-112
- Bensédrine J., (2001), *Gestion et protection de l’environnement : Comment devenir une entreprise verte ?*, *Revue française de gestion*, novembre-décembre,128-144.

- Bentler P.M., (1990), ‘‘Comparative fit indexes in structural models’’, *Psychological Bulletin*, vol.107, n°2, pp. 238-246.
- Berger I.E. and Kanetkar V., (1995), ‘‘Increasing environmental sensitivity via workplace experiments’’, *Journal of Public Policy and Marketing*, vol.14, n°2, pp.205-215.
- Berger-Douce S. (2011), ‘‘Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME?’’, *Revue Française de Gestion*, Vol. 6, n°215, pp. 147-166.
- Bergeron H., (1996), ‘‘Différentiation des systèmes de données et représentation en contrôle de Gestion-essai d'observation et d'interprétation’’, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier II.
- Bergeron H., (2000), ‘‘Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle à appliquer’’, Actes du 21ème, Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers, France, 2000
- Berland N., (2009), ‘‘Mesurer et piloter la performance’’, e-book, [www.management.frr.fr](http://www.management.frr.fr)
- Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S. and Jones T. M., (1999), ‘‘Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance’’, *Academy of Management Journal*, vol.42, n°3, pp.488-506.
- Berrah L., (1997), ‘‘ Une approche d'évaluation de la performance industrielle. Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif’’, Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Grenoble.
- Bescos P. L., Dobler P., Mendoza C., et Naulleau G., (1995), ‘‘Contrôle de gestion et Management’’, Éditions Montchrestien, Collection Entreprendre, Guide des techniques et de la décision, Paris.
- Bescos P.L., et Mendoza C., (1994), ‘‘Le management de la performance’’. Paris. Editions comptables Malesherbes, gestion.
- Biga-D. M., Gailly B., et Verleysen M., (2007), ‘‘Une Taxonomie des Trajectoires de Croissance Initiale des Jeunes Entreprises, In: Proceeding of the 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 4-5 Octobre 2007, Sherbrook (Canada).
- Biga-Diambeidou M., (2008), ‘‘An Empirical Taxonomy of Early Growth Trajectories’’. Presses Universitaires de Louvain, coll. Thèse ESPO N° 555.
- Birley, S. and Westhead, P. (1990), ‘‘Growth and performance contrasts between «types » of small firms’’, *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°3, pp.535-557
- Boiral O., (2003), ‘‘Stratégies de dépollution et compétitivité : Pour une approche contingente de l'hypothèse de Porter’’, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), les Côtes de Carthage, Tunis, 3, 4, 5 et 6 juin.
- Boissin J.P., Chalus-Sauvannet M.C, Deschamps. B, Geindre. S, (2008), ‘‘Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes’’. XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Nice - Sophia Antipolis. 28 au 31 mai.
- Boisvert H., (1995), ‘‘La comptabilité de management : coût, décisions, gestion’’, Erpi,
- Boje David. M., and Winsor Robert D., (1993), ‘‘The resurrection of Taylorism: Total quality management's hidden agenda’’, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6, n° 4, pp.57-70.
- Boukar H., et Julien P.A., (2009), ‘‘ Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature’’, Colloque international, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11ème journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, 27 au 29 mai 2009

- Bourguinion A., (1995), ‘‘Peut-on définir la performance ? ’’, *Revue Française de comptabilité*, n°269, Juillet-août, pp.61-65.
- Bourguinion A., (2000), ‘‘ Performance et contrôle de Gestion’’, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion. Economica.
- Boussoura E., et ZeribiBen Sliman O., (2015), ‘‘ Responsabilité Sociétale de l’Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ? ’’, la XXIVème conférence annuelle de l’Association Internationale de Management Stratégique, les 3, 4 et 5 juin.
- Boutillier S., (2006), ‘‘L’entreprise artisanale, entre l’entrepreneur et la grande’’ *Marché et organisations*, vol.1, n° 1, pp.17-37
- Bowen H. R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Ed. Harper and Brothers, New York.
- Bozdogan H., (1987), ‘‘Model selection and Akaike's information criterion (AIC): The general theory and its analytical extensions’’, *Psychometrika*, Vol.52, n° 3, pp .345-370
- Browne M.W, and Cudeck R., (1993), ‘‘Alternative ways of assessing model fit’’, In : Bollen, K., Long, J.S. (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Sage, Newbury Park, CA, n°33, pp. 136–162
- Bruyat C., and Julien P.A, (2001), ‘‘Defining the field of research entrepreneurship’’, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°2, pp.165-180
- Bucumi-Sommer C., Pochet C., Thiel D, Barillot P., (2010), ‘‘Outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agro-alimentaires françaises’’, 2ème Journée d’étude en Contrôle de Gestion de Nantes, « Le contrôle de gestion au service des fonctions ou du contrôle dans les fonctions ? », 11 février– IEMN-IAE – Université de Nantes
- Buzzell R.D., and Weirsema F.D., (1981), ‘‘Modeling changes in market share: a cross-sectional analysis’’, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, N° 1, pp. 27-42.
- Byrne B. M, (1998), ‘‘ Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1st Edition.
- Campbell J.P., (1977), ‘‘On The Nature of Organizational Effectiveness’’, in GOODMAN P.S., PENNING J.M. (éd), *New Perspective on Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass, pp.13-62.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), «Mythes et réalités de l’entreprise responsable», *La découverte*, Paris.
- Carroll A. (1979), ‘‘A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance’’, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 4, pp 497-505.
- Carroll A. (1991), ‘‘The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders’’, *Business Horizons*, vol. 34, n°4, pages 39-48
- CEC (2002), *Commission of the European Communities; Observatory of European SMEs, European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, n°4.
- Chaabouni. J. (1992), ‘‘Le Concept de la Performance dans les Théories du Management : Ambiguïté Conceptuelle et Potentiel fédérateur’’, *La performance*, Publication de la FSEG, Sfax.
- Chandler, G.N. and S.H. Hanks (1993), ‘‘Measuring the performance of emerging businesses: a validation study’’, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°5, p. 391-408.
- Chapellier P.H., (1994), ‘‘Comptabilité et système d’information du dirigeant de PME : essai d’observation et d’interprétation des pratiques’’, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 2.

- Cherfi Z. (2002), ‘‘La qualité : démarche, méthodes et outils’’, Lavoisier-Hermès Science, Paris.
- Chiavenato I., (1983), ‘‘Introduction to the general theoretical administration’’, McGraw-hill of Brazil, Sao Paulo.
- Child J., (1972), ‘‘Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice’’, *Sociology*, vol.6, n°1, pp.1-22
- Chin W. W., (1998), ‘‘the partial least squares approach for structural equation modeling. in G. A. Marcoulides (Ed.)’’, *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chrisman J.J., and McMullan W.E., (2000), ‘‘A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource : the longer-term impact of new venture counseling’’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.24, n°3, pp.37-53
- Clarkson M. B. E., (1995), ‘‘A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance’’, *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, pp. 92-117.
- Cochran P.L. and Wood R.A., (1984), ‘‘Corporate Social Responsibility and Financial Performance’’, *Academy of management journal*, vol.27, n°1, pp.42-56.
- Cohen J., (1988), ‘‘Statistical power analysis for the Behavioral sciences’’, (2edition), Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colombo M.G., and Delmastro M., (2002), ‘‘How effective are technology incubators? Evidence from Italy’’, *Research Policy*, vol.31, n°3, pp. 1103-1122
- Commission Européenne, (2001), *Livre vert : ‘‘Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility’’*
- Commission interdépartementale du Développement durable (2005), ‘‘De la Responsabilité Sociétale des entreprises en Belgique’’, Cade de référence, 28 septembre. : [http://economie.fgov.be/fr/binaries/CIDD\\_fr\\_tcm326-41886.pdf](http://economie.fgov.be/fr/binaries/CIDD_fr_tcm326-41886.pdf)
- Conceição P., Heitor M.V., and Vieira P.S., (2006), ‘‘Are environmental concerns drivers of innovation? Interpreting Portuguese innovation data to foster environmental foresight’’. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 73, n° 3, pp. 266-276.
- Conseil National de la Jeunesse et de l’avenir [CNJA], (1996), ‘‘La fonction dans l’entreprise privée au Maroc’’, Vol.1, Dépôt légal 464-1996, ISBN 9981-877-31-X, Mars 1996.
- Cooper A.C, (1979), ‘‘Strategic management new ventures and small business’’, in D.E. Schendel and C.W.Hofer, ed., ‘‘Strategic management new view of business policy and planning’’, little, Brown and Company, pp. 316-326.
- Cooper, A. C., Woo C. Y., and Dunkelberg W. C., (1989), ‘‘Entrepreneurship and the Initial Size of Firms’’, *Journal of Business Venturing* vol.4, pp.317–332.
- Corbel P. (2009), ‘‘Technologie, Innovation, Stratégie - de l’innovation technologique à l’innovation stratégique’’, Gualino Editeur.
- Corbett C.J., Montes-Sancho M.J, Kirsch D.A, (2005), ‘‘The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis. *Management, Science*, vol. 51, n°7, pp. 1046-1059.
- Covin, J. G., Slevin D. P., (1989), ‘‘Strategic management of small firms in hostile and benign environments’’, *Strategic Management Journal*, vol.10, n°1, pp.75-87.

