

REVUE MAROCAINE DES SCIENCES DE
Management
PUBLICATION DU GROUPE ISCAE

N°3 - Octobre 2014 / Maroc 35 DH

**Recherche en Sciences
de Gestion**

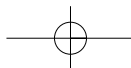
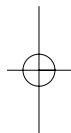
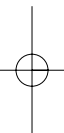
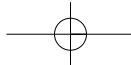
CONTEXTE, BENCHMARK ET NOUVELLES TENDANCES

Spécial Colloque International

Recherche en Sciences de Gestion

Contexte, Benchmark et
Nouvelles Tendances

27-28 Février 2014 à l'ISCAE-Casablanca



EDITORIAL

■ Pr. Rachid M'RABET

Directeur de l'Ecole Doctorale du Groupe ISCAE

L'Ecole Doctorale du Groupe ISCAE a ouvert ses portes à la rentrée universitaire 2011-2012. Elle y développe un cursus de formation doctorale constitué d'un ensemble de formations et de travaux de recherche ayant pour objectif de faire acquérir aux doctorants des connaissances, des aptitudes et des compétences pour entreprendre et mener à terme une recherche scientifique de haut niveau. Elle comprend la recherche en gestion, domiciliée au niveau du Centre d'études et de recherche en gestion (CERGI), et un programme de formation doctorale.

A côté des séminaires techniques et de réflexion méthodologique et épistémologique et dans le cadre de ses activités de recherche, d'ouverture et de partage, l'Ecole doctorale, a organisé plusieurs activités de recherche : Deux doctorales en Mars 2013 et Avril 2014, la publication de quatre cahiers de recherche et surtout l'organisation les 13 et 14 décembre 2013, à l'ISCAE-Casablanca, de son premier colloque international autour du thème : **«Recherche en gestion : état de l'art»**.

Le choix de ce thème part de l'idée que le développement des sciences de gestion est fondamentalement lié à l'avancée des travaux de recherche

dans ce domaine, d'où l'importance de mener une réflexion sur comment améliorer la qualité des travaux de recherche, tant sur le plan de la méthodologie, des systèmes de management de la recherche, des moyens et des dispositifs mis en place, que sur le plan des thématiques les plus pertinentes au regard des besoins de l'entreprise et du monde de l'enseignement.

L'ingénierie de la recherche s'impose donc comme une approche intégrée permettant à partir des référentiels théoriques, alimentés par les différents courants de pensées épistémologiques, de dégager le cadre théorique de travail du chercheur en définissant les lignes directrices de la méthodologie ainsi que les outils appropriés en vue d'aboutir à des résultats scientifiquement acceptables.

Le colloque a reçu une trentaine de propositions de communications ; vingt d'entre elles ont été présentées. Ces recherches ont permis de faire un état des lieux des différents référentiels de recherche en sciences de gestion, d'observer le retour d'expérience ainsi que les modèles existants et de tirer des enseignements clés permettant d'améliorer le processus de recherche. Par ailleurs, et au regard des enjeux économiques et managériaux au Maroc et à l'étran-

ger, le colloque a permis d'identifier les domaines de recherche les plus pertinents.

Dans ce numéro de la RMSM sont regroupées quelques communications présentées lors du colloque autour des thèmes suivants :

- **Recherche en management : contexte, méthodes et principes**, thème axé sur l'exploration des référentiels en matière de recherche en sciences de gestion qui met en exergue les différents courants de pensée épistémologiques, leur évolution dans le temps ainsi que l'apport de chaque courant de pensée à la méthodologie de recherche de manière générale.

- **Retour d'expérience et exploration des modèles existants en recherche en management**, qui traite de l'importance des travaux de recherche en sciences de gestion dans l'évaluation du retour d'expérience sur la pertinence des modèles de management de la recherche ainsi

que de l'efficacité et de la pertinence de la méthodologie et des résultats de ces travaux de recherche.

- **Nouvelles tendances dans la recherche en management**, thème qui traite de la globalisation des économies et l'accentuation de la concurrence et leurs implications sur les exigences en termes de performance des entreprises et de l'importance de l'apport de la recherche comme vecteur de changement et d'amélioration de leurs performances managériales.

Le colloque organisé par le groupe a été l'occasion de discuter de la recherche en gestion et de son évolution. Nous présentons dans ce numéro quelques-unes des communications présentées lors de cette manifestation. En les diffusant, nous sacrifions à la sacro-sainte règle de partage en matière de recherche scientifique et souhaitons engager le débat sur ces questions de recherche en gestion ■

SOMMAIRE

FOCUS

- La performance de l'investissement socialement responsable (ISR) au Maroc **5**
Asmae FELLAJI, Omar BELKHEIRI

DOSSIER

- Les nouvelles tendances de la recherche en comptabilité :
 Revue des articles publiés entre 2003 et 2012 dans
 les revues scientifiques catégorisées par le CNRS **31**
M'hammed EL HAMZA

- Postures épistémologiques dans les sciences de gestion :
 Cas de l'école doctorale du "Groupe ISCAE" **47**
Issam EL MAGUIRI, Zakaria BENHAR

- De l'observation participante comme méthode de recherche **72**
Ibtissam ABARAR, Azzouz ELHAMMA, Hasnae RAZGANI

- Contexte et contextualisation dans les recherches
 en Management au Maroc **85**
Abdenbi LOUITRI, Doha SAHRAOUI

- Le Balanced Scorecard : outil de pilotage stratégique ; Recherche action
 au Centre Hospitalier Régional de Kenitra **101**
Zakaria BELRHITI, Abderehmane MAAROUFI

REVUE MAROCAINE DES SCIENCES DE Management

Directeur de la publication : Mohamed EL MOUEFFAK - **Rédacteur en Chef** : Mohamed SABAR

Comité de lecture : Adil BAMI, Abdelmounim BELALIA, Abdelhaye BENABDELHADI,
 Fouad BENSEDDIK, Mohamed BOUMESMAR, Fawzi BRITEL, Karim CHARAF, Dounia DAHAB,
 Fadel DRISSI, Bachir EL BOUHALI, Inass EL FARISSI, Younes LAHRICHI, Fouad MACHROUH,
 Tarik EL MALKI, Siham MEKNASSI, Mohamed SABAR, Jaâfar SKALLI, Ouafaa ZAIM.

Responsable Communication : Samira ALAOUI

Secrétaire de la rédaction : Leïla EL MOUALIJ

Diffusion auprès des partenaires : Lamia MAKROUM

Réalisation : Ouragan Communication

Distribution : SOCHEPRESS

Dépôt légal **2012/PE0088** / ISBN **2028/8840**

GROUPE ISCAE : Km 9,500, Route de Nouasseur - B.P. 8114 Oasis- Casablanca - Maroc

Tél. : (+212) 05 22 33 54 82 à 87 - Fax : (+212) 05 22 33 54 96

Site web : www.groupeiscas.ma



BULLETIN D'ABONNEMENT

REVUE MAROCAINE DES SCIENCES DE Management

Prière de m'abonner à
La Revue Marocaine des Sciences de Management
Pour une durée de **2 an**, soit **4 numéros**

- ☐ Public : 100,00 Dh
☐ Etudiant : 70,00 Dh
☐ Etranger : 200,00 Dh + Frais de port

Je choisis mon mode de paiement :

- ☐ Chèque à l'ordre de l'ISCAE
☐ Mandat postal

Mes coordonnées : ☐ M. ☐ Mme ☐ Mlle

Nom, prénom :

Fonction :

Adresse :

Ville : Code postal : Pays :

Tél. : E-mail :

Signature :

La Revue Marocaine des Sciences de Management
 Groupe ISCAE, km 9,5 route de nouasseur
 Casa Oasis, Casablanca - Maroc
 Tél. : (+212) 522 33 45 82/83/84/85
 Fax : (+212) 522 33 54 96

La performance de l'investissement socialement responsable (ISR) au Maroc

Résumé. L'investissement socialement responsable est la traduction financière des principes de développement durable dans la gestion de portefeuille. Le débat sur la performance de l'ISR ne permet pas à ce jour de définir objectivement quelle est la nature de l'effet de l'ISR sur la performance boursière. Le Maroc ne fait pas exception et la question est de savoir si les placements ISR obtiennent de meilleures performances que leurs pairs conventionnels. Pour ce faire, nous allons procéder, tout d'abord, par une étude de comparaison de fonds ISR et fonds conventionnels, pour comparer, ensuite, la performance des titres de sociétés « bien notées » à celle des titres de sociétés « mal notées » sur la base de la notation extra-financière de l'agence Vigeo.

Mots-clés. Investissement Socialement Responsable, Performance financière, Performance extra-financière, Fonds ISR

Asmae FELLAJI

Doctorante
à l'ENCG
Tanger

Omar BELKHEIRI

Professeur de
l'Enseignement
Supérieur
à l'ENCG
Tanger

Abstract. Socially responsible investment is the incorporation of sustainable development principles into portfolio management. Until today, the debate on the performance of SRI does not allow to objectively define what is the nature of SRI effect on market performance. Morocco is no exception and the question is whether the SRI investments perform better than their conventional peers. First, we will proceed by a comparison study of SRI funds and conventional funds, to compare, then, the performance of a "highly rated companies" benchmark with "poorly rated companies" benchmark, using the VigeoESG ratings.

Key words. Socially Responsible Investment, financial performance, non-financial performance, SRI Fund

Introduction

Le modèle du capitalisme financier occidental, faisant de la création de valeur pour l'actionnaire le seul critère de performance, est aujourd'hui remis en cause. La logique économique et financière n'est plus spontanément ordonnée au service

de l'Homme et de son environnement. Faisant face aux nouveaux contre-pouvoirs, la santé à long terme d'une organisation dépend de plus en plus de l'image qu'elle se construit, des valeurs et de la culture qu'elle véhicule, des effets directs et indirects de son activité sur la société.

DOSSIER

Dans ce contexte, on assiste à l'émergence d'un nouveau mode de gestion qui s'efforce de prendre en charge cette équation conjuguant rentabilité et responsabilité : l'investissement socialement responsable (ISR). Ce dernier se définit comme la composante financière du concept de développement durable par lequel l'investisseur, au lieu de s'intéresser limitativement aux critères financiers - rentabilité et risque - utilise également dans sa décision d'investissement des critères extra-financiers à caractère éthique, de gouvernance, social et environnemental. Certes, ce concept est encore très flou et méconnu. Cependant, il connaît un développement considérable.