- Creyer E.H., and Ross Jr W.T. (1997), "The influence of firm behavior on purchase intentions: do consumers really care about business ethics? ", *Journal of Consumer Marketing*, vol.14, n°6, pp.421-432.
- Croutsche J.J. (2002), "Etude des relations de causalité : utilisation des modèles d'équations structurelles", *La revue des sciences de gestion*, n°198, pp.81-97.
- Curkovic S., and Swartz S., (1996), "Quality and Performance: An Empirical Analysis of First Tier Automotive Suppliers", *Proceedings of the 27th Annual Meeting of the Midwest Decision Sciences Institute*, South Bend, Indiana.
- Curkovic S., Vickery S. K., and Droge. C.I. M., (2000), "Quality and Business Performance: An Empirical Study of First Tier Automotive Suppliers," *Quality Management Journal*, Vol. 6, No. 2, pp. 765-791.
- Daniel S.J. and Reitsperger W.D., (1991), "Linking quality strategy with management control systems empirical evidence from Japanese industry", *Accounting organizations and society*, vol. 16, N°7, pp. 601-608.
- Daudée B., Noel C., (2006), "La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité ", *Management et Avenir*, Vol. 2006/4, No.16, pp.39-56.
- David R., et Christian.T, (1999), "Aide à la Décision Multicritère Pour l'Evaluation de Performance", *Journal of decision systems*, vol.8, n°3, pp. 339-365
- Davidson P., (1991), "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", *journal of business venturing*, vol.6, n°6, p.405-429.
- Davidsson P., and Wiklund J.J., (2000), "Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth In Sexton, D. and H. Landström, (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*". Oxford, MA: Blackwell Business.
- Davis K., (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, n°2, pp. 312-22.
- De Boer Elpine M., Arnold B. BAKIËR., Jef. E. SYROIT and Wilmar B. SCHAUFELI., (2002), "Unfairness at work as a predictor of absenteeism ", *Journal of organizational behaviour*, vol.23, n° 2, pp. 181-197.
- De Kok J., and Uhlaner L.M., (2001), "Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm", *Tinbergen Institute Discussion Paper*, TI 2001-038/3.
- De Longeaux D., (1994), "Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis", *Problèmes économiques*, n° 2387, août, pp. 18-21.
- De Montmorillon B. (1989), "Croissance de l'entreprise, in *Encyclopédie de gestion*", *Economica*, Paris, pp. 710-734.
- De Montmorillon B., (1997), "Croissance de l'entreprise ", dans Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion*", 2e édition, *Economica*, Paris,
- De Toni, A., and Nassimbeni G., (2001), "The export propensity of small firms: a comparison of organisational and operational management levers in exporting and non-exporting units", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol.7, n°4, pp.132-147.
- Dehon B., Dekneudt J., Dubet É., et Wibaut R., (2009), "Plus d'une entreprise sur deux encore active 5 ans après sa création", *Insee Picardie Analyses* n°37.

- Delattre M., et Moulette P., (2009), ‘‘Mise en œuvre et déploiement d’une politique de RSE : une étude exploratoire’’ 6ème Congrès de l’ADERSE, Pau, 22-23 Janvier
- Delmar F., (1997), ‘‘Measuring growth: methodological considerations and empirical results’’, dans R. Donckels et A. Miettinen (1997), *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, Aldershot, Ashgate.
- Delmar F., and Davidsson P., (1999), ‘‘Firm size expectations of nascent entrepreneurs’’. In P. D. Reynolds & W. D. Bygrave & S. Manigart & C. Mason & G. D. Meyer & H. J. Sapienza & K. G. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1999* (Vol. 19, pp. 90- 104). Wellesley, MA: Babson College.
- Delmar F., Davidsson P., and Gartner W., (2003), ‘‘Arriving at the high-growth firm’’, *Journal of Business Venturing*, vol.18, n.2, pp.189–216.
- Demoly E., et Thirion B. (2001), ‘‘Les cinq premières années des nouvelles entreprises’’, Insee Première n°815, décembre 2001
- Des Rochers T., et Turcotte M.F, (2012), ‘‘ Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise, *Entrepreneurial Practice Review*, Vol. 2, n° 3, pp. 22-45.
- Detalle. C, Stéphanie Herrmann. S, Jeannest. P, Prot. C, Sabourin. F, (2015), ‘‘Accompagner les Jeunes Entreprises de Croissance’’, Première étude sur l’accompagnement des Jeunes Entreprises de Croissance, réalisée par RAISE et BAIN & COMPANY.
- Devise O., et Vaudelin J. P., (2003), ‘‘Evaluation de la Performance d’une PME: Le Cas d’une Entreprise Auvergnate’’, 4ème conférence francophone de modélisation et de simulation, du 23 au 25 avril, Toulouse, France.
- Dhiaf M.M., (2007), ‘‘Proposition d’un modèle de mesure de l’impact du Total quality management sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de Textile-Habillement’’, Thèse de Doctorat, soutenue le 10 juillet à l’Ecole Nationale Supérieure d’Arts et Métiers.
- Dijkema G.P.J., Ferrão P., Herder P.M., and Heitor M. (2006), ‘‘Trends and opportunities framing innovation for sustainability in the learning society’’. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 73, n°3, pp. 215-227.
- Dijkstra, T. (1983), ‘‘Some comments on maximum likelihood and partial least squares methods,’’ *Journal of Econometrics*, Vol. 22, n 1, pp. 67–90.
- Dodge, R.H. and Robbins J.E. (1992), ‘‘An empirical investigation of the organizational life cycle model for Small Business Management’’, Vol.30, n°1.pp.27-34.
- Donckels R., (1990), ‘‘Les leviers de la croissance des PME’’, Bruxelles, fondation Roi Baudouin, roullarta Books.
- Dragomir R., and Halais. B, (1995), ‘‘ Petite histoire de la qualité’’, Ministère de l’industrie, Paris, ISBN/ISSN/EAN : 0767-5380
- Dubion B., (2010), ‘‘ Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens’’, *Management & Avenir*, vol.9, n° 39, pp. 31-51
- Ducheneaut B., (1996), ‘‘Les dirigeants de PME’’, Editions Maxima.
- Dunkelberg, W.G. et Cooper, A.C., (1982), ‘‘Patterns of small business growth’’, *Academy of Management Proceedings*, n°1, 409-413

- Dupont L, (1998), ‘‘La gestion industrielle’’, les editions Hermès, Paris.
- Duret D., et Pillet. M, (2005), ‘‘Qualité en production : de l’ISO 9000 à six sigma’’, 3ème édition, Eyrolles éditions d’organisation.
- Eccles R., (1991), ‘‘The performance measurement manifesto’’. Harvard Business Review. January–February. pp. 131–137.
- Eisenhardt K.M., and Schoonhoven C.B., (1990), ‘‘Organizational growth: linking the founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988’’, Administrative Science Quarterly, vol.35, n°3, pp. 504-529.
- Elhauge E.,(2005), ‘‘Sacrificing corporate profits in the public interest’’, NyULRev. 80, p. 733.
- Ernult J., and Ashta A., (2007), ‘‘Développement durable, responsabilité sociétale de l’entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives’’, Cahiers du CEREN n° 21, pp 4-31.
- Errami Y., (2004), ‘‘Les apports du Balanced Scorecard à la recherche de la performance ‘’, Cahier de recherche : la performance : de la mesure à l’action. CERMAT – IAE de Tours, janvier, pp. 139 – 148.
- Esposito Vinzi V., (2003), ‘‘Latent Variables Soft Modeling (PLS)’’, series of lectures at the IASC-IFCS Joint International Summer School on Classification and Data Mining in Business, Industry and Applied Research: Methodological and Computational Issues (Lisbon, July 23rd-30th).
- Esposito Vinzi V., Trinchera. L., Squillacciotti S., and Tenenhaus M., (2008), ‘‘Rebus-PLS: A response-based V. procedure for detecting unit segments in PLS path modelling’’ Applied Stochastic Models in Business and Industry, Vol. 24, N° 5, pp. 439-458
- Evans D.S., (1987), ‘‘Tests of Alternative Theories of Firm Growth’’, Journal of Political Economy, vol.95, n°4, p 657-674.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E., (2003), ‘‘Market: Etudes et Recherche en Marketing’’, Les Editions Dunod, Paris
- Fabi B. et Lacoursiere R., (2008), ‘‘Gestion des Ressources Humaines dans un contexte de PME ‘’, dans FILION, L.J., Management des PME, De la création à la croissance, Pearson Education, Québec, Canada.
- Falk R. F.,and Miller N. B., (1992), ‘‘A Primer for Soft Modeling’’, Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- Fallary B., (1983) ‘‘Le système d’information du dirigeant de petite entreprise ‘’. Thèse de doctorat de 3ème cycle. Spécialité : analyse industrielle. Université de Montpellier 1, Octobre.
- Fayolle A., (2004), ‘‘Entrepreneuriat. Apprendre à Entreprendre’’, Dunod, Paris, France
- Fekari A., (2011), ‘‘La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d’une enquête auprès de 100 PME’’, Revue Management & Avenir, 3/2011, n°43, pp.164-177.
- Fey R. et Gogue J.M, (1991), ‘‘La maîtrise de la qualité’’, Economica, Paris
- Flamholtz E.G., (1983), ‘‘Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives’’, Accounting, Organizations and Society, vol. 8. n° 213, pp. 153-159
- Fleurquin, R., (1996), ‘‘Proposition d’une démarche qualité logicielle pour les PME. Un modèle d’évaluation de la qualité et des critères et conseils permettant sa mise en œuvre à travers les outils et les méthodes’’, Thèse de doctorat de l’Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse, France.

- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara S., (1994), "A Framework for Quality Management Research and Associated Measurement Instrument Practices on Performance and Competitive Advantage" *Decision Sciences*, Vol.26, n°5, pp.339-366
- Fogler H.R. and Nutt F., (1975), "A Note on Social Responsibility and Stock Valuation", *Academy of Management Journal*, vol.18, n°1, 155-160.
- Forker L.B., Vickery S.K., and Droge C.L., (1996), "The contribution of quality to business performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, N° 8, pp. 44-62.
- Fornell C. (1992)., "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience." *Journal of Marketing*, Vol. 56, n° 1 pp.6-21.
- Fornell C., and Bookstein F.L., (1982), "Two Structural Equation Models : LISREL and PLS applied to Consumer Exit-Voice Theory". *Journal of Marketing Research*, vol.19, N°4, pp.440-452.
- Fornell C., and Larcker D.F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, n°1, pp.39-50.
- Freedman M., and Jaggi B., (1982), "Pollution disclosures, pollution performance and economic performance", *Omega: The International Journal of Management Science*, vol.10, pp.192-212.
- Friedman M., (1962), "Capitalism and Freedom", Chicago, University of Chicago Press.
- Galbraith J., (1982), "The stage of growth", *the journal of business Strategy*, vol.3, n°4, p.70-79.
- Galland J.P., (2001), "L'Europe et la normalisation technique" ; in *Notes du Centre de Prospective et de Veille Scientifique, Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques du Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, France*, n°14, pp.19-23.
- Garnsey E., (1998), "A theory of the early growth of the firm", *Industrial and Corporate Change.*, vol.7, n°3, pp. 523-556.
- Garnsey E., and Heffernan P., (2005), "Growth setbacks in new firms" *Futures*, Vol.37, n°7, pp. 675-697
- Garrett D.E. (1987), "The effectiveness of marketing policy boycotts : environmental opposition to marketing", *Journal of Marketing*, vol. 51, n. 2, pp. 46-57.
- Gasse Y., (1996), "Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle", IIIème congrès international sur la PME. AIREPME, À trois rivières, 23-25 octobre, Québec.
- Gasse, Y. et D'Amours A., (2000), "Profession : Entrepreneur : Avez-vous le profil de l'emploi? Montréal", Les Éditions Transcontinental inc. Et la Fondation de l'Entrepreneurship.
- Gauzente C., (2000), "Mesurer la Performance des Entreprises en l'Absence d'Indicateurs Objectifs: Quelle Validité ? Analyse de la Pertinence de Certains Indicateurs". *Finance contrôle stratégie*. vol.3, n°2, pp.145-165.
- Gerbing D. W., and Anderson J.C., (1993), "Monte carlo evaluations of goodness-of-fit Indices for structural equation models", *Testing structural equation models*, K.A. Bollen and J.S. Long (eds), Newbury Park: Sage Publications, p.111-135.
- Germain C., (2001), "Le pilotage de performance dans les PME : les résultats d'une recherche empirique », *Manuscrit auteur, publié dans "22ème Congrès de l'AFC, France*.
- Ghemawat P., (1986), "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, vol.64, n°5, pp.53-58.
- Gibb A. et Davies L., (1990). «In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business», *International Small Business Journal*, vol.9, n°1, pp. 15-31.

- Giroux H. (1999), ‘‘De la qualité à la qualité totale: évolutions des notions, traduction et popularité dans les textes sur la gestion de la qualité’’ Thèse de Doctorat, Université de Montréal.
- Glasser W. (1992), ‘‘The Quality School’’, Second edition, New York : Harper and Row.
- Gond J. P., et Igalens J., (2008), ‘‘La responsabilité sociale de l’entreprise’’, PUF, Paris.
- Gond J.P., and Mullenbach-Servayre A., (2003), ‘‘Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l’entreprise’’, La revue des Sciences de Gestion, n° 205, pp 93-116.
- Graves S.B., and Waddock S.A., (1999), ‘‘A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant’’, International Journal of Value-Based Management, vol.12, n°1, pp.87-99.
- Gravin D., (2000), ‘‘ ISO 9000 certification benefits, reality or myth?’’, The TQM Magazine, Vol.12, N°6.
- Griffin J.J. and Mahon J.F., (1997), ‘‘The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate’’, Business & Society, Vol.36, n°1, pp. 5-31.
- Grimand A., (2011), ‘‘La dynamique de croissance des PME et les tensions induites sur la fonction ressources humaines. Réflexions issues d’une étude comparative de cas’’, XXII° congrès de l’Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines – AGRH, du 26 au 28 octobre, Marrakech (Maroc).
- Grönroos. C, (1984) "A Service Quality Model and its Marketing Implications", European Journal of Marketing, Vol. 18 N°4, pp.36 - 44
- Guilhon A., et Weill M. (1996)., "Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus de changements organisationnels dans les PME : résultats d'un test empirique", Actes de la 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 13-14-15 mai.
- Guilhon, A (1993), "Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME", Thèse de Doctorat de l'Université de Montpellier I.
- Gustafsson A., Nilsson L., and Johnson.M. D., (2003), ‘‘The Role of Quality Practices in Service Organizations’’, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.14, n°2, 232-244.
- Halis M.,and Oztas.A, (2002), ‘‘Quality Cost Analysis in ISO 9000 Certified Turkish Companies’’, Managerial Auditing Journal, Vol.17, n°1, pp. 101-114.
- Hamalian E., et Ségot J., (1996), ‘‘La démarche qualité 15 entreprises témoignent’’, AFNOR, Paris.
- Hambrick D.C.,and Mason P.A., (1984), ‘‘Upper-echelons: the organization as a reflection of its top managers’’, Academy of Management Review, vol.9, n°2, pp.193-206.
- Hanks S.H., Watson C.J., Jansen E.,and Chandler G.N., (1993), ‘‘Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations’’, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 18, n°2, pp. 5-29.
- Hemphill A. T., (2004), ‘‘ Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model’’, Business and Society Review, Vol.109, n° 3, pp. 281–394
- Hemsworth D., Sanchez-Rodriguez C., and Bidgood B.,(2005), ‘‘Determining the Impact of Quality Management Practices and Purchasing Related Information Systems on Purchasing Performance’’, the journal of Enterprise information management, vol.18, n°2, pp.169 – 194.
- Hendricks K.B.,and SinghalV.R., (1997), "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", Management Science, Vol. 43, n° 9, pp 1258–1274.

- Hermel P., (1989), "Qualité et management stratégiques : du mythique au réel" Paris : Les Editions d'Organisation.
- Hichri., (2011), " Les pépinières d'entreprises, un milieu propice pour la croissance des jeunes entreprises Tunisiennes?", 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation Paris, 12-15 octobre.
- Hirczak M., (2007), "La Co-construction de la qualité agro-alimentaire et environnementale dans les stratégies de développement territorial : une analyse à partir des produits de la région Rhône-Alpes", Thèse de Doctorat, soutenue le 18 Décembre à l'Université Joseph Fourier.
- Hofstede G.H., (1981), "Management control of public and not-for-profit activities", *Accounting, Organizations and Society*. vol. 6,n° 3, pp. 193-211.
- Hogan T. P., (2007), "Psychological Testing: A practical introduction" (2e éd.), New-Jersey: Wiley
- Holmes S., and Nicholls D.L., (1988), "An analysis of the use of accounting information by Australian small business", *Journal of Small Business Management*, Vol.26, pp. 57-68.
- Hoque Z., and AlamW., (1999), "TQM adoption, institutionalism and changes in management accounting systems: A case study ", *Accounting and business research*, vol.29, n°3 pp.199-210.
- Horovitz L. (1986), "La non qualité tue", *Harvard l'Expansion*, Eté.
- Hulland J., (1999), "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies". *Strategic Management Journal*, vol.20, n°2, pp.195-204.
- Husted B.W., Allen D.B., (2007a), "Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, pp. 34-361.
- Iaquinto A.L., (1999), "Can winners be losers? The case of the Deming prize for quality and performance among large Japanese manufacturing firms", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 28-35.
- Igalens J., (1993), "Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité", in *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, sous la direction de J. BRABET, Paris : Economica.
- Igalens J., and. Gond J.P.,(2003), "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE", *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n°.50, pp. 111-130.
- Igalens J., and. Gond J.P., (2008), "La responsabilité sociale d'entreprise", Paris, puf, (collection "Que sais-je ?").
- Igalens, J., (2004a), "Comment évaluer les rapports de développement durable? ", *Revue Française de Gestion*, vol 30, n°152, pp 151-166.
- Ingham M., Depret H., et M., Hamdouch, A. (2011), "L'innovation responsable comme opportunité stratégique: problématisation et illustration dans le cas de PME de la domotique", dans « PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation », A. Hamdouch, S. Reboud et C. Tanguy (eds), P.I.E Peter Lang, Collection "Business & Innovation", 412 p. n°1, ch. 15, p. 379-402
- Jacot J.H., (1990), "A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production ", *Ecosip. Gestion Industrielle et mesure économique*. Economica. Paris.
- Jakobowicz E., (2007), "Contributions aux modèles structurels à variables latentes". Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Janssen F., (2002), "Les déterminants de la croissance des P.M.E. : Analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges", Thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon 3