Au niveau mondial, l'ISR est une « discipline » en évolution et en cours de maturation. Sa structuration est relativement récente. Les thématiques couvertes sont nombreuses, souvent peu explorées sous un angle financier, elles font appel à des compétences précises. Ces expertises sont en train de s'affiner. Les données (provenant aussi bien des entreprises elles-mêmes que des agences spécialisées), à partir desquelles les opinions peuvent être formées, les décisions d'investissement prises, sont encore en cours de stabilisation.

Au Maroc, l'ISR est très peu connu pour ne pas dire « inconnu ». Ses acteurs se comptent sur les doigts et leurs actions sont limitées et manquent de politique de communication vigoureuse. Du côté des gestionnaires d'actif financier, il n'existe qu'un tiers de fonds éthique basé sur des critères d'exclusion et quelques fonds de partage. Du côté des entreprises, il n'y a qu'un nombre limité qui s'intéresse aux questions sociales et environnementales et à la pratique de

la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ces entreprises sont dans la majorité des cas des filiales de sociétés internationales. Le bilan de l'ISR au Maroc reste donc très maigre et son développement ne sera assuré qu'une fois le débat sur la qualité de ses performances clos.

La question de la performance de l'ISR a fait l'objet de plusieurs études aux résultats divergents.

La question de la performance de l'ISR a fait l'objet de plusieurs études aux résultats divergents. Au Maroc, il paraît que cette question n'a pas encore eu de réponse. Cet article a pour objet d'apporter des éléments de réponse à cette problématique. Pour ce faire, la première partie sera consacrée à la présentation de la définition du concept, de son origine, de ses différentes stratégies et fonds et de ses performances. La deuxième partie, quant à elle, présentera les résultats de notre étude comparative sur la performance de l'ISR au Maroc. Cette dernière a pour objet de faire le parallèle entre les performances de l'investissement socialement responsable et l'investissement traditionnel.

I - Approche conceptuelle et théorique

1. Une multitude de définitions

L'ISR est une notion ambiguë qui n'a pas encore fait l'objet de définition universelle. Il est, à l'instar des concepts économiques contemporains, directement traduit de l'expression américaine « *Socially Responsible Investment* » (SRI). Le mot anglo-

saxon « *social* » a un sens plus large que son homologue français, qui fait référence implicitement aux seuls « partenaires sociaux » (Pérez, 2002) et aux relations employeurs-salariés et non à l'ensemble des partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, collectivités locales, société civile, etc.). C'est ainsi que l'adjectif « *sociétal* » est souvent utilisé pour différencier ce qui relève de la société au sens large de ce qui relève des relations employeurs-salariés. Cependant, l'usage courant tend de plus en plus à comprendre le terme « *social* » dans son sens originel tiré de l'anglo-américain qui englobe les aspects sociétaux (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) et l'ensemble des partenaires concernés par l'activité de l'entreprise. Ces divers partenaires, nés de cet élargissement des relations sociales, sont regroupés dans la terminologie anglo-saxonne, sous le vocable « *stakeholders* » (traduction française : « détenteurs de pouvoir » ou « parties prenantes ») par opposition aux « *shareholders* » ou « *stockholders* » (Pérez, op. cit.) (traduction française « détenteurs d'actions »).

Ainsi, l'ISR concerne des opérations d'investissement prenant en considération les différentes « parties prenantes » concernées par ledit investissement (Pérez, op. cit.). Il est à signaler qu'il s'agit d'un investissement financier et non d'un investissement réel. Il s'agit d'investir sur les marchés financiers en achetant des actions ou des obligations en sélectionnant les entreprises non pas uniquement sur la base de critères financiers (rentabilité, risque, ..), mais en intégrant à son choix des critères extra-financiers, également appelés des critères « ESG » —

Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

Ce mode de gestion se définit essentiellement par ses modalités d'exercice consistant à intégrer des critères extra-financiers regroupant des éléments environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) dans l'analyse financière effectuée pour sélectionner les titres (Durand, 2008a). Ceux-ci n'ont pas vocation à se substituer aux variables et ratios financiers classiques, mais seulement à constituer un filtre supplémentaire pour construire un portefeuille (Durand, 2008b).

L'ISR est l'application à la gestion de portefeuilles des principes du développement durable

Cette démarche provient de l'application à la gestion de portefeuilles des principes du « développement durable », selon lesquels tout modèle de croissance économique à long terme doit aussi respecter l'Homme et son environnement. Autrement exprimé, l'ISR se définit comme la composante financière du concept de développement durable par lequel l'investisseur, au lieu de s'intéresser limitativement aux critères financiers — rentabilité et risque — utilise également dans sa décision d'investissement des critères extra-financiers à caractère éthique, de gouvernance, social et environnemental (Schneider-Maunoury, 2007). Investir de façon socialement responsable, c'est faire l'hypothèse que son investissement peut changer le monde, mais c'est aussi investir avec un espoir de rentabilité (Landier et Vinay, 2008).

DOSSIER

Dans le présent papier, nous allons retenir la définition donnée en 2013 par l'Association Française de la Gestion financière et le Forum pour l'Investissement Responsable. Selon ces derniers, « L'ISR est un placement qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. En influençant la gouvernance et le comportement des acteurs, l'ISR favorise une économie responsable ».

Cette nouvelle définition met l'accent sur le lien existant entre l'ISR et le développement durable. Elle insiste, pour la première fois, sur l'influence exercée par l'ISR sur le comportement des acteurs, d'une part, et sur le développement d'une économie responsable, d'autre part.

Malgré les différentes définitions données à l'ISR, ce concept reste ambigu et de plus en plus complexe au regard de la pluralité non seulement de son origine mais également de ses objectifs et ses pratiques.

2. De l'investissement éthique à l'investissement socialement responsable : une histoire courte

2.1. De l'investissement éthique...

Il paraît difficile de dater l'origine de ce mouvement avec certitude (Ferone et al., 2004). Cependant, plusieurs spécialistes (Frédérique Déjean, 2005 ; Campeau et al., 2011 ; Ferone et

al., 2004 ; El Khamlichi, 2012 ; Renneboog, Ter Horst, et Zhang, 2008 ; de Brito et al., 2005) considèrent que l'ISR prend sa source dans les textes religieux (la Bible, le

l'ISR prend sa source dans les textes religieux

Coran, le Torah) et font remonter son origine à plusieurs siècles. Cependant, l'ISR commence réellement chez les Quakers¹ au XVII^e siècle (Ferone et al., 2004). Ces derniers refusaient de tirer profit de l'industrie de la guerre et de l'esclavage (Renneboog, Ter Horst, et Zhang, 2008). Dans le prolongement des Quakers, l'ISR se développe dans un besoin d'adéquation entre conduite personnelle et investissement. C'est ainsi qu'au début des années 1900, les communautés religieuses vont permettre l'institutionnalisation de ce mouvement, notamment sous la forme de fonds commun de placement, excluant de leurs univers d'investissement tout ce qui concerne l'armement, l'alcool, le tabac, le jeu et la pornographie.

2.2. ...à l'activisme actionnarial...

Le phénomène de l'ISR dans sa version moderne et tel que nous le connaissons aujourd'hui, a pris naissance aux États-Unis à la fin des années 1960. On assiste à l'apparition de nouvelles pratiques socialement responsables et formes de

1. Les « Quakers », ou « Société religieuse des Amis », est un mouvement religieux fondé en Angleterre au XVII^e siècle par des dissidents de l'Église anglicane. Les membres de ce mouvement sont communément connus sous le nom de quakers mais ils se nomment entre eux « Amis » et « Amies ». Les historiens s'accordent à désigner George Fox comme le principal fondateur ou le plus important meneur des débuts du mouvement.

placements éthiques, notamment pour lutter contre la guerre au Vietnam ou contre la discrimination raciale. La lutte contre la politique de l'Apartheid en Afrique du Sud a également été un terrain fertile pour les investisseurs responsables. À cette époque, « les critères retenus reposent plus sur des convictions politiques et éthiques que sur des considérations religieuses » (Wiedeman-Goiran et Pfister, 2006). Durant cette période, un nouveau scénario de l'ISR apparaît où l'actionnaire tient le rôle principal (Revelli, 2011). Ce dernier va jouer un rôle prépondérant dans l'influence sur les décisions des entreprises à travers l'activisme actionnarial. Il s'est donc réellement construit autour des conflits sociaux et politiques majeurs qui ont marqué les années 1960 et 1970 (Revelli, 2011).

2.3. ...à l'intégration de critères sociaux et environnementaux...

A partir de la fin des années 1980, l'ISR a connu un nouveau souffle avec l'intérêt croissant accordé au thème de l'environnement, qui s'est progressivement imposé comme le critère dominant des fonds éthiques (Gendron et Bourque, 2003). On assiste, durant cette période, à la mise en application des principes du développement durable (rentabilité économique, cohésion sociale, intégration de l'environnement) et à la naissance de fonds d'investissement dont les filtres ne sont plus concentrés sur des critères d'exclusion mais également sur des critères de sélection sociaux et environnementaux. À partir des années 1990, les conséquences de la mondialisation ont changé les préoccupations des bailleurs de fonds socialement

responsables et des critères plus spécifiquement sociaux viennent s'ajouter aux critères environnementaux. En effet, la taille des entreprises devient plus grande que celle de quelques Etats et les grandes firmes commencent à user partout où elles le peuvent de leur influence politique. C'est ainsi qu'on commence à s'intéresser à la justice sociale — conditions de travail au niveau international, travail des enfants, droits humains, équité entre hommes et femmes, etc. — en plus de la protection de l'environnement (Campeau et al., 2011). Les critères de sélection positive sociaux et environnementaux viendront alors compléter les critères de sélection négative moraux, et aux objectifs « double bottom line » (impact financier et impact social / éthique) va succéder le « triple bottom line » ou « triple résultat », basé sur des préoccupations environnementales, sociales et économiques (Igalens et Joras, 2002 ; *In* Revelli, 2011).

2.4. ...à l'intégration de critères de gouvernance et de transparence

Depuis 2000, la succession des scandales financiers fait que les épargnants n'ont plus confiance aux marchés financiers (Campeau et al., 2011). Cette méfiance envers les offres d'investissement traditionnelles s'est fortement alourdie avec l'éclatement de la crise financière mondiale déclenchée par la faillite des subprimes en 2008. Des critères tels que la transparence et la gouvernance sont à prendre en compte par les investisseurs dans la sélection de portefeuille socialement responsable. Au « triple bottom line » va succéder le « quadruple bottom line » ou le « quadriptyque », basé sur des préoccupations environnementales, sociales,

DOSSIER

économiques et de gouvernance (Revelli, 2011).

L'ISR s'est développé progressivement en réponse à l'évolution des préoccupations des investisseurs.

Le développement de l'ISR a connu plusieurs étapes pour servir à chaque fois des causes différentes qui ne s'excluent aucunement. Il s'est développé progressivement en réponse à l'évolution des préoccupations des investisseurs. C'est ainsi que l'ISR est maintenant « composé de tous ces courants de pensée et ne peut être défini sans que l'on y fasse référence et en intègre les objectifs dans la manière de le représenter » (Campeau et al., 2011). En conséquence, les manières d'être socialement responsables ont évolué pour donner naissance à diverses stratégies.

3. Stratégies et fonds : entre stratégie d'exclusion et stratégie de sélection positive

Au fil du développement de l'ISR, de nouvelles stratégies socialement responsables se sont développées, ces dernières ont donné naissance à différents fonds socialement responsables.

3.1. De la stratégie d'exclusion...

Il s'agit de la « vision historique » (Bayser et Brafman, 2006) de l'ISR, du fait qu'elle est historiquement la première méthode à prendre en considération les critères extra-financiers dans la sélection de titres en portefeuille. Apparue aux États-Unis dans les années 1920, la « sélection négative » (dans la terminologie européenne) ou « décision d'exclusion » (en termes américains) est une

approche d'exclusion qui consiste à exclure de l'univers d'investissement des secteurs d'activité pour des raisons morales ou religieuses.

- Exclusion de secteurs d'activité jugés immoraux : Alcool, tabac, armement, jeu, pornographie, nucléaire, production d'OGM...
- Exclusion de pratiques jugées immorales : Corruption, blanchiment d'argent, violation des droits de l'homme, violation des droits sociaux, violation des droits syndicaux, discrimination raciale, discrimination sexuelle, travail des enfants, travail forcé, pollution, fraudes fiscales, maltraitance des animaux...

De cette stratégie de sélection négative découle les fonds d'exclusion qui se basent exclusivement sur des critères d'exclusion (ou critères négatifs).

3.2. ...à l'engagement actionnarial...

Apparu aux États-Unis à la fin des années 1960 pour lutter contre la guerre au Vietnam ou contre la discrimination raciale, l'engagement actionnarial, appelé également « activisme sociétal ou actionnarial », est l'expression du pouvoir des actionnaires sur les dirigeants. On parle d'activisme sociétal lorsque « des actionnaires font valoir leurs droits de vote pour promouvoir une cause » (Rolland et Tremblay, 2004). Plus développée aux États-Unis qu'en Europe, elle se définit notamment comme « l'exercice des droits de dialogue, de vote et de proposition habituellement conférés à un actionnaire comme moyen d'influencer le comportement des dirigeants d'une entreprise en faveur d'une responsabilité sociale plus forte » (Durand, 2008b).

Ainsi, l'actionnariat responsable préconise « d'engager un dialogue avec

les entreprises afin de les convaincre de suivre de bonnes pratiques dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des risques environnemen-

L'activisme actionnarial a pour but d'orienter le comportement de l'entreprise vers une RSE plus élevée

taux et sociaux » (Wiedeman-Goiran et Pfister, 2006). Il a pour but « d'orienter le comportement de l'entreprise vers un niveau de responsabilité sociale et environnementale plus élevée » (Rosé, 2006). L'activisme actionnarial reste donc un moyen pour les gérants de fonds socialement responsables, comme pour les actionnaires individuels, de pousser l'entreprise vers une meilleure prise en compte du développement durable. Les fonds qui pratiquent un activisme actionnarial sont des « fonds socialement responsables ». L'exigence de responsabilité sociale s'exerce non plus dans le processus de sélection des titres du portefeuille, mais dans la relation avec les sociétés qui le composent.

3.3. ...et l'investissement communautaire...

Contrairement aux autres stratégies ISR considérant « la performance financière et la performance sociale et environnementale sur un même pied d'égalité » (Rosé, 2006), l'investissement communautaire « délaisse la performance financière en privilégiant des valeurs de solidarité » (Rosé, 2006). Apparu dans les années 1970, c'est la composante la plus discrète de l'ISR. Il permet aux investisseurs d'investir leur argent dans les communautés

défavorisées, où les capitaux ne sont pas facilement disponibles et ce dans un objectif de créer des emplois, des logements abordables et d'autres services nécessaires. Ce type d'investissement a plus d'importance aux Etats-Unis qu'en Europe. Deux types de fonds découlent de cette stratégie :

- Les fonds de partage : une partie de leurs bénéfices est reversée à des associations caritatives ou à des ONG. Il s'agit d'investir sans tenir compte de critères ISR mais redistribuer (partager) une partie des bénéfices.
- Les produits financiers solidaires : ce sont des produits d'épargne destinés à financer des projets d'économie solidaire. Ils apportent des capitaux à des secteurs en difficulté et qui ne peuvent trouver un moyen de financement sur le marché classique.

3.4. ...à la stratégie de sélection positive.

Contrairement à la sélection négative, la sélection positive (aux termes européens) ou qualitative (dans le vocabulaire américain) (« *positive screening* ») se fonde sur des critères qualitatifs permettant de juger la performance de l'entreprise sur la base des trois critères : financiers, sociaux et environnementaux. Il s'agit de « sélectionner les entreprises dont les pratiques sociales et environnementales sont meilleures que celles de leurs pairs » (Louche et Ledenberg, 2006).

L'approche par la sélection positive est essentiellement fondée sur la RSE

L'approche par la sélection positive, plus développée en Europe Continentale, n'est apparue que récemment à la

DOSSIER

fin des années 1980. Elle est essentiellement fondée sur la responsabilité sociale de l'entreprise et vient en réponse aux préoccupations environnementales, sociales, économiques et de gouvernance² des investisseurs. Cette méthodologie consistera à « privilégier dans le portefeuille, les sociétés affichant un comportement socialement responsable de qualité, respectueux des différentes parties prenantes (salariés, société civile, environnement, actionnaires...), et ira jusqu'à sous-pondérer, voire exclure les moins bons élèves » (Bayser et Brafman, 2006). Trois types de sélection se développent au sein de cette stratégie : (1) l'approche « best in class » qui consiste à sélectionner les entreprises qui répondent le mieux aux critères sociaux et environnementaux par rapport à leurs concurrents, (2) l'approche « best effort » qui repose, quant à elle, sur la sélection des entreprises qui marquent le plus leur volonté d'améliorer leur situation sur le plan social, environnemental, de gouvernement d'entreprise, (3) et l'approche thématique qui consiste à investir dans des entreprises d'un secteur donné ou favorisant certaines pratiques : énergies renouvelables, eau, réduction d'émissions de gaz à effet de serre, emplois...

Les fonds ISR connaissent un développement considérable à travers le monde. Cependant, comme pour tout autre placement, l'optimisation du couple rendement/risque est de mise. La question est de savoir dans quelle mesure la prise en compte de critères extra-financiers dans la décision d'investissement contribue à l'appréciation de la performance financière. C'est à ce

niveau de questionnement que cette communication aspire à ajouter une valeur ajoutée à travers une démarche comparative.

4. La performance de l'ISR : Qu'en est-il ?

Dans la littérature, les opinions divergent quant à la relation entre performance financière et performance extra-financière. Pour notre étude, on s'intéresse à la performance boursière puisqu'on mesure la performance de fonds / portefeuilles d'actions socialement responsables dans le cadre du marché financier. Nous interpellerons successivement la littérature et les études antérieures.

4.1. Explications théoriques

Nous analyserons, tout d'abord, le cas spécifique de l'ISR dans la théorie moderne du portefeuille et l'efficience des marchés. Ensuite, nous exposerons les différentes théories expliquant la sous/sur-performance de l'ISR.

Le principe de base de la théorie moderne de portefeuille, développée par Markowitz en 1952, veut qu'un portefeuille, pour offrir une rentabilité maximale ou optimale (par rapport à un risque donné), doit être diversifié dans plusieurs actifs. Autrement dit, «il ne faut pas mettre tous ces œufs dans le même panier». On parle alors d'optimisation du couple «rentabilité – risque» ou de la fonction «espérance – variance».

Les opposants de l'ISR trouvent donc leurs arguments dans la théorie moderne de portefeuille. Pour eux, l'ISR réduit l'univers d'investissement et offre donc une diversification beau-

2. Comme c'est déjà évoqué, cette stratégie est apparue dans la phase de l'intégration de critères sociaux et environnementaux et la phase de l'intégration de critères de gouvernance et de transparence.

coup moins importante par les contraintes de sélection et d'exclusion qu'il impose. Or, un portefeuille doit être bien diversifié pour être efficient, d'où l'existence d'une sous-performance du portefeuille ISR. Cela est d'autant vrai dans le cas de la stratégie de sélection négative où la restriction à un plus petit nombre de secteurs d'investissement augmente le risque du portefeuille tout en diminuant sa rentabilité.

Dans le cas de la stratégie de sélection positive, et plus particulièrement de la stratégie « best-in-class », le gérant du fonds d'investissement responsable conserve une répartition

sectorielle équivalente à celle de son indice de référence en sélectionnant les meilleures entreprises de chaque secteur d'activité sur des critères ESG. De la sorte, et étant donné que la frontière efficiente regroupe les portefeuilles efficients dans un cadre espérance-variance, l'ISR peut offrir une meilleure rentabilité que certains portefeuilles conventionnels.

Egalement, il existe différents fondements et théories pouvant agir comme des facteurs explicatifs de la sous/sur-performance de l'ISR. Les tableaux suivants exposent ces différentes théories.

Tableau 1 : Théories expliquant la sous-performance de l'ISR

Théorie	Auteur	Arguments
Théorie néolibérale	Friedman 1962 ; 1970	La seule responsabilité de l'entreprise est d'augmenter ses profits. La prise en compte de considérations sociales et environnementales génère des coûts supplémentaires externes qu'il faut internaliser ce qui provoquera une perte de la valeur de l'entreprise et de son action. L'introduction de contraintes sociales et environnementales au sein des portefeuilles d'investissement pourrait jouer un rôle négatif sur leur performance.
Théorie des « coûts financiers »	Luther et al. 1992	Les critères de filtrage ISR diminueraient sur le long terme la liquidité moyenne des actifs (et augmenteraient donc l'impact du marché sur chaque future transaction) et provoqueraient également une gestion d'actifs plus complexe et plus chère car générant plus de recherche pour savoir si un titre satisfait ou non les critères ISR. L'ensemble de ces coûts diminuera à terme la performance.