- Janssen F., (2004). ‘‘L’interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance : étude empirique’’, IAG working papers, Université, Catholique de Louvain, 118/04
- Janssen F., (2006), ‘‘ Do managers’ characteristics influence the workforce growth of SMEs? An empirical study of Belgian firms ‘’, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 19, n°3, pp. 293-315
- Jarvis C.B., MacKenzie S.B., and Podsakoff P.M., (2003), ‘‘A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research’’, Journal of Consumer Research Vol.30, n°2, pp.199-218
- Jones T. M., (1980), ‘‘Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined’’, California Management Review, vol.22,n°2, pp.59-67.
- Jöreskog K. G., (1970), "A general method for analysis of covariance structures" Biometrika, vol.57, n°2, pp. 239-251.
- Jöreskog K.G. and Wold H., (1982),‘‘The ML and PLS Techniques for Modeling with Latent Variables: Historical and Comparative Aspects’’, In: K.G. Jöreskog and H. Wold (Eds.), Systems Under Indirect Observation, Part 1, North-Holland, Amsterdam, pp. 263-270.
- Jöreskog K.G., (1967),‘‘Some contributions to maximum likelihood factor analysis’’, Psychometrika, vol.32, n° 4, pp. 443–482.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., (1996), ‘‘LISREL 8 user’s reference guide’’, Uppsala, Sweden: Scientific Software International.
- Jorissen A., Devinck S., and VanstraelenA., (1997), "Planning and control: are these necessary tools for success? Empirical results of survey and case research on small and medium-sized enterprises compared with rese arch on large enterprises", Congrès de l'IAAER, Paris,
- Julien P. A., St-JeanE., et Audet J., (2006), ‘‘Les PME à forte croissance : une évolution rarement continue’’, Rivista Piccola Impresa / Small Business, n° 3, pp. 7-34.
- Juran J.M., (1951), ‘‘Economics of quality’’ed. Quality –control Handbook. New York, MC Craw-Hill, pp.1-41.
- Juran J.M., (1993a), ‘‘Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality’’,in Harvard Business Review, Vol.71, n°4,pp.43-50.
- Juran J.M., (1995), ‘‘A history of managing for Quality, the evolution, trends, and Future Direction of Managing Quality’’, Milwaaikée: ASQC Quality Press.
- Kaplan S. R., and Norton D. P., (1992), ‘‘The balanced scorecard: measures that drive performance’’. Harvard Business Review, jan-feb, pp. 71-79.
- Kaplan S. R., and Norton D. P., (1996), ‘‘The balanced Scorecard’’: Translating Strategy into Action, Boston: HBS Press.
- Katsoulakos P., Koutsodimou M., Matraga A., and Williams L., (2004), ‘‘A historic perspective of the CSR movement’’. Retrieved December 27, 2012, from A CSR oriented Business Management Framework: <http://www.csrquest.net/uploadfiles/1D.pdf>
- Kazanjian R.K., (1988), ‘‘Relation of dominant problems to stages of growth in the technology-based new ventures’’, Academy of Science, Vol.35, n°12, p.1489-1503.
- Kébé P. I., (2006), ‘‘La performance des projets de R&D, Une affaire de point de vue ‘’, Cahier de recherche, Groupe ESC Clermont, pp. 08-11.

- Kélada J., (1992), ‘‘ Comprendre et réaliser la qualité totale’’, 2e édition, Éditions Quafec, Canada.
- Kelly K., (1992), ‘‘Quality: Small and Midsize Companies Size The challenge - Not a Moment Too Soon’’, Business week, Vol. 30, pp.66-69.
- Kline R. B., (2011), ‘‘Principles and practice of structural equation modeling’’ Series Editor’s Note by Todd D. Little, the Guilford Press, New York London.
- Koch M.J., and McGrath R. G., (1996), ‘‘Improving Labor Productivity: Human Resource’’, Management Policies Do Matter’’, Strategic Management Journal, vol. 17, n° 5, pp. 335–354.
- Korhonen J.,(2003), ‘‘Should we measure corporate social responsibility?’’ Corporate Social - Responsibility and Environmental Management, Vol 10,n°1, pp 25-40.
- Kotler P., et Dubois B., (1992), « Différencier et positionner l’offre », Harvard Expansion, n°65, Eté.
- Lakhall L., (2007), ‘‘Développement et validation d’un instrument de mesure de la qualité dans les entreprises tunisiennes ‘’, Revue internationale P.M.E. : Economie et Gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 20, n° 2, pp. 151-178.
- Lakhall L., and Pasin F., (2008), ‘‘The direct and indirect impact of product quality on financial performance: A causal model’’, Total Quality Management, Vol. 19, n° 10, pp. 1087–1099.
- LalondeG., (1993), ‘‘conférence sur l’ISO 9000 ‘’, Ecole polytechnique de Montréal.
- Lambusson A., (1988), ‘‘Vers la recherche de la qualité totale : une approche historique, des théories et une réalité concrète’’, Thèse de Doctorat, Ecole de Mines de Paris.
- Landström H., (2005), ‘‘Pioneers in entrepreneurship and small business research’’, New York: Springer.
- Lapointe A., et Gendron C., (2004) ‘‘La responsabilité sociale d’entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital?’’, 7ème CIFPME, Montpellier, 27-29 octobre.
- Larouche C., (2011), ‘‘La validation d’une typologie des conceptions des universités en vue d’évaluer leur performance’’, Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l’Université Laval, Canada.
- Lasch, F., Le Roy F., et Yami S., (2005), ‘‘Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC’’, Revue Française de Gestion, Mars/Avril, vol.31, n°.155, pp.37-56.
- Laville A., et Teiger C., (1979), ‘‘Conditions de travail et emploi : le point de vue de l’ergonomie’’,in Commissariat Général du Plan, Emploi et Système Productif, Paris
- Laviolette. E.M et Everaere-Roussel. C, (2008), ‘‘ L’essaimage en PME : une forme originale de développement par excroissance’’, Marché et organisations, 6(1):99. DOI: 10.3917/maorg.006.0099
- Le bas C., et Poussing N., (2010), ‘‘ Existe-t-il une relation entre RSE/innovation ? Exploitation empirique sur données luxembourgeoises’’, la XIXème conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2-4 juin 2010, Luxembourg.
- Le Moigne J.C., (1973). ‘‘Les systèmes d’information dans les organisations ‘’, presses universitaires de France Paris, 1995.
- Lecornu M. R., McMahon R. G. P., Forsaith D. M., and Stanger A. M. J., (1996), ‘‘The small enterprise financial objective function’’, Journal of Small Business Management, Vol. 34 No. 3, pp. 1-14.
- Legnick-Hall C.A., (1996), ‘‘Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm’’, in Academy of Management Review, Vol.21, n°3, pp.791-810.

- Léo P.Y., (2000), ‘‘ Les PME et les couples produits-services à l’exportation’’, *Revue internationale PME*, vol. 13, n°2, pp. 45-73.
- Lépineux, F. (2004), *Dimension stratégique de la RSE et cohérence inter fonctionnelle* », *Revue des Sciences de Gestion*, n°205 - Question d’actualité, Premier Congrès de l’ADERSE, 12 juin, pp.75-92
- Lérat-Pytlak J., (2002), ‘Le passage d’une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale’’, Thèse de Doctorat, soutenue le 16 décembre à l’université des Sciences Sociales, Toulouse I, France.
- Littunen H., and Tohmo T., (2003), ‘‘The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland’’, *Small Business Economics*, vol.21, n°2, pp.187-200.
- Longenecker C.O., Simonetti J.L.,and Sharkey T.W., (1999), ‘‘Why organizations fail: the view from the front-line’’, *Management Decision*, vol. 37, n° 6, pp. 503-513.
- Lopez R., (2006), ‘D’un système de management de la qualité basé sur l’amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances, Thèse de doctorat de l’Institut National polytechnique de Grenoble, France.
- Lussier R.N., andPfeifer S., (2001), ‘‘A crossnational prediction model for business success’’, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 3, p. 228-239.
- MacMillan I. C., and Day D. L., (1987), ‘‘Corporate Ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry’’, *Journal of Business Venturing*, vol.2, n°1, pp. 29-39.
- Madou G., (2001), ‘‘Le recrutement et la gestion du personnel dans les petites entreprises’’, Editions Du Puits Fleury, France.
- Mahe De Boislandelle H., (1993), ‘‘Gérer les hommes de la jeune entreprise’’, Chotard Editeurs, Paris.
- Maignan I., et FerrelO.C., (2004), ‘‘Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework’’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, n°1, pp.3-19.
- Mandl I., and Dorr A., (2007), ‘CSR and Competitiveness European SMEs’’ Good Practice, KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research.
- Manigart S., (1996), ‘‘Start-up characteristics and growth’’, *Proceedings of the ICSB 41st World Conference*, Stockholm, 17-19 juin.
- Mann R. S, (1992), ‘‘ The development of a framework to assist in the implementation of Total Quality Management (TQM). ‘’, Thesis (Ph.D.), University of Liverpool
- Mann R., and Kehoe D. F., (1995), ‘‘Factors Affecting the Implementation and Success of TQM’’, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.12, n°1, pp. 11-23.
- Manni K.E., Putterill M.S., and Sluti D.G., (1994), ‘‘Empirical analysis of quality improvements in manufacturing’’, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 11, n° 7, pp. 19-37.
- Margolis J. D., and Walsh J. P, (2003), ‘‘Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business’’, *Administrative Science Quarterly*, vol.48, n°2, pp. 268-305.
- Marquette C., (1993), ‘‘Fondements du projet qualité et perspectives de transformation du travail’’, *Revue Performances Humaines et Techniques*, vol. n°65, pp.6-15.
- Martin Bland J., and Douglas Altman G., (1997), ‘‘Statistics notes: Cronbach's alpha’’. *BMJ: British Medical Journal*, Vol. 314, n°. 7080, pp. 572
- Massars M., Moati P., Pouquet L.,(2004), ‘‘ Croissance des jeunes entreprises et territoire, approche économique’’. *Credoc. Cahier de Recherche N° 205*.