Source : Revelli 2011

DOSSIER

Tableau 2 : Théories expliquant la sur-performance de l'ISR

Théorie	Auteur	Arguments
Hypothèse de la performance environnementale	Porter 1991	Une amélioration de la performance environnementale de l'entreprise serait à l'origine d'une meilleure productivité et donc d'une création de richesse pour l'entreprise (amélioration de la performance économique).
Théorie des parties prenantes ou de l'activisme actionnarial	Freeman 1984 Gompers et al. 2003 Core et al. 2006 Smith 1996	L'activisme actionnarial permet de « créer de la valeur » pour l'entreprise. Les parties prenantes « actionnaires », par la pression qu'elles exercent sur les entreprises, permettent de modifier les comportements de ces dernières en les orientant sur les valeurs qu'elles défendent. Cela se répercute plus rapidement sur le prix des actions. Ce dernier augmente dès lors que les entreprises acceptent les résolutions de structure de leur gouvernance.
Théorie de «l'effet d'apprentissage»	Bauer et al. 2005 ; 2006	L'ISR aurait tendance à sous-performer à court terme des investissements dits traditionnels, puis à réduire cet écart à moyen terme jusqu'à l'inverser à long terme.
Théorie de «l'effet d'information»	Kurtz 2002	L'ISR génère de la valeur à terme, dans le sens où « la notation extra-financière peut être interprétée comme le reflet d'une certaine maîtrise des risques auxquels est confrontée l'entreprise. Dès lors, les sociétés qui gèrent au mieux leurs enjeux socio-environnementaux limitent les risques de conflits sociaux ou encore industriels, susceptibles de nuire notamment à leur image, et sont ainsi appelés à terme à surperformer leurs concurrents ». A l'inverse, les entreprises ne prenant pas en compte ce type d'intérêts s'exposent à un risque plus élevé de faillite et de retrait des capitaux par les investisseurs.

Source : Revelli 2011

4.2. Etudes antérieures

Les études traitant du lien entre ISR et performance financière ne sont pas nombreuses comme dans le cas de

celles traitant de la relation performance sociale et performance économique. Le tableau suivant retrace les études pionnières dans ce domaine :

Tableau 3 : Etudes sur la performance de l'ISR aux Etats- Unis

Auteurs	Champs de recherche	Résultats
Moskowitz (1972)	14 actions d'entreprises notées sur des critères RSE et recommandées par les analystes comme étant « socialement responsables ».	Ces actions surperforment le marché de manière significative.
Vance (1975)	51 actions jugées comme socialement responsables.	Les performances affichées sur l'année 1974 sont très négatives et plus faibles que le marché.
Alexander et Buchholz (1978)	Reprendre les données issues de l'étude de Vance en observant la performance sur deux périodes plus longues et en utilisant l'alpha de Jensen comme mesure de performance financière.	La performance de ces titres est similaire à celle du marché de manière générale.

Source : Revelli 2011

Ces études restent très simples en termes de méthodologie. Cependant, elles vont servir de véritables déclencheurs d'autres études analysant la performance des actions et portefeuilles ISR. Les méthodes expérimentales principales choisies par les chercheurs dans le cadre de leurs investigations empiriques sont les suivantes :

- Comparaison de fonds : il s'agit d'études de comparaison de fonds ISR et de fonds conventionnels en termes de performance.
- Comparaison d'indices : il s'agit d'études comparant la performance d'indices ISR avec celle d'indices conventionnels.

- Elaboration de portefeuilles ad hoc : il s'agit de créer, par certains chercheurs, de leurs propres portefeuilles socialement responsables selon des critères éthiques définis par des

Ces études vont servir de véritables déclencheurs d'autres études

sociétés d'analyse extra-financière ; et de comparer la performance des portefeuilles ISR « bien notés » à celle des portefeuilles ISR « mal notés » et/ou des portefeuilles conventionnels.

La diversité des résultats de ces différentes études ne permet pas de conclure à une performance positive ou

DOSSIER

négative de l'ISR par rapport à l'investissement traditionnel. Cependant, elles montrent en générale que les fonds ISR ont des performances comparables à celles du marché.

4.3. Mesures de performance

La performance financière d'un point de vue boursier implique systématiquement la mesure de la performance d'un titre, d'un fonds ou d'un portefeuille. En cela, elle s'apparente à la gestion de portefeuille. Pour mesurer la performance financière de l'ISR, on peut utiliser les mêmes techniques de mesure de performance mobilisées dans la finance traditionnelle.

Pour mesurer la performance financière de l'ISR, on peut utiliser les mêmes techniques de mesure de performance mobilisées dans la finance traditionnelle

La façon la plus simple pour mesurer la rentabilité de l'ISR est d'utiliser les techniques issues d'un cadre «Moyenne-Variance » type « rentabilité ». Cependant, ce type de mesure n'est pas ajusté au risque. Les mesures ajustées au risque sont privilégiées afin d'affiner ou d'isoler encore plus l'influence de l'ISR sur la performance. Il s'agit essentiellement de :

- L'indice de Sharpe : il mesure l'écart de rentabilité d'un portefeuille d'actifs financiers (actions par exemple) par rapport au taux de rendement d'un placement sans risque (autrement dit la prime de risque, positive ou négative), divisé par un indicateur de risque, l'écart type de la rentabilité de ce portefeuille (autrement dit sa volatilité).

$S =$	$R_p - R_f$
	σ_p

Avec :

R_p : la rentabilité du portefeuille

R_f : le taux sans risque

σ_p : l'écart-type du portefeuille

- L'indice de Jensen : il sert à évaluer la performance d'un fond ou portefeuille d'actifs financiers. Basée sur le CAPM (MEDAF), cette méthode d'évaluation compare le portefeuille à analyser à une combinaison de l'actif sans risque et du portefeuille de marché.

$$\alpha_p = R_p - R_f + \beta_p (R_M - R_f)$$

Avec :

R_p : la rentabilité du portefeuille

R_f : le taux sans risque

R_M : la rentabilité du marché

α_p : l'alpha de Jensen

β_p : le beta du portefeuille

- l'indice de Treynor : c'est un indicateur financier utilisé pour évaluer la rentabilité d'un portefeuille.

$T =$	$R_p - R_f$
	β_p

Avec :

R_p : la rentabilité du portefeuille

R_f : le taux sans risque

β_p : le bêta du portefeuille

En conclusion, nous allons nous baser dans notre étude sur le ratio de Sharpe pour étudier la prime de risque par unité de risque total. Ce choix est justifié par le fait que cet indice se base sur le risque total, par contre les deux autres prennent en considération le seul risque systématique (bêta). En effet, si les fonds

éthiques s'avèrent moins diversifiés, le risque total est une mesure plus adaptée que le bêta.

responsables dans le marché marocain. Aussi, leurs actions ne touchent pas un public large.

II - La performance de l'ISR au Maroc

Le nombre des entreprises qui adhèrent au Label RSE de la CGEM a significativement augmenté

1. Le marché marocain de l'ISR

L'ISR demeure un concept peu connu au Maroc. En fait, le marché marocain de l'ISR reste un marché jeune. Cela est perceptible à travers certains indicateurs : le nombre réduit des acteurs de l'ISR aux actions limitées, l'absence de fonds socialement responsables proprement dits, l'application d'une stratégie ISR basée sur des critères d'exclusion et le faible encours comptabilisé par ce marché.

1.1. Des acteurs peu nombreux aux actions limitées

Les acteurs de l'ISR ne sont pas nombreux et leurs actions et projets dans le cadre du développement durable restent minimes et manquent d'une politique de communication vigoureuse. On ne compte que quelques ONG, syndicats et associations ayant pour objectif de promouvoir les pratiques socialement

Du côté des entreprises, le nombre des entreprises qui adhèrent au Label RSE de la CGEM³ a significativement augmenté en passant de 10 entreprises en 2008 à 40 entreprises en 2011, pour atteindre 55 entreprises labellisées en mai 2013⁴.

Concernant la notation extra-financière, quarante sociétés cotées en Bourse ont été notées en 2011 par l'agence de notation extra-financière Vigeo. Huit seulement ont été primées : BMCE Bank, BMCI, Centrale Laitière, Cosumar, Lafarge Ciments, Lydec, Managem et Maroc Telecom. Elles ont été identifiées comme les plus performantes parmi les 40 plus importantes capitalisations de la Bourse de Casablanca⁵.

En ce qui concerne les investisseurs, La CDG (Caisse de dépôt et de gestion) est la grande pionnière dans le domaine de l'ISR. C'est le premier organisme à avoir établi son rapport

3. Le label CGEM est attribué pour une durée de trois ans aux entreprises membres de la CGEM. Toute entreprise postulant à ce cadre doit se soumettre à une évaluation, menée par un cabinet d'experts indépendants accrédités par la CGEM.

4. Voir la liste des entreprises labellisées au site de la CGEM : www.cgem.ma, Liste mise à jour le 28 Mai 2013 ; consultée le 07/12/2013.

5. On constate que 4 sociétés (Brasseries Du Maroc, SMI, Auto Hall, HPS) ont été mal notées par Vigeo alors qu'elles ont eu le « Label RSE » de la CGEM, sachant que c'est Vigeo qui évalue les sociétés labellisées pour le compte de la CGEM. Il y a là donc une contradiction entre les données ! Cette contradiction peut s'expliquer par le décalage temporaire qui existe entre la notation extra-financière (réalisée en 2011) et l'octroi du Label RSE (Société des Brasseries du Maroc : le 27/11/2012, HPS Maroc : le 17/01/2013, SMI : le 08/05/2013). Cependant, pour la société Auto Hall, qui a eu le Label RSE en 12/6/2009 et renouvelé le 20/3/2013 alors qu'elle était en 2011 parmi les entreprises mal notées, l'incompatibilité s'explique par l'utilisation de données internes dans le cas de l'audit social (effectué pour avoir le « Label RSE »), alors que dans le cas de la notation extra-financière (le rating), Vigeo utilise des données publiques (absence d'information = score égal à 0).

DOSSIER

social. La Caisse s'investit dans plusieurs fonds ISR (pour le micro-crédit, pour les mécanismes de développement propre, pour la formation des administrateurs indépendants.). Les autres investisseurs sont des investisseurs religieux⁶ qui représentent une grande part des placeurs dans le fonds éthique CAP Al Moucharaka qui respecte les principes islamiques. Ces investisseurs ne sont pas seulement des investisseurs marocains mais également des investisseurs étrangers.

1.2. Des fonds basés sur des stratégies d'exclusion

Le premier fonds ISR au Maroc a été lancé par Attijari WafaBank. Cette dernière occupe jusqu'à présent la première position sur le marché de l'ISR avec trois fonds socialement responsables : deux fonds éthique et un fonds de partage. Attijari WafaBank a choisi d'utiliser le terme « éthique » pour désigner les fonds islamiques (qui excluent de leurs univers d'investissement les entreprises opérant dans l'armement, l'alcool, le tabac, les jeux, la pornographie, les produits alimentaires à base de porc, le prêt à intérêt et la distribution de crédits) et a privilégié le terme « humanitaires » pour désigner les fonds de partage. Également, Attijari WafaBank a su attirer une nouvelle catégorie d'investisseurs avec l'emploi de terme arabes comme « Attakafoul », « Al Moucharaka » et « Al Moussahama » pour marquer le côté moral et religieux de ces fonds et adapter cette offre au contexte marocain. Attijari WafaBank

disposait également de deux fonds de partage «FCP CAP Solidarité» et «FCP CAP Générosité». Cependant, suite à l'échec de ces derniers, ils ont changé de dénomination et de vocation en avril 2012. Les fonds «CAP Solidarité» et «CAP Générosité» sont devenus respectivement «WG Obligations» et «WG Actions», et leur vocation s'est transformée de «caritative» à «grand public», c'est-à-dire qu'ils ne font plus partie des fonds de partage mais plutôt de FCP obligations ou actions dont les revenus sont distribués aux porteurs de parts⁷. BMCE Bank a choisi aussi un terme arabe pour son fonds de partage «Medersat.com» — Votre Ecole — qui renvoie à la vocation de ce fonds à savoir la construction d'écoles dans le milieu rural.

La création de fonds socialement responsables permet aux sociétés de gestion de capter une nouvelle clientèle

Le terme «solidarité », quant à lui, fait référence à des fonds créés pour le compte de la Fondation Mohammed V pour la Solidarité. C'est le cas notamment du «FCP MSIN Solidarité» géré par MAROGEST, «Upline Solidarité» géré par Upline Capital Management, et «FCP Solidarité » géré par CD2G.

Plus récemment, on assiste à la création d'un nouveau fonds socialement responsable : Al Badil Chaabi Asshoum, créé en 2009 et géré par Upline Capital Management. La création de fonds socialement respons-

6. Il s'agit des investisseurs qui s'interdisent tout financement d'entreprises opérant dans les secteurs d'activité suivants : l'armement, l'alcool, le tabac, les jeux, la pornographie, les produits alimentaires à base de porc, le prêt à intérêt et la distribution de crédits.

7. Source : Communiqué de presse de Wafa Gestion paru dans Aujourd'hui le Maroc n°2657, le lundi 9 avril 2012

ables permet aux sociétés de gestion de capter une nouvelle clientèle. En effet, le lancement en 1996 par Attijari WafaBank du fonds éthique «CAP Al Moucharaka» a reçu un grand succès et une grande demande de la part des investisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers. Cela est dû au manque que connaissait le marché marocain au niveau des fonds respectant les principes islamiques et à l'existence d'une demande forte de ce type de fonds.

On constate donc que la stratégie appliquée par les gestionnaires de fonds est une stratégie de sélection négative, et par conséquent, les sociétés de gestion d'actif n'offrent que des fonds d'exclusion (de « première génération ») et des fonds de partage (« pas de génération »)⁸. Le développement d'autres stratégies socialement responsables, et plus spécialement de la stratégie de sélection positive, est tributaire de la performance de l'ISR et du développement de la notation extra-financière⁹.

2. Problématique et méthodologie

Le débat sur la performance de l'ISR ne permet pas à ce jour de définir objectivement quelle est la nature de l'effet de l'ISR sur la performance boursière. Notre problématique de recherche s'énonce comme suit : l'ISR est-il plus performant que l'investissement traditionnel ? Autrement dit, est-ce que la prise en compte de

critères extra-financiers dans la décision d'investissement a un impact positif, négatif ou neutre sur la performance financière ?

Pour répondre, nous procédons par

l'ISR est-il plus performant que l'investissement traditionnel ?

une étude comparative dont l'objectif principal est de déterminer si les placements ISR obtiennent de meilleures performances que leurs pairs conventionnels. Le but est ainsi de mesurer si la prise en compte de critères extra-financiers dans les choix d'investissement induit une meilleure performance boursière. Pour ce faire, nous allons procéder, tout d'abord, à une étude de comparaison de fonds ISR, basés sur une stratégie de sélection négative, et fonds conventionnels pour déterminer lequel est plus performant. Ensuite, nous allons mesurer la performance d'une stratégie de sélection positive en comparant la performance des titres de sociétés « bien notées » à celle des titres de sociétés « mal notées » sur la base de la notation de l'agence extra-financière Vigeo.

Comparaison de fonds (stratégie de sélection négative)

Il s'agit de comparer la performance financière des fonds ISR (FCP CAP Almoucharaka, FCP Attakafoul, FCP

8. Dans le fil de développement des fonds ISR, ils ont connu trois grandes générations. La première génération correspond aux fonds d'exclusion, la deuxième génération correspond aux fonds SR qui pratiquent un activisme actionnarial, la troisième génération, quant à elle, correspond aux fonds de sélection positive. Cependant, les fonds de partage et les produits financiers solidaires ne correspondent à aucune génération, de ce fait ils sont classés dans la catégorie « pas de génération ».

9. En fait, pour pouvoir adopter une stratégie de sélection positive, l'investisseur doit disposer d'information extra-financière pour construire ainsi son portefeuille composé d'entreprises socialement responsables. Cette information est délivrée par une agence de notation extra-financière.

DOSSIER

Patrimoine Al Moussahama)¹⁰ et celle des fonds conventionnels pour répondre à la question de recherche suivante : Les fonds ISR marocains surperforment-ils les fonds conventionnels ? (**Q1**). Ces fonds pratiquent une stratégie de sélection négative en excluant de leurs champs d'investissement les titres de sociétés jugées immorales.

Elaboration de portefeuilles ad hoc (stratégie de sélection positive)

Il s'agit, tout d'abord, de construire un portefeuille socialement responsable sur la base de la notation extra-financière donnée par l'agence Vigeo, et de comparer, ensuite, la performance des sociétés « bien notées » (les « bons élèves ») à celle des sociétés « mal notées » (les « mauvais élèves »), d'une part, et à celle du marché, d'autre part.

De la sorte, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherches suivantes :

Q2 : Les portefeuilles ISR « bien notés » surperforment-ils les portefeuilles ISR « mal notés » ?

Q3 : Les portefeuilles ISR « bien notés » surperforment-ils le marché ?

3. Analyse de données

Nous avons deux populations à étudier : d'abord les Fonds Commun de Placement (FCP), ensuite les sociétés cotées. Afin d'arrêter une liste définitive des éléments à retenir et des éléments à écarter, on se base sur certains critères.

Pour les FCP, on retient seulement ceux appartenant à la catégorie « Actions », destinés au « Grand public » et ayant un historique supérieur à 5 ans, ce qui porte notre population étudiée à 30 FCP Actions.

Pour les sociétés cotées, les portefeuilles des sociétés « bien notées » et des sociétés « mal notées » se présentent ainsi :

Tableau 4 : Portefeuilles des sociétés

Portefeuille des sociétés « bien notées »	Portefeuille des sociétés « mal notées »
BMCE Bank, BMCI, Centrale Laitière, Cosumar, Lafarge Ciments, Lydec, Managem et Maroc Telecom	Afriquia Gaz, Alliances, Brasseries Du Maroc, CGI, Ciments Du Maroc, Colorado, Delta Holding S.A, Douja Prom Addoha, Fenie Brossette, Holcim (Maroc), Lesieur Cristal, Minière Touissit, Samir, SMI, SNEP, Sonasid, Sothema, Unimer, Atlanta, Attijari Wafa Bank, Auto Hall, BCP, CDM, CIH, CNIA Saada, Disway, Eqdom, HPS, Label Vie, Risma, Salafin, Wafa Assurance.

10. Nous avons exclu de notre étude les fonds de partage parce que les investisseurs qui placent leur argent dans ce type de fonds ISR n'ont pas un objectif de rentabilité. Nous avons choisi donc 2 fonds éthiques et un fonds de partage (qui a une stratégie de sélection négative). FCP Al Badil Chaabi Asshoum n'a pas été retenu dans l'étude à cause de son court historique (4 ans), alors que l'historique des autres fonds dépasse largement 5 ans.

3.1. Analyse de la performance des fonds éthiques

Le tableau suivant présente la rentabilité moyenne mensuelle et l'é-

cart type de 30 FCP « Actions » calculés sur une période de trois ans allant du 15/10/2010 au 15/10/2013.

Tableau 5 : Rentabilité moyenne mensuelle et écart-type des FCP Actions classée par ordre décroissant de rentabilité.

	Dénomination	Rentabilité moyenne	Ecart type
1	FCP KENZ ACTIONS	-0,2662%	0,023204
2	CAM STRATEGIE	-0,3862%	0,013498
3	FCP CAPITAL PARTICIPATIONS	-0,4215%	0,024977
4	ATLAS PREMIUM	-0,4566%	0,015484
5	CDG PERFORMANCE	-0,4649%	0,014067
6	ATTAKAFOUL	-0,5001%	0,018954
7	FCP ALISTITMAR CHAABI ACTIONS	-0,5241%	0,023246
8	PROFIL DYNAMIQUE	-0,5507%	0,015293
9	FCP CAPITAL SELECTION	-0,5583%	0,021835
10	AFG DYNAMIC FUND	-0,5639%	0,016370
11	CDM PROFIL DYNAMISME	-0,5639%	0,019542
12	ATTIJARI AL MOUCHARAKA	-0,5964%	0,019838
13	UPLINE ACTIONS	-0,5979%	0,019715
14	ATTIJARI ACTIONS	-0,6315%	0,020014
15	EMERGENCE EQUITY FUND	-0,6692%	0,018615
16	SG ACTIONS PLUS	-0,6773%	0,019522
17	CFG PERFORMANCE	-0,6994%	0,019211
18	FCP CAPITAL IMTIYAZ EXPANSION	-0,7103%	0,020862
19	FCP CAPITAL ACTIONS	-0,7219%	0,023140
20	FCP MAROC INVESTISSEMENT	-0,7297%	0,019438
21	CFG EMERGENCE	-0,7391%	0,022389
22	PATRIMOINE ACTIONS	-0,7485%	0,019025
23	PATRIMOINE AL MOUSSAHAMA	-0,7724%	0,022180
24	FCP CAPITAL INDICE	-0,7887%	0,024733
25	CFG VALEURS	-0,7959%	0,023461
26	PATRIMOINE MULTIVALEURS	-0,9183%	0,020970
27	FCP MAROC ACTIONS	-0,9664%	0,024077
28	EMERGENCE PERFORMANCE	-1,2886%	0,022044
29	UPLINE VALEURS PLUS	-1,8071%	0,033886
30	FCP CAPITAL MAGHREB	-6,2881%	0,078774

DOSSIER

Sur la base de ce tableau, on remarque que le fonds «Attakafoul» occupe la sixième position en matière de rentabilité

Le fonds Attakafoul occupe la sixième position en matière de rentabilité

qui est de l'ordre de -0,5%. Concernant les deux autres fonds éthiques «Cap Al Moucharaka» et «Patrimoine Al Moussahama», ils enregistrent respec-

tivement une rentabilité de -0,6% et -0,77% et occupent respectivement la 12^{ème} et 23^{ème} position sur 30.