- Mathe C.J., et Chague V., (1999), ‘L’intention stratégique et les divers types de performance de l’entreprise’, *Revue Française de Gestion*, n°122, Jan-Fév. pp. 39-49.
- Mathieu A.L., et Soparnot R., (2006), ‘L’adoption d’une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ?’, Une analyse Resource Based, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), du 13 au 16 Juin, Annecy, Genève.
- Maxfield S., (2008), ‘Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory’, *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, n° 2, pp. 367-377.
- McDougall P. P., Robinson R. B., and Denisi A. S. (1992), ‘Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin’, *Journal of Business Venturing*, vol.7, n°4, pp.267-289.
- McGuire J. (1963), ‘Business and Society’, New York: McGraw-Hill.
- McGuire J. B., Sundgren A., and Schneeweis, (1988) T., ‘Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance’, *Academy of management journal*, vol.31, n°4, pp.854-872.
- McPherson A.D., (1992), ‘Innovation, external linkages and small firm commercial performance: an empirical analysis from Western New York’, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.4, pp.165-183
- McWilliams A., and Siegel D., (2001), ‘Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective’, *Academy of Management Review*, vol.26, n°1, pp.117-127
- McWilliams A., Siegel D.S., (2000), ‘Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?’, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°5, pp. 603-609.
- McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M., (2006), "Guest Editors' Introduction: Corporate Social Responsibility: Strategic Implications ", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, n°1, pp. 1-18.
- Meier O., et Schier G., (2007), ‘Choix d’investissement et déterminants des projets environnementaux au sein des PME/PMI’ *Gestion 2000 nov/dec2007*, Vol. 24, n°6, pp.65-80.
- Mercier S., (2004), ‘L’éthique dans les entreprises’. Editions La découverte, Paris.
- Messeghem K., (1999), ‘La PME face à l’Assurance Qualité’, in TORRES O., « PME – De Nouvelles Approches », *Economica*, Paris.
- Meunier M., (2003), ‘Optimiser les processus et les ressources de production’, *Les dossiers, Pôle Productique Rhône Alpes*, 2003
- Mevellec P., (1994), ‘Coûts à base d’activités : un succès construit sur un malentendu’, *Revue Française de Gestion*, 01.02/1994.
- Meza D., and Webb David C., (2006). "Incentive design under loss aversion," *LSE Research Online Documents on Economics 24523*, London School of Economics and Political Science, LSE Library.
- Mintzberg H., (1982), ‘Structure et dynamique des organisations’, *Les Editions d’Organisations*.
- Mispelblom F. (1995) ‘Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur’, Paris : Syros.
- Mitra R., and Pingali V., (1999), ‘Analysis of growth stages in small firms: a case study of automobile ancillaries in India’, *Journal of Small Business Management*, vol.37, n°3, pp. 62-75.
- Mohr Jackson I., (1998), ‘Conceptualizing total quality orientation’, *European journal of marketing*, Vol. 32, N°1/2, pp.13 - 22

- Montes F. J. L. N., Jover A. V., and Fernández, L. M. M.,(2003), “Factors Affecting the Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance”, *International of quality and reliability management*, vol. 20, n° 2, pp.189-209.
- Moore G., (2001), “Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry”, *Journal of Business Ethics*, vol.34, n°3, pp. 299-315.
- Moore G., and Spence L., (2006), “Editorial: Responsibility and Small Business”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, n°3, pp. 219-226.
- Morin E., Savoie A., et Beaudin G., (1994), “L’efficacité de l’organisation”, *Théories, Représentations et Mesures*, Chicotimi: Gaëtan Morin, Montréal, 158.
- Morrison A., Breen J., and Ali S., (2003), “Small business growth: Intention, ability, and opportunity”, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n°4, pp. 417-425.
- Motwani J., (2001), “Critical Factor and Performance Measures of TQM”, *the TQM Magazine*, Vol. 13, n°4, pp.361-373.
- Mount J., Zinger T.J and Forsyth G.R., (1993), “Organizing for development in the small business”, *Long Range Planning*, vol.26, n°5, pp.111-120.
- Movahdkhah M., Barillot P., et Thiel D., (2005), “Modèle conceptuel causal de la performance de systèmes industriels”, 6ème Congrès Européen en science des systèmes, 19 - 22 septembre.
- Müller W., (1991), “Gaining competitive advantage through customer satisfaction”, *European Management Journal*, Vol.9, n°2, pp. 201-211
- Mullins L., (1996), “Management and organization”, 4th ed. London: Pitman.
- Multon J.L.,et Davenas J., (1994), “Qu’est-ce que la qualité d’un produit alimentaire et quels en sont les opérateurs ?”in : MULTON J-L, ARTHAUD J-F, SOROSTE A., *La qualité des produits alimentaires*, Tec & Doc, 2e édition.
- Mustar P., (2001), “Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France”, *Revue Internationale PME*, vol.14, n°3-4, pp.66-89.
- Nègre C., (1987), “La croissance de l’entreprise”, *revue française de gestion*.
- Nelson R.R., (2003), “Physical and Social Technologies, and Their Evolution”, *Économie Appliquée*, tome LVI pp.13-29.
- Nelson R.R., and Winter S. G., (1982), “An evolutionary theory of economic change”, Cambridge: Harvard University Press.
- Nicolas Éline., (2009), “La stratégie environnementale favorise-t-elle l’implication des salariés de la PME ?” *Management & Avenir* 10/2009 , n° 30, pp. 13-29.
- Nilsson L., Johnson M.D., and A. Gustafsson., (2001), "The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organisations", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, n°1, pp. 5-27.
- Nizet J.et F. Pichaut, (2000), “Les pratiques de gestion des ressources humaines”, éd. du Seuil.
- Nunnally J. C. and Bernstein I. H., (1994), “Psychometric theory”, (3eme Edition), McGraw-Hill, New York.
- O.C.D.E. (2002), “Les PME à forte croissance et l’emploi”, OCDE, Paris.

- O'Neill H.M., Saunders C.B. and McCarthy A.D., (1989), "Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary?" *Journal of Business Ethics*, vol.8, n° 5, pp. 353-357.
- Observatory of European SMEs , (2002), "Regional clusters in Europe", No. 3
- OCDE., (2000), "Perspectives de l'OCDE sur les PME", Edition 2000
- OECD., (1994), "The OECD Jobs Study", Paris
- OECD., (1998), "Technology, Productivity and Job Creation", Best Policy Practices, Paris.
- OECD., (2002), "High-Growth SMEs: Their Contribution to Employment and Their Characteristics", Paris.
- Organisation Internationale du Travail (2006) : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/@multi/documents/publication/wcms\\_142693.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_142693.pdf)
- ORSE, (2004), "Développement durable et performance financière", note de synthèse: <http://www.ecobase21.net/Finance/PDFs/Performancefinanciere.pdf>
- OSEO, (2009), "Freins à la croissance des PME à potentiel de développement", Regard sur les PME, N°17, 1re édition, février, 8000 17, France.
- Pasquero J., (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise Gomme objet des sciences de la gestion : un regard historique", dans Turcotte, Marie-Franc2 B. et Anne Salmon (dir). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Pril;sses de l'Université du Québec, Québec, p.80-111.
- Paturel R. (1992), "Stratégie de croissance externe", in *Encyclopédie du Management*, Tome 2, 2ème édition, Paris, Vuibert, 407-417.
- Pava M. L., and Krausz J., (1996), "The association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: the paradox of social cost", *Journal of Business Ethics*, vol.15, pp.321-357.
- Pearce D. W., (1997), "The MIT dictionary of modern economics", Cambridge (Ma.), The MIT Press
- Penrose E.T., (1952), "Biological analogies the theory of the firm ", the *American Economic Review*, Vol.42, n°5, pp.804-819.
- PenroseE.T., (1959), "The theory of the growth of the firm", Oxford University Press, New York, Third Edition, 1995.
- Pesqueux Y, (2004), " La notion de performance globale", 5 Forum international ETHICS, 1-2 Dec 2004, Tunis, Tunisia.
- Peters M., Cressy R., and Storey D., (1999), "The economic impact of ageing on entrepreneurship and SMEs", Warwick/Zoetermeer, Warwick Business School/EIM.
- Peters T., et Waterman R., (1983), "Le prix de l'excellence : le secret des meilleures entreprises", Interéditions, Paris.
- Peterson R. A., (1995), "Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 75-88
- Polge M., (1998), " La stratégie qualité conduit elle au succès en petite entreprise ?", 16ème conférence de l'AIMS, du 27 au 29 mai.
- PorterM.E., (1986), " L'avantage concurrentiel", InterEditions, Paris,

- Powell T. C., (1995), “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n°1, pp. 15-37
- Preston L.E., and O’Bannon D.P., (1997), “The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis”, *Business and Society*, vol.36, n°4, pp.109-125.
- Preston L.E., and Sapienza H.J., (1990), “Stakeholder Management and Corporate Performance”, *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, n°4, pp. 361-376.
- Quinn. R. E., Rohrbaugh. J., (1983), “A Spatial Model of Effectiveness Criteria”, *Management Science*, Vol. 29, n°3, pp. 363-377.
- Radford G. S., (1922), “The Control of Quality in Manufacturing”, New York, NY : The Ronald, Press Company.
- Ray D., (2002), “Mesurer et Développer la satisfaction clients”, les Editions d’organisations, Paris.
- Reeves C.A., and Bednar D.A., (1994), “Defining quality: alternatives and implications”, *Academy of Management Review*, Vol.19, n°3, pp.419-445.
- Reynaud E., (1997), “Les déterminants du comportement de protection de l’environnement des entreprises”, Thèse de doctorat, IAE d’Aix-en-Provence.
- Roberts J. A., (1995), “Profiling levels of socially consumer behavior: a cluster analytic approach and its implications for marketing”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol.3, n°4, pp.97-117.
- Roman R.M., Hayibor S., and Agle B.R., (1999), “The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait”, *Business & Society*, Vol. 38, n°1, pp. 109-125.
- Roper S., (1999), “Modelling small business growth and profitability”, *Small Business Economics*, vol. 13, n° 3, pp. 235-252.
- Roussel P., (2005), “Méthodes de développement d’échelles pour questionnaires d’enquête”, *Revue Méthodes & Recherches*, Editeur De Boeck Supérieur, vol pp. 245-276
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A., (2002), “Méthodes d’équations structurelles : recherche et applications en gestion”, *Economica*.
- Rowe M., (2006), “Reputation, Relationships and Risk : a CSR Primer for Ethics Officers”, *Business and Society Review*, vol.111, n°4, pp. 441-455.
- Rubinstein M., (2008), “Approche stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises, rente de monopole et nouvelle gouvernance d’entreprise”, colloque organisé par le CNAM et le CEPN, avec le concours de l’EAEPE, à Paris le 23 mai.
- Rust R. T., and Oliver R. L., (1994), “Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier, *Service Quality: New directions in Theory and Practice*”, Eds. Rust R. T. et Oliver R. L., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.1-19.
- Rust R.T., Moorman C., Dickson P.R., (2002), “Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both”, *Journal of Marketing*, vol. 66, n°4, pp. 7–24, 1146- 1163.
- Saad G. H., and Siha S., (2000), “Managing Quality: Critical Links and a Contingency Model”, *International Journal Operations and production Management*, vol.20, N°10 pp. 1146–1163.
- Sahraoui S., (2009), “Un système d’aide à la décision pour une amélioration optimisée de la performance industrielle” thèse de doctorat, l’Université de Savoie.
- Salais R., (1991), “Approches économiques et historiques récentes du marché”, *Genèses*, n°1, pp. 162-170.