Toutefois, afin de mieux comparer ces fonds éthiques par rapport aux autres fonds classiques, il convient de calculer la rentabilité moyenne du marché en général. Il s'agit là d'une moyenne arithmétique des différents fonds composant la population étudiée. Aussi, doit-on calculer la rentabilité moyenne des fonds éthiques.

Tableau 6 : Moyennes des performances historiques et des écarts-types des moyennes des fonds éthiques par rapport aux autres fonds et au marché

Moyennes	Fonds éthiques (3)	Autres fonds (27)	Marché (30)
Rentabilités	-0,6230%	-0,9087%	-0,8801%
Ecart types	0,020324	0,022866	0,022612

Comparons d'abord les fonds éthiques pris individuellement avec la moyenne du marché. Ensuite, on verra la moyenne des fonds éthiques par rapport à la moyenne du marché, d'une part, et par rapport à la moyenne des autres fonds d'autre part.

En effet, la rentabilité mensuelle moyenne du marché s'élève à -0,88% qui est inférieure à la rentabilité des fonds éthiques (Attakafoul : -0,50% ; Al Moucharaka : -0,60% et Al Moussahama : -0,77%). Ces derniers présentent donc une rentabilité supérieure par rapport au marché.

Nous constatons également que la rentabilité moyenne des fonds éthiques (-0,62%) est supérieure à la rentabilité moyenne des autres fonds (-0,91%), de même qu'à la rentabilité moyenne de tous les fonds composant notre population (-0,88%). Il s'avère

donc que l'activité financière éthique – même si composée de trois fonds seulement – permet de dégager une rentabilité supérieure au marché.

S'agissant du risque (l'écart type), le marché enregistre un risque de 0,022612 qui est supérieur au risque des fonds éthiques (Attakafoul : 0,018954 ; Al Moucharaka : 0,019838 ; Al Moussahama : 0,022180). Ces derniers présentent donc un risque inférieur par rapport au marché.

Nous constatons également que le risque moyen des fonds éthiques (0,020324) est inférieur au risque moyen des autres fonds (0,022866), de même qu'au risque moyen de tous les fonds composant notre population (0,022612).

3.2. Analyse de la performance du portefeuille des sociétés cotées

Pour mesurer de la performance du

portefeuille des sociétés cotées, nous avons opté pour la démarche suivante :

1. Construire un benchmark sur la base de l'indice MASI en suivant les étapes suivantes :

- Délimiter les sociétés appartenant à notre portefeuille ;
- Calculer le poids de chaque société dans l'indice MASI ;
- Pondérer le poids de chaque société à notre benchmark.

2. Calculer la rentabilité mensuelle moyenne des sociétés sur une période de trois ans allant du 15/10/2010 au

15/10/2013, pour en déduire la rentabilité du portefeuille des sociétés «bien notées» et celle du portefeuille des sociétés «mal notées».

3. Calculer le risque des deux portefeuilles sur la même période.

4. Comparer les rentabilités et les risques des deux portefeuilles.

5. Comparer le couple «rentabilité – risque» des deux portefeuilles avec celui de l'indice «MASI rentabilité» sur la même période d'étude.

Le calcul de la rentabilité¹¹ et du risque des portefeuilles a abouti aux résultats suivants :

Tableau 7 : Rentabilité des portefeuilles

Portefeuille des sociétés «bien notées»	Portefeuille des sociétés «mal notées»
-0,6791%	-0,6852%

Tableau 8 : Risque des portefeuilles

Portefeuille des sociétés «bien notées»	Portefeuille des sociétés «mal notées»
0,0614	0,0727

On constate que le portefeuille des sociétés « bien notées » enregistre une

Le portefeuille des sociétés «bien notées» enregistre une rentabilité légèrement supérieure à celle du portefeuille des sociétés « mal notées » tout en ayant moins de risque.

rentabilité légèrement supérieure à celle du portefeuille des sociétés « mal

notées » tout en ayant moins de risque. En comparant ces résultats à l'indice «MASI Rentabilité» (dont la rentabilité moyenne mensuelle est de 0,7740%, et le risque est de 0,0318) on constate que les deux portefeuilles sont plus rentables que l'indice mais représentent plus de risque.

4. Résultats et discussion

Les principaux résultats dégagés sont :

11. Pour plus de détails, voir annexe 3.

DOSSIER

- Les fonds ISR présentent une rentabilité supérieure avec un risque inférieur par rapport aux autres fonds conventionnels (27 FCP Actions).
- Les fonds ISR présentent une rentabilité supérieure avec un risque inférieur par rapport au marché.
- Le portefeuille des sociétés « bien notées » présente une rentabilité légèrement supérieure avec un risque inférieur par rapport au portefeuille des sociétés « mal notées ».
- Le portefeuille des sociétés « bien notées » et celui des sociétés « mal notées » présentent une rentabilité et un risque supérieurs par rapport à l'indice « MASI Rentabilité ».

La prise en compte des critères extra-financiers contribue à l'appréciation de la performance financière.

L'intégration d'une politique sociale et environnementale renforce, pour beaucoup d'investisseurs, l'attractivité d'une entreprise dans son secteur. En effet, la prise en compte des critères extra-financiers contribue à l'appréciation de la performance financière. Cela se traduit essentiellement par les bonnes performances réalisées par les sociétés engagées dans le développement durable.

Du côté des fonds socialement responsables, leur performance financière est légèrement supérieure voire comparable à celle des placements classiques. L'ISR peut être intéressant pour les placements qui valorisent plutôt le long terme que le court terme. De ce fait, ce type d'investissement est particulièrement conseillé pour la gestion de place-

ments à moyen et long terme tels que l'épargne salariale et retraite, les fonds de pension, ...

Cependant, l'observation de la rentabilité des placements et leur niveau de risque n'est pas suffisante. Il convient de faire recours à des outils adaptés qui permettent de calculer la performance de chaque portefeuille tout en prenant en considération le couple « risque-rentabilité ». Il s'agit dans notre cas du ratio de Sharpe qui permet de mesurer le rapport entre la prime de risque du portefeuille et son niveau de risque global, sur la période observée. Plus ce coefficient est élevé, et plus le portefeuille est performant, puisqu'il gagne plus pour une unité de risque. Les calculs ont abouti à un ratio de Sharpe négatif qui est délicat à interpréter.

Egalement, comme les nombreuses études traitant du lien entre la performance sociale et environnementale et la performance financière, cette étude présente les limites suivantes : échantillon des fonds ISR trop restreint (deux fonds éthiques et un fonds de partage), horizon temporel trop court (trois ans), existence de biais de notation extra-financière (notation d'une seule année, 2011¹²), échantillon des sociétés « bien notées » trop restreint (huit sociétés).

Conclusion

Cette étude s'est proposée de déterminer la nature de la relation qui existe entre « investir socialement responsable » et « la performance financière » dans le cas du Maroc. Il s'agit de répondre à trois questions. La première porte sur la performance des fonds ISR basés sur une

12. La deuxième notation extra-financière relative à l'année 2013 sera annoncée le 14 janvier 2014. Cette communication a été arrêtée à la date du 30 novembre 2013.

stratégie d'exclusion, et ce à travers la comparaison entre les fonds ISR et conventionnels. La deuxième et la troisième question ont pour but de mesurer la performance d'une stratégie de sélection positive, à travers la comparaison : (1) entre deux portefeuilles (celui des sociétés « bien notées » et celui des sociétés « mal notées ») construits sur la base de la notation extra-financière de Vigeo, d'une part ; et (2) entre le portefeuille des sociétés « bien notées » et

qui ne vendent pas leurs titres à la première averse. Ils sont moins enclins à retirer leur capital dans les périodes de chute boursière ce qui assure une stabilité des cours de l'action des sociétés dans lesquelles ils investissent (Bollen, 2007).

Prouver l'existence d'une sur-performance de l'ISR par rapport à la finance traditionnelle aiderait au développement d'outils permettant l'épanouissement d'échanges socialement responsables. Il s'agit essentiellement (1) d'aider à la création de nouveaux fonds socialement responsables basés sur des critères de sélection positive, (2) de contribuer dans le développement des critères de notation extra-financière, (3) de participer dans la création d'un indice socialement responsable sur la place financière marocaine, et, par conséquent, (4) de promouvoir les pratiques socialement responsables de la part aussi bien des investisseurs que des entreprises marocaines. Tout cela pour « assurer une croissance durable pour les générations présentes et à venir » ■

La finance éthique surperforme légèrement la finance classique, surtout en période de crise.

le marché (représenté par l'indice « MASI Rentabilité ») d'autre part. On peut conclure que la finance éthique surperforme légèrement la finance classique, surtout en période de crise. Cela s'explique par la loyauté des investisseurs socialement responsables. Ces derniers sont typiquement des investisseurs de long terme

Annexes

Annexe A

Tableau 9 : Les fonds ISR marocains

Fonds ISR	Nature	Société de gestion	Date de création	Caractéristiques
FCP CAP Al Moucharaka	Fonds éthique	Wafa Gestion	1996	La politique d'investissement de ce Fonds consiste à exclure du portefeuille de celui-ci tout titre n'étant pas éligible par rapport aux préceptes de l'islam: les secteurs des banques, des sociétés de financement, des assurances et des spiritueux. Attijari Al Moucharaka est composé à hauteur de 100% en actions sélectionnés selon des critères éthiques.

DOSSIER

Fonds ISR	Nature	Société de gestion	Date de création	Caractéristiques
FCP Attakafoul	Fonds de partage	Wafa Gestion	2001	C'est un fonds à vocation caritative. Les souscripteurs aux parts émises par ce Fonds s'engagent irrévocablement à verser à des œuvres caritatives et/ou d'intérêt général : - L'ensemble des dividendes distribués par le FCP, - Toutes plus-values dégagées par les parts dudit Fonds à l'occasion de tout rachat.
Patrimoine Al Moussahama	Fonds éthique	Wafa Gestion	2000	Le FCP s'interdit d'investir dans des titres de sociétés ayant une activité financière (Banques et Sociétés de financement) ou dont l'activité n'est pas conforme à la morale islamique.
Al Badil Chaabi Asshoum	Fonds éthique	Upline Capital Management	2009	Les titres acquis par ce FCP seront émis par des sociétés ayant des activités industrielles et commerciales, à l'exclusion des sociétés opérant dans les secteurs financiers traditionnels, holding, brasseries, hôtelleries, jeux, armement, spectacle, tabac et biotechnologies.
Medersat.com	Fonds de partage	BMCE Capital Gestion	2002	L'objectif du FCP est d'affecter ses revenus à la Fondation BMCE, dans le cadre du programme des écoles communautaires Medersat.Com. Ce programme, qui est une réponse à l'appel Royal pour la mobilisation en faveur de l'éducation, a pour ambition l'implantation de 100 écoles communautaires par an, sur un horizon de 10 années, en milieu rural. Le but ultime de cette action est de contribuer à l'amélioration du niveau de vie des populations.
FCP MSIN Solidarité	Fonds de partage	Marogest	2006	L'objectif de ces FCP, OPCVM techniques créés par les sociétés de gestion partenaires du projet de la Fondation Mohammed V pour la solidarité, est de recevoir et gérer la quote-part des fonds collectés par le fonds mère « Fonds Commun de Placement Solidarité » dont la gestion est assurée par CD2G. Le fonds mère est un fonds solidaire de partage dont

Fonds ISR	Nature	Société de gestion	Date de création	Caractéristiques
				les produits générés que ce soit à travers les frais de gestion, les droits de sortie, ou les dons, seront rétrocédés à la Fondation Mohammed V pour la solidarité. Le fonds mère sera commercialisé par la CDG, CD2G, les agences postales et tous les réseaux bancaires et sociétés de gestion partenaires du projet.
Upline Solidarité	Fonds de partage	Upline Capital Management	2006	
FCP Solidarité	Fonds de partage	CD2G	2006	

Annexe B

Tableau 10 : Rentabilité du portefeuille des sociétés « bien notées »

Sociétés	Poids dans l'indice (%)	Poids dans le portefeuille (%) (1)	Rentabilité mensuelle moyenne (2)	Rentabilité du portefeuille (1) x (2)
BMCE Bank	7,06	19,57	-0,1559%	-0,0305%
BMCI	2,04	5,65	-0,6312%	-0,0357%
Centrale Laitière	0,65	1,80	-1,9913%	-0,0358%
Cosumar	1,58	4,38	0,6425%	0,0281%
Lafarge Ciments	5,44	15,08	-1,7671%	-0,2665%
Lydec	0,41	1,14	-0,4827%	-0,0055%
Managem	2,46	6,82	2,8361%	0,1934%
IAM	16,44	45,57	-1,1557 %	-0,5267%
Total	36,08	100		-0,6791%

DOSSIER

Tableau 11 : Rentabilité du portefeuille des sociétés «mal notées»

Sociétés	Poids dans l'indice (%)	Poids dans le portefeuille (%) (1)	Rentabilité mensuelle moyenne (2)	Rentabilité du portefeuille (1) x (2)
Afriquia Gaz	1,37	2,22	0,5680%	0,0126%
Alliances	1,69	2,74	-1,5088%	-0,0413%
Brasseries Du Maroc	0,68	1,10	0,2989%	0,0033%
CGI	1,87	3,03	-2,4044%	-0,0729%
Ciments Du Maroc	2,08	3,37	-1,4981%	-0,0505%
Colorado	0,14	0,23	-1,9152%	-0,0044%
Delta Holding S.A	0,63	1,02	-2,3978%	-0,0245%
Douja Prom Addoha	8,09	13,10	-1,6837%	-0,2206%
Fenie Brossette	0,06	0,10	-3,0472%	-0,0030%
Holcim (Maroc)	2,66	4,31	-1,4373%	-0,0619%
Lesieur Cristal	0,40	0,65	-2,6477%	-0,0172%
Miniere Touissit	1,03	1,67	0,5021%	0,0084%
Samir	1,10	1,78	-1,8501%	-0,0329%
SMI	1,23	1,99	3,0920%	0,0615%
SNEP	0,19	0,31	-1,3626%	-0,0042%
Sonasid	0,88	1,42	-0,9877%	-0,0140%
Sothema	0,46	0,74	0,2940%	0,0022%
Unimer	0,41	0,66	-1,3279%	-0,0088%
Atlanta	0,77	1,25	-0,8262%	-0,0103%
Attijari Wafa Bank	16,49	26,70	0,0862%	0,0230%
Auto Hall	1,08	1,75	-0,5233%	-0,0092%
BCP	9,76	15,80	-1,3386%	-0,2115%
CDM	0,89	1,44	-0,5179%	-0,0075%
CIH	1,48	2,40	-0,1518%	-0,0036%
CNIA Saada	1,03	1,67	-0,3661%	-0,0061%
Disway	0,14	0,23	-2,7389%	-0,0063%
Eqdom	0,69	1,12	0,2971%	0,0033%
HPS	0,13	0,21	-1,5768%	-0,0033%
Label Vie	1,24	2,01	0,5650%	0,0114%
Risma	0,27	0,44	-0,3611%	-0,0016%
Salafin	0,25	0,40	-0,4941%	-0,0020%
Wafa Assurance	2,57	4,16	0,1620%	0,0067%
Total	61,76	100		-0,6852%

Bibliographie

- Association Française de la Gestion financière, et Forum de l'Investissement Responsable. « Définition de l'ISR ». *Communiqué de Presse*. 1 juillet 2013. <http://www.frenchsif.org/>. Consulté le 03/09/2013.
- Bayser, Xavier, et Lionel Brafman. « L'ISR est-il un style ? » *Revue d'Économie Financière* 85 (septembre 2006) : 257-261.
- Bollen, Nicolas. « Mutual fund attributes and investor behavior ». *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 42, n° 3 (2007) : 683.
- Burlacu, Radu, Isabelle Girerd-Potin, et Denis Dupré. « Y a-t'il un sacrifice à être éthique? Une étude de performance des fonds socialement responsables américains ». *Banque et Marché* 69 (2004) : 5-13.
- Campeau, Louise, André Lacroix, Allison Marchildon, Pascale Chavaz, et Claude Dostie. « Historique et définitions de la finance socialement responsable » (2011). http://www.pages.usherbrooke.ca/cea/contenu/FSR-note_1-2012.pdf.
- Capron, Michel, et Françoise Quairel-Lanoizelée. *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*. Editions La Découverte, 2007.
- De Brito, César, Jean-Philippe Desmartin, Valéry Lucas-Leclin, et François PERRIN. *L'investissement socialement responsable*. Paris : Economica, 2005.
- Deheuvels, Thierry. « ISR : un concept en devenir ». *Revue d'économie financière* 85, n° 4 (2006) : 19-28.
- Dejean, Frédérique. *L'investissement socialement responsable : étude du cas français*. FNEGE. Paris: Vuibert, 2005.
- Durand, C. « Glossaire ». *L'Hebdomadaire Agefi ACTIFS*, 29 février 2008.
- . « Investissement socialement responsable; Une clarification indispensable pour séduire les particuliers ». *L'Hebdomadaire Agefi ACTIFS*, 29 février 2008.
- El Khamlichi, Abdelbari. « Éthique et performance: le cas des indices boursiers et des fonds d'investissement en finance islamique ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Auvergne-Clermont-Ferrand I, 2012. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00773171/>.
- Ferone, Geneviève, Dominique Debas, Anne-Sophie Genin, Guy Hervier, Jihane Bezzari et Hervé Pailhole. « L'origine et le développement de l'ISR ». In *Le développement durable*. Paris : Ed. d'Organisation : ENSAM, 2004.
- Gendron, Corinne, et Gilles L. Bourque. « Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique ». *L'Économie politique* n° 2 (2003) : 50-61.
- Gollier, Christian, et Alain Leclair. « Pourquoi l'ISR a-t-il besoin de recherche universitaire ? Regards croisés ». *Revue d'Économie Financière* 85 (septembre 2006).
- Hamilton, S., H. JO, et Meir Statman. « Doing Well While Doing Good ? Performance of Socially Responsible Mutual Funds ». *Financial Analysts Journal* (1993) : 62-66.
- Landrier, Augustin, et B. Nair Vinay. « ISR une approche efficace et rentable ». *En Temps Réel* n° Cahier 34 (juin 2008).
- Le Saout, Erwan, et Corinne Buscot. « Comment expliquer la performance de l'investissement socialement responsable ? » *Management & Avenir* n° 3 (2009) : 153-169.
- Loiselet, Éric. « Investissement socialement responsable: l'âge de la diffusion ». *L'Économie politique* n° 2 (2003) : 62-74.
- Louche, C., et S. Ledenberg. « Investissement socialement responsable : différences entre Europe et Etats-Unis ». *Revue d'Économie Financière* 85 (septembre 2006).
- Perez, Roland. « L'actionnaire socialement responsable ». *Revue française de gestion* n° 141 (2002) : 131-151.
- Renneboog, Luc, Jenke Ter Horst, et Chendi Zhang. « Socially responsible investments : Institutional aspects, performance, and investor behavior ». *Journal of Banking & Finance* 32, n° 9 (septembre 2008).
- Revelli, Christophe. « La performance financière de l'ISR approche méta-analyti-

DOSSIER

que ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1, 2011.

- Rolland, David, et Diane-Gabrielle Tremblay. *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable quels enjeux ?* Sainte-Foy [Que.] : Presses de l'Université du Québec, 2004. <http://site.ebrary.com/id/10226016>.

- Rosé, Jean-Jacques. *Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social*. Méthodes & recherches. Bruxelles : De Boeck, 2006.

- Schneider-Maunoury, Grégory, «Dossier - ISR, un engagement durable - l'analyse extra-financière peut compléter ou amé-

liorer l'analyse financière», *Analyse Financière* n° 24 (2007) : 15-16.