- Salais R., Storper M., (1993), ‘Les mondes de production, enquête sur l’identité économique de la France’, éd. des Hautes Eudes en Sciences Sociales, Paris.
- Sapienza H. J., and Grimm C. M., (1997), ‘Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°1, pp. 5-24.
- Saporta B., (1986) "La PME face aux problèmes de l’information", *Cahier de Recherche de l’IAE de Toulouse*, N° 57, Octobre.
- Saraph J.V., Benson P.G., and Schroeder R.G., (1989), ‘An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management’, *Decision sciences*, vol.20, n°4, pp.810-892
- Saulquin J. Y., (2004), ‘GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises française’, *Actes du Congrès de l’AGRH*, pp. 2477-2496, repris partiellement dans *Gestion des ressources humaines*, *Cahiers français* n° 33, 2006, pp. 89-95.
- Savoie A., et Morin E., (2001), ‘Développement récents dans les représentations de l’efficacité organisationnelle’, *Revue Psychologica*, *Universidade de Coimbra, Portugal*, vol.27, n°1, pp. 7-29.
- Savoie A., et Morin., (2002), ‘Les représentations de l’efficacité organisationnelle : développements récents’, dans *Transformer l’organisation, la gestion stratégique du changement*, Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc (dir.), Montréal, Éditions Gestion, coll. Racines du savoir, p. 206-231.
- Schumacker, R. E., and Lomax, R. G., (2004), ‘A beginner’s guide to structural equation modeling’, (2nd ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Schwartz M. S., and Carroll A. B., (2003), ‘Corporate social responsibility, A three domain approach,’ *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, no. 4, pp. 503-530.
- Seifert B., Morris S.A., and Bartkus B.R., (2003), ‘Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy’, *Journal of Business Ethics*, vol. 54, n°3, pp. 195-211.
- Selmer C., (1998), ‘Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage, et d’aide à la décision’, Paris, Dunod.
- Sen S., Güran-Canli Z., and Morwitz V., (2001), ‘Withholding consumption : a social dilemma perspective on consumer boycotts’, *Journal of Consumer Research*, vol.28, n°3, 399-417
- Senechal O., (2004), ‘Tele-maintenance and collaborative maintenance for improvement of performances in TPM and RCM44, 7th IFAC symposium on cost oriented automation, Ottawa Canada, juin
- Sharmistha B.S., (1999), ‘The small and medium sized exporters problems: an empirical analysis of Canadian manufacturers’, *Regional Studies*, vol.33, n°3, pp.231-245.
- Simmons Bret L.,and White Margaret A. (1999), ‘The Relationship between ISO 9000 and Business Performance: Does Registration Really Matter’ *Journal of Managerial*, vol.11, n°3, pp.330-343.
- Sine W.D., Haveman H., and Tolbert P., (2005). ‘Risky business? Entrepreneurship in the new independent-power sector.’ *Administrative Science Quarterly*, vol,50, n°2, pp.200–232.
- Starbuck W.H., (1968), ‘Organizational metamorphosis’: communication publiée dans les actes du colloque proceeding of the academy of management, p.113-122.
- Steiger J.H., (2000), ‘Point estimation hypothesis testing and interval estimation using the RMSEA : Some comments and reply to Hayduk and Glaser’, *Structural Equation Modeling*, vol.7, N°2, pp.149-162.

- Steiger J.H., Lind J.C., (1980), “Statistically based tests for the number of common factors”, paper presented In the Annual meeting of the Psychometric Society, Iowa city, IA
- Stora G., and Montaigne J., (1986), “La qualité totale dans l’entreprise”, Les éditions d’organisation.
- St-Pierre J., (2004), “La gestion du risque. Comment améliorer le financement des PME et parallèlement, leur dépendance”, Québec, Presses de l’Université du Québec.
- St-Pierre J., et Mathieu C., (2003). “Innovation in Canadian SMEs: The process, characteristics of firms and their environment”, 48th ICSB World Conference, Belfast, 15-18 juin.
- St-Pierre J., Janssen F., Julien P.A. et Therien C. (2005), “Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux et internationaux”, in AUF, 9èmes Journées scientifiques de l’Agence Universitaire de la Francophonie, 1-4 juin, Cluj Napoca
- Taylor M., (1999), “Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in Britain,” *Economic Journal*, vol. 109, pp.140–155.
- Tenenhaus M., Esposito Vinci V., Chatelin Y.M., and Lauro C., (2005), “PLS Path Modeling”, *Computational Statistics and Data Analysis*, vol.48, n°1, pp. 159-205.
- Terziovski M., Power D., and Sohal S.A., (2003), “The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance”, *European Journal of Operational Research* vol. 146, N°1, pp. 580-595.
- Teurlai J.C., (2004), “Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises?”, *Cahier de recherche n° 197*, Credoc.
- Thornhill S., and Amit R., (2003), “Learning about failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based”, *View Organization Science*, vol.14, n°5, pp. 497-509.
- Todorov B., (1994), “ISO 9000- Un passeport mondial pour le management de la qualité”, Gaétan Morin éditeur, Paris 2ème édition.
- Todorov B., (1997), “ISO 9000: Une Force de Management”, AFNOR , Paris.
- Tremblay D.G, et David R., (2004), “Responsabilité sociale d’entreprise et finance responsable”, Presses de l’Université du Québec.
- Vandeville P., (1985), “Gestion et contrôle de la qualité”, AFNOR.
- Vankerkem M., (1994), “La hiérarchie des besoins de qualité”, *Gestion 2000*, V 2, p 37-57.
- Venkatraman N., and Ramanujam V., (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, Vol.11, n°4, pp.801-814.
- Verbeeren B., (2000), “Sur le front de l’entrepreneuriat social, Reflets et perspectives de la vie économique”, *Tome 34*, N° 4.
- Verschoor C.C.,(2003), “Corporate responsibility: High priority for CEOs”, *Strategic Finance*, 85, 4, pp 2022.
- Verstraete T., Saporta B., (2006), “Création d’entreprise et entrepreneuriat”, Editions de l’ADREG, janvier 2006 ; ISBN : 2-916432-00-0
- Waddock S., and Graves S. B., (1997), “The Corporate Social Performance-Financial Performance link”, *Strategic Management Journal*, vol.18, n°4, pp. 303-319.
- Walker E., and Brown A., (2004), “What success factors are important to small business owners?”, *International Small Business Journal*, vol. 22, n° 6, pp. 577-594.
- Walton. M, (1990) “Deming Management at Work”, New York, NY: G.P. Putnam's Sons.

- Wartick, S. L., and Cochran P. L., (1985), ‘‘The evolution of the Corporate Social Performance model’’, *Academy of Management Review*, vol.10, n° 4, pp. 758-769.
- Westhead P., (1995), ‘‘Survival and employment growth contrasts between types of ownermanaged high-technology firms’’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 5-27.
- Wetzels M., Odekerken-Schroder G., and Vanopen C., (2009), ‘‘Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration’’, *MIS quarterly*, Vol.33, n°1, pp. 177-195.
- Wijewardena H., and Tibbits G.E., (1999), ‘‘Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: data from Australia’’, *Journal of Small Business Management*, vol.37, n°20, pp.38-45.
- Wiklund J., Shepherd D. A., (2001), ‘‘Intentions and growth: The moderating role of resources and opportunities’’ *Academy of management Proceedings*, ENT: F1.
- Wisner J.D., and Eakins S.G., (1994), ‘‘A performance assessment of the US Baldrige Quality Award Winner’’, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 11, No 2, 8-25.
- Witmeur O., (2007), ‘‘Vers une modélisation du développement des jeunes entreprises : proposition d’un cadre d’analyse’’, 5ème Congrès International de l’Académie de l’Entrepreneuriat, 3-5 octobre Sherbrooke, Canada.
- Wold H., (1979), ‘‘Model Construction and Evaluation when Theoretical Knowledge Is Scarce: An Example of the Use of Partial Least Squares’’, *Cahiers du Département d’Économétrie*, Genève, Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève.
- Wood D. J., (1991), ‘‘Corporate Social Performance Revisited’’, *Academy of Management Journal*, vol.16, n° 4, pp.691-718.
- Wood D. J., (2006), ‘‘Theoretical Challenges of Global Business Citizenship: Taking Corporate Social Responsibility Across Border’’, *Atelier international de Montréal sur la RSE*, 13 octobre.
- Woywode M., et Lessat V., (2001), ‘‘Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne’’, *Revue Internationale PME*, vol.14, n° (3-4), pp. 17-43.
- [www.afnor.org](http://www.afnor.org)
- Zeithmal A., and Berry L., (1990), ‘‘Delivering quality services’’, New York, The free press.
- Zhang Z.H., (2000a), ‘‘Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance’’, *Total Quality Management*, Vol. 11, No.1, pp. 129-137.
- Zorgati H., et Lakhil L., (2009), ‘‘Qualité du produit et performance financière ’’, *Actes de colloque de la 18ème conférence de l’AIMS*, 3-5 juin, Grenoble.

# Annexes

## Annexe : 1

Questions centrales et domaines d'action	Traité au Paragraphe
<b>Question centrale : Gouvernance de l'organisation</b>	<b>6.2</b>
<b>Question centrale : Droits de l'Homme</b>	<b>6.3</b>
Domaine d'action 1 : Devoir de vigilance	6.3.3
Domaine d'action 2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	6.3.4
Domaine d'action 3 : Prévention de la complicité	6.3.5
Domaine d'action 4 : Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	6.3.6
Domaine d'action 5 : Discrimination et groupes vulnérables	6.3.7
Domaine d'action 6 : Droits civils et politiques	6.3.8
Domaine d'action 7 : Droits économiques, sociaux et culturels	6.3.9
Domaine d'action 8 : Principes fondamentaux et droits au travail	6.3.10
<b>Question centrale : Relations et conditions de travail</b>	<b>6.4</b>
Domaine d'action 1 : Emploi et relations employeur/employé	6.4.3
Domaine d'action 2 : Conditions de travail et protection sociale	6.4.4
Domaine d'action 3 : Dialogue social	6.4.5
Domaine d'action 4 : Santé et sécurité au travail	6.4.6
Domaine d'action 5 : Développement du capital humain	6.4.7
<b>Question centrale : L'environnement</b>	<b>6.5</b>
Domaine d'action 1 : Prévention de la pollution	6.5.3
Domaine d'action 2 : Utilisation durable des ressources	6.5.4
Domaine d'action 3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation	6.5.5
Domaine d'action 4 : Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	6.5.6
<b>Question centrale : Loyauté des pratiques</b>	<b>6.6</b>
Domaine d'action 1 : Lutte contre la corruption	6.6.3
Domaine d'action 2 : Engagement politique responsable	6.6.4
Domaine d'action 3 : Concurrence loyale	6.6.5
Domaine d'action 4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	6.6.6
Domaine d'action 5 : Respect des droits de propriété	6.6.7
<b>Question centrale : Questions relatives aux consommateurs</b>	<b>6.7</b>
Domaine d'action 1 : Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	6.7.3
Domaine d'action 2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	6.7.4
Domaine d'action 3 : Consommation durable	6.7.5
Domaine d'action 4 : Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	6.7.6
Domaine d'action 5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs	6.7.7
Domaine d'action 6 : Accès aux services essentiels	6.7.8
Domaine d'action 7 : Éducation et sensibilisation	6.7.9
<b>Question centrale : Communautés et développement local</b>	<b>6.8</b>
Domaine d'action 1 : Implication auprès des communautés	6.8.3
Domaine d'action 2 : Éducation et culture	6.8.4
Domaine d'action 3 : Création d'emplois et développement des compétences	6.8.5
Domaine d'action 4 : Développement des technologies et accès à la technologie	6.8.6
Domaine d'action 5 : Création de richesses et de revenus	6.8.7
Domaine d'action 6 : La santé	6.8.8
Domaine d'action 7 : Investissement dans la société	6.8.9



Annexe : 2

# QUESTIONNAIRE



Cette enquête est réalisée dans le cadre d'un travail de recherche pour préparer une thèse de doctorat. Il vise à comprendre l'impact des pratiques de la qualité sur la performance globale des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance, installées au nord du Maroc et voir dans quelle mesure la performance globale pourra jouer le rôle médiateur entre les pratiques de la qualité et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). De ce fait nous vous invitons à consacrer un peu de votre temps pour remplir ce questionnaire.

## I. informations sur l'entrepreneur et la jeune entreprise (1-11)

### 1. Informations sur la jeune entreprise :

Nom de l'entreprise.....

Adresse de l'entreprise.....ville.....

Forme juridique :

1- SARI                       2- SA                       3. Coopérative   
Autres.....

Date de création.....

Secteur d'activité :

Agro-alimentaire  Industrie chimique et para chimique  Industrie Mécanique et métallurgique   
Industrie Textile  Industrie électrique et électronique  Autre.....

Entreprise innovante                       Entreprise classique

Marché :

1- Local                       2- Régional                       3. National   
4- Export

Effectif :

[1-11[                       [11-21[                       [21-51[                       [51- et plus [

Nombre des cadres.....

Nombre des non-cadres.....

Entreprise individuelle                       Entreprise familiale                       Associé

### 2. Informations sur l'entrepreneur

Age                       sex

Formations et Diplômes :

✍ .....  
 ✍ .....  
 ✍ .....

Expériences professionnelles :

✍ .....  
 ✍ .....  
 ✍ .....  
 ✍ .....  
 ✍ .....

### 3. L'idée du projet suite à :

Accumulation de l'expérience  Manque de travail

Culture entrepreneuriale chez la famille

Autres.....

### 4. Avez-vous déjà suivi une formation pour envisager le monde entrepreneurial ?

Oui  Non

Si oui, quelles sont ces formations :

Entrepreneuriat  Gestion  Qualité  Economie

Sciences et techniques  Ingénierie  autres.....

.....

### 5. Sources de financement

Soutien familial  La banque  Autofinancement  Subvention  Autre

Autres.....

### 6. Résultats atteints durant les trois premières années :

➤ Création d'emploi

✓ Première année

[1-3]  [4-6]  [7-12]  [13-18]  [19-24]  [25-30]  [31-40]  [41-50]  [51 et plus]

✓ Deuxième année

[1-3]  [4-6]  [7-12]  [13-18]  [19-24]  [25-30]  [31-40]  [41-50]  [51 et plus]

✓ Troisième année

[1-3]  [4-6]  [7-12]  [13-18]  [19-24]  [25-30]  [31-40]  [41-50]  [51 et plus]

✓ **Quatrième année**[1-3]  [4-6]  [7-12]  [13-18]  [19-24]  [25-30]  [31-40]  [41-50]  [51 et plus] ✓ **Cinquième année**[1-3]  [4-6]  [7-12]  [13-18]  [19-24]  [25-30]  [31-40]  [41-50]  [51 et plus] ➤ **Chiffres d'affaires**✓ **Première année**[20 000-50 000]  [50 000-100 000]  [100 000-150 000]  [150 000-200 000]  [200 000-250 000]   
[250 000-300 000]  [300 000-400 000]  [400 000-500 000]  [500 000-600 000]  [600 000-700 000]   
[700 000-800 000]  [900 000-1 000 000]  [1 000 000 et plus] ✓ **Deuxième année**[20 000-50 000]  [50 000-100 000]  [100 000-150 000]  [150 000-200 000]  [200 000-250 000]   
[250 000-300 000]  [300 000-400 000]  [400 000-500 000]  [500 000-600 000]  [600 000-700 000]   
[700 000-800 000]  [900 000-1 000 000]  [1 000 000 et plus] ✓ **Troisième année**[20 000-50 000]  [50 000-100 000]  [100 000-150 000]  [150 000-200 000]  [200 000-250 000]   
[250 000-300 000]  [300 000-400 000]  [400 000-500 000]  [500 000-600 000]  [600 000-700 000]   
[700 000-800 000]  [900 000-1 000 000]  [1 000 000 et plus] ✓ **Quatrième année**[20 000-50 000]  [50 000-100 000]  [100 000-150 000]  [150 000-200 000]  [200 000-250 000]   
[250 000-300 000]  [300 000-400 000]  [400 000-500 000]  [500 000-600 000]  [600 000-700 000]   
[700 000-800 000]  [900 000-1 000 000]  [1 000 000 et plus] ✓ **Cinquième année**[20 000-50 000]  [50 000-100 000]  [100 000-150 000]  [150 000-200 000]  [200 000-250 000]   
[250 000-300 000]  [300 000-400 000]  [400 000-500 000]  [500 000-600 000]  [600 000-700 000]   
[700 000-800 000]  [800 000-900 000]  [900 000-1 000 000]  [1 000 000 et plus] ➤ **Clientèles**✓ **Première année**[1-10]  [10-20]  [20-30]  [30-40]  [40-50]  [50-60]  [60-70]   
[70-80]  [80-90]  [90-100]  [100- et plus] ✓ **Deuxième année**[1-10]  [10-20]  [20-30]  [30-40]  [40-50]  [50-60]  [60-70]   
[70-80]  [80-90]  [90-100]  [100- et plus] ✓ **Troisième année**[1-10]  [10-20]  [20-30]  [30-40]  [40-50]  [50-60]  [60-70]   
[70-80]  [80-90]  [90-100]  [100- et plus]

✓ **Quatrième année**

[1-10[  [10-20[  [20-30[  [30-40[  [40-50[  [50-60[  [60-70[   
 [70-80[  [80-90[  [90-100[  [100- et plus [

✓ **Cinquième année**

[1-10[  [10-20[  [20-30[  [30-40[  [40-50[  [50-60[  [60-70[   
 [70-80[  [80-90[  [90-100[  [100- et plus [

**7. Réseau du conseil et de formation :**

Chambre de commerce  ONG  Université   
 Autres.....

**8. Vous êtes adhérents dans une ou des association(s) professionnelle(s)**

Oui  Non

Si oui, lesquelles :

- ✍* .....
- ✍* .....
- ✍* .....

**9. Soutiens logistiques**

Pépinière  Incubateurs  Autres.....

**10. Démarche qualité**

Avez-vous certifié votre entreprise selon les normes internationales ISO 9001, ISO 22000...

Oui  Non

Pensez-vous à implanter une démarche qualité selon les normes internationales

Oui  Non

Sinon, pourquoi ne pensez-vous l'implanter

.....  
 .....  
 .....

Quels sont les motifs que vous a poussé d'avoir la certification ISO ?

Clients  Fournisseurs  Autres motifs.....

.....  
 .....

**II. Critères moyens (1-5)**

Préciser l'importance accordée par le dirigeant à ces propositions de chaque critère en cochant de la façon suivante : (1 : très faible, 2 : faible, 3 : Moyen, 4 : élevé, 5 : Très élevé).

### 1. Leadership

<i>Sous-critères</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a- Le dirigeant communique, développe et facilite l'atteinte de la vision, la mission, valeurs, objectifs stratégiques et opérationnels à tout le personnel de l'organisation ainsi qu'aux autres parties prenantes.					
b- Elabore des objectifs mesurables à tous les niveaux dans l'organisation					
c- Motive, reconnaît et récompense les réalisations et efforts des équipes et des individus.					
d- Encourage et met en place la délégation des responsabilités.					
e- définit, contrôle, évalue et pilote l'amélioration du système de management et la performance de l'organisation par le biais de la créativité, innovation, recherche et développement.					
f- Stimule et finance les activités de formation des équipes et des individus et d'amélioration.					
g- Met en place les moyens et les pratiques nécessaires en matière de la qualité par le déploiement et la mise en œuvre des pratiques relatives à la qualité.					
h- Développe des systèmes d'objectifs ou de mesure de performance dans l'organisation comme le tableau de bord prospectif ou ISO 9001 ...					
i- Met en place des dispositifs de mesure de la non-qualité tout en cherchant les correctifs nécessaires.					
j- Règne-t-il un esprit d'équipe, y-t-il des cercles qualité ou des outils pareils...					

### 2. Stratégie et planification

<i>Sous-critères</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a- Le dirigeant élabore-t-il des objectifs stratégiques et opérationnels sur la base des besoins et des attentes actuels et futures des parties prenantes.					
b- La stratégie et la planification reposent-elles sur des informations pertinentes provenant de la mesure de la performance, de la recherche & développement, du processus d'apprentissage et de la créativité.					
c- Le dirigeant analyse-t-il les risques et les opportunités.					
d- Le dirigeant évalue la qualité des plans stratégiques et opérationnels.					

e- Développe et applique des méthodes pour mesurer la performance de l'organisation à tous les niveaux.					
f- Le dirigeant développe, révisé et actualise la politique et la stratégie.					
g- La stratégie et la planification sont mises en œuvre et communiqués à tous les concernés.					

### 3. Ressources humaines

<b>Sous-critères</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. Le dirigeant analyse régulièrement les besoins en ressources humaines actuels et futurs, en tenant compte des besoins et des attentes des parties prenantes.					
b. Développe en commun accord une politique claire présentant des critères objectifs en matière de recrutement, de promotion, de récompense et de désignation dans les fonctions managériales.					
c. Accorde les tâches, les pouvoirs et les responsabilités.					
d. Elabore et communique et suit un plan de formation basé sur les besoins actuels et futures du personnel.					
e. Récompense, motive et reconnaît les ressources humaines en matière de réalisations et de succès.					
f. Implique les employés dans le développement des plans et stratégies de l'organisation, la conception des processus ainsi que dans l'identification et la mise en œuvre des activités d'amélioration.					
g. Fait-on appel à la créativité du personnel pour produire le maximum de proposition d'amélioration et d'innovation.					
h. Assure la communication verticale et horizontale.					
i. Délègue les pouvoirs aux personnes compétentes et habilitées.					

### 4. Partenariat et ressources

<b>Sous-critères</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. Le dirigeant développe et met en œuvre des relations de partenariats clés avec tous les acteurs (fournisseurs, clients, états...).					
b. Assure l'exactitude, la fiabilité et la sécurité de l'information					

c. Assurer l'accès de tous les collaborateurs à l'information pertinente pour assumer leurs tâches et objectifs.					
d. Assure une gestion efficiente des ressources financières.					
e. Analyse les risques et les potentialités des décisions financières.					
f. Développer et introduire des systèmes de contrôle financier moderne (audits financiers interne).					
g. Assure une maintenance efficiente et efficace des machines, des équipements et des bâtiments.					

## 5. Management des processus

<i>Sous-critères</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. L'organisation identifie, décrit et documente les processus clés.					
b. Analyse et évalue les processus clés par rapport aux objectifs de l'organisation et aux changements de son environnement.					
c. Conçoit, gère et améliore ses processus.					
d. identifier et responsabiliser les propriétaires des processus					
e. attribue des ressources aux processus en fonction de l'importance relative à leur contribution aux objectifs stratégiques de l'organisation.					
f. Optimise continuellement et ajuste les processus en fonction de la mesure de leur efficience et de leur efficacité.					
g. planifie et gère la modernisation et l'innovation.					
h. Cherche à maîtriser les procédés de fabrication à travers des moyens dédiés pour ceci.					
i. Possède des tableaux de bord pour suivre, corriger, et améliorer les processus.					
j. Avez-vous des documents relatifs à chaque processus (procédures, instructions de travail, formulaires...).					

## II. Critères objectifs (6-9)

Préciser le niveau et le degré de la performance au sein de votre entreprise selon les sous-critères ci-dessous (1 : très faible, 2 : faible, 3 : Moyen, 4 : élevé, 5 : Très élevé).

### 6. Axe financier

<b>Suggestions</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a- Croissance des ventes.					
b- Augmentation du bénéfice net.					
c- Augmentation des charges.					
d- Diminution des coûts unitaires.					
e- Diminution du coût de la non-qualité.					

### 7. Axe clients

<b>Suggestions</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a- Augmentation des ventes réalisées auprès des clients existants.					
b- Augmentation des ventes réalisées auprès des nouveaux clients.					
c- Diminution de retours des produits non conformes.					
d- Diminution du Nombre de réclamations clients.					
e- Augmentation du part du marché.					
f- Augmentation du taux de satisfaction clientèle.					
g- Augmentation du taux clients fidèles.					
h- Anticiper les besoins des clients.					

### 8. Axe Processus interne

<b>Suggestions</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a- Augmentation des ventes réalisées avec des nouveaux produits.					
b- Argent investis à la recherche et développement.					
c- Diminution des Coûts et délais de fabrication.					
d- Indice de disponibilité des produits.					
e- Diminution du taux de produits non conformes.					
f- Respecter les délais de livraison.					
g- Développer et lancer des produits innovants.					
h- Améliorer les processus de fabrication.					

### 9. Axe innovation et apprentissage organisationnel

<b>Suggestions</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a- Augmentation du taux satisfaction des employés.					
b- Investissement en formation des employés.					
c- Disponibilité de l'information.					
d- Indice d'évolution de carrière.					
e- Identifier et évaluer les compétences-clés.					
f- Consolider et développer les savoir-faire.					
g- Récompense et reconnaissance.					
h- Atmosphère d'innovation, de proposition et de créativité.					

### III. Responsabilité Sociétale

Veillez préciser le niveau du degré de l'action sociale et sociétale mise en œuvre au sein de votre entreprise (0 : Absent, 1 : Très faible, 2 : Faible, 3 : Moyen, 4 : Elevé, 5 : Très élevé).

#### 1. Actions environnementales

Cochez le degré de mises en œuvre des actions citées ci-dessous.

Actions environnementales	0	1	2	3	4	5
a- Réduction de la quantité des matières (matière première, eau, énergie...) utilisées par votre entreprise.						
b- Réduction de vos rejets dans l'environnement (eau, air, sol...).						
c- Amélioration de la gestion de vos déchets (recyclage, valorisation...)						
d- Formation et/ou sensibilisation des employés en matière de valorisation et protection de l'environnement						

#### 2. Conditions du travail et dialogue sociale

	0	1	2	3	4	5
a- Affiliation et déclaration CNSS						
b- Analyse des risques et respect sécurité et hygiène						
c- Respects des règles sur le travail des enfants						
d- Respects de la liberté syndicale						
e- Environnement du travail						

**3. Communautés et développement local**

	0	1	2	3	4	5
a- Education et formation (formation alternée pour les élèves souffrant le départ scolaire précoce, formation pour l'intégration de la femme en difficulté dans la vie active...)						
b- Campagnes médicales						
c- Financement d'infrastructure						
d- Sponsoring						
e- Dons						

**4. Droit du consommateur et loyautés des pratiques**

	0	1	2	3	4	5
a- Accès aux marchés publics sans corruption						
b- Engagement responsable vis-à-vis le client et l'état						
c- Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs						
d- Services après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs						

**5. Comment mesurez-vous ces actions ?**

	0	1	2	3	4	5
a- Indicateurs						
b- Réunion d'évaluations						
c- Tiers (ONG, bureau d'étude...)						

**Merci pour votre collaboration**

☞ **Mohamed BEN ALI.**

**Doctorant à l'ENSEM<sup>1</sup> de Casablanca.**

**GSM: +212 6 62 20 90 39**

**Mail: [mohamed-dob12@hotmail.fr](mailto:mohamed-dob12@hotmail.fr)**

☞ **Directeur de Thèse : Mr Said RIFAI**

**Enseignant Chercheur à L'EST<sup>2</sup> de Casablanca**

**Mail: [dptgmp@gmail.com](mailto:dptgmp@gmail.com)**

<sup>1</sup>Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique (ENSEM).

<sup>2</sup>Ecole Supérieure de Technologie (EST).