- Vermeir, Wim, et Catherine Friedrich. «La performance de l'ISR ». *Revue d'économie financière* 85, n° 4 (2006) : 107-120.

- Voisin, Stéphane, et Valéry Lucas-Leclain. « L'ISR à la croisée des chemins : pour une performance responsable ». *Responsabilité et Environnement* n° 50 (2008). <http://www.annales.com/re/2008/re50/Voisin.pdf>.

- Wiedeman-Goiran, Thierry, et Servane Pfister. « Modèles sociaux et ISR ». *Revue d'économie financière* 85, n° 4 (2006) : 29-40.

Les nouvelles tendances de la recherche en comptabilité : revue des articles publiés entre 2003 et 2012 dans les revues scientifiques catégorisées par le CNRS

Résumé. De la fiscalité à l'audit, de la comptabilité générale à la communication financière, l'identification du sujet de recherche reste l'étape la plus importante pour les jeunes chercheurs, et plus particulièrement pour les chercheurs en comptabilité. Le processus classique de la réflexion qui devrait aboutir à l'identification du sujet de recherche en comptabilité comprend trois étapes: le choix du champ de la recherche (la comptabilité financière, la comptabilité de gestion ou la comptabilité publique), la définition du thème à l'intérieur du champ choisi et enfin le choix du sujet. Partant de notre propre expérience, le choix d'un sujet de recherche dans le domaine de la comptabilité n'est pas une tâche facile. C'est vrai que l'évolution technologique a simplifié l'accès à l'information et à la documentation disponible au niveau international, mais pour les jeunes chercheurs, la méconnaissance du développement de la recherche et des tendances au niveau international risque de les envoyer vers des sujets consommés ou des thèmes sans valeur ajoutée pour la recherche scientifique. L'objectif de notre article est d'apporter au chercheur en comptabilité des données concrètes sur l'évolution de la recherche dans ce domaine particulier, à travers une démarche historique (niveau 1) qui devrait nous permettre de dégager la tendance de la recherche en comptabilité (niveau 2). Notre analyse sera basée sur les articles publiés entre 2003 et 2012 par les revues scientifiques spécialisées dans ce domaine particulier et qui sont catégorisées par le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS version 3.03 de juin 2012), dans la catégorie N°1. Le résultat escompté de ce travail est de mettre à la disposition des chercheurs en comptabilité une cartographie des sujets de recherche en comptabilité. Le présent travail devrait permettre une économie de temps précieuse pour les chercheurs en comptabilité dans la première phase de leur travail de recherche.

Mots-clés. Recherche, Comptabilité, Tendance, Articles, Revues scientifiques.

Abstract. The main difficulty in starting an accounting research is to identify a clear subject of research, due to the multiplicity of topics available for researchers (Accounting, Management control, Audit,...).

In this paper, we present the results of reviewing 1.727 articles published in 5 reviews classified in the first category by the "CNRS". The list of topics given by this research constitutes, in our opinion, an important guide for beginner researchers in accounting.

Key words. Research, Accounting, trend, Scientific review, CNRS

**M'Hammed
EL HAMZA**

Doctorant à
l'Ecole
Doctorale du
Groupe ISCAE

mhamza_3@hotmail.com

DOSSIER

Introduction

La recherche en comptabilité couvre des sujets très variés. Si la limitation du champ de ce domaine de recherche n'est pas une tâche facile, nous proposons de l'appréhender à travers les thèmes de recherche proposés par des centres de recherche universitaires reconnus.

Ainsi, le CERGE (Centre de recherche en gestion de l'université de Paris-Dauphine) propose aux chercheurs en gestion comptable et financière de traiter des thèmes portant sur :

- Les travaux concernant la gestion financière de l'entreprise portent sur le diagnostic financier, la corporate finance, la création de valeur actionnariale, l'ingénierie financière, l'intégration de la politique financière et du management stratégique des entreprises et des groupes, les politiques de financement, les politiques de dividendes, la prévision des défaillances d'entreprises ;
- Les travaux sur la modélisation de l'information comptable et son interprétation traitent des choix de politique comptable, de la structure des systèmes comptables d'entreprise, de l'analyse comparative des normalisations nationales, du renouvellement des méthodes de diagnostic ;
- L'audit comptable et financier.

Le centre de recherche en comptabilité (CRC) du CNAM propose 5 axes de recherches :

- **Normes et régulation comptable nationale et internationale** : regroupe des travaux traitant de questions de recherche multiples touchant aux systèmes de régulation comptable, nationaux et internationaux, à la diffusion et à l'utilisation de l'information comptable et financière par les différents acteurs de

l'économie ou encore à la vision économique et sociale que la comptabilité traduit au travers de ses modèles...

- **Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises** : les recherches menées dans cet axe ont en commun une conception partenariale de la gouvernance pour traiter des sujets tels que ceux de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), de la performance sociale, ou de l'investissement socialement responsable (ISR)...

- **Management des organisations non marchandes** : ce troisième axe constitue depuis longtemps un champ privilégié de recherche des membres du CRC. Initialement centré sur le secteur public, le périmètre des travaux du CRC a été élargi aux associations notamment dans une perspective interdisciplinaire (économie, sociologie, gestion)...

- **Évaluation et pilotage des performances des entreprises** : ces travaux portent notamment sur les outils du pilotage (le contrôle de gestion, les systèmes d'information, les systèmes de planification) et leurs liens avec la stratégie de l'entreprise. Les différentes recherches développées dans cet axe empruntent à des courants de recherche variés et notamment à ceux qui connaissent un développement important ces dernières années en comptabilité et en management (« critical studies » et « strategy as practice »)...

- **Information financières, comportements des acteurs et prix de marché** : cet axe s'inscrit dans la perspective des nouvelles approches de la finance et en relation avec les problématiques de valorisation comptable...

Les axes de recherche proposés par les deux centres de recherche universitaires rejoignent les thèmes proposés par Maurice Gosselin (2005), et

qui serviront de base pour la deuxième partie suite de ce travail.

La difficulté du choix du sujet de la recherche fait perdre au jeune chercheur en comptabilité un temps précieux qu'il pourrait exploiter pour améliorer la qualité de son travail

La difficulté du choix du sujet de la recherche fait perdre au jeune chercheur en comptabilité un temps précieux qu'il pourrait exploiter pour améliorer la qualité de son travail. De ce fait, et dans un souci de permettre aux jeunes doctorants une bonne gestion de leurs planning de production scientifique, notre travail permettra d'identifier les thèmes d'actualités qui attirent l'attention des chercheurs actuellement et les thèmes qui sont délaissés, pour une raison ou une autre, et qui peuvent aussi offrir un champ de recherche intéressant. Une analyse statistique de la tendance par thème de recherche permettra de compléter ce travail en proposant un chiffrage des tendances constatées.

La recherche documentaire en matière de comptabilité se fait, en premier lieu, à travers l'analyse des revues spécialisées en la matière. D'autres sources d'informations sont disponibles notamment à travers l'internet. Elena BARBU (2003) a recensé l'ensemble des ressources documentaires nécessaires pour les chercheurs en comptabilité.

Pour la réalisation de notre travail, nous avons choisi de travailler sur des revues catégorisées par des organismes scientifiques internationaux pour les raisons suivantes :

- Les revues catégorisées ou classées

par ces organismes sont sérieuses et offrent une garantie de qualité certifiée.

- Les meilleures publications au niveau international, passent nécessairement par ces revues et le contenu est sérieusement vérifié.

Plusieurs organismes internationaux proposent des listes de revues « reconnues » dans plusieurs domaines, notamment dans les sciences de gestion. Les liens historiques, l'influence des lois et des pratiques françaises et la proximité en matière de la recherche avec la France nous ont orientés vers le choix des organismes de catégorisation français. Et dans ce pays, la communauté scientifique dispose de deux organismes qui veillent au développement et à la qualité de la recherche scientifique :

- Le CNRS (*Comité National de la Recherche Scientifique*) : c'est un établissement public à caractère scientifique et technologique, placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Français. Avec près de 34 000 personnes (dont 25 300 statutaires — 11 300 chercheurs et 14 000 ingénieurs, techniciens et administratifs), un budget pour 2013 de 3,415 milliards d'euros dont 802 millions d'euros de ressources propres, une implantation sur l'ensemble du territoire français, le CNRS exerce son activité dans tous les champs de la connaissance, en s'appuyant sur plus de 1100 unités de recherche et de service (Source : *Site du CNRS*)

- AERES (*Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur*) : Autorité administrative indépendante (AAI) mise en place en 2007, l'AERES est chargée de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des unités

DOSSIER

de recherche, des formations et diplômes d'enseignement supérieur, ainsi que de la validation des procédures d'évaluation de leurs personnels (Source : *Site de l'AERES*).

La recherche en comptabilité a fait l'objet de plusieurs publications scientifiques. L'Autorité des Normes Comptables (organisme français) a publié un rapport faisant suite aux Premiers Etats Généraux de la Recherche Comptable Francophone (tenus en décembre 2010) et dans lequel plusieurs auteurs ont fait le point sur l'état actuel et aussi sur l'avenir de la recherche francophone en matière comptable. Gérard CHARREAUX & Alain SCHATT ont conduit une étude sur « Les publications françaises en comptabilité et contrôle de gestion sur la période 1994-2003 : un état des lieux ». Au Maroc, un seul travail a été publié par Khalifa AHSINA(2012) sur la recherche en comptabilité, sous le thème « Dix ans de recherche en Comptabilité, Contrôle et Audit au Maroc: une approche bibliographique ».

1. Méthodologie

1.1 La base de notre travail :

Revues internationales catégorisées

Le travail présenté consiste en une revue de la littérature. Plusieurs sources étaient à notre disposition mais le choix a porté sur les revues spécialisées en comptabilité et qui sont catégorisées par le CNRS (Juin 2012 / Version 3.03). Le dernier classement regroupe 32 revues scientifiques au niveau international. Nous avons choisi de travailler sur les revues de la catégorie 1, qui sont au nombre cinq (voir Annexe I). Nous avons maintenus les définitions en

anglais car nous estimons que la traduction réduit la qualité du contenu :

- ***The Accounting Review*** (TAR) is an academic accounting journal with a scope encompassing any accounting-related subject and any research methodology. It was first published in 1926, and is ranked as one of the top academic accounting journals. According to the Journal Citation Reports, The Accounting Review's 2012 impact factor was 2.319, making it the 2nd-ranked accounting journal and the 6th-ranked business or finance journal by impact factor, and it is also one of the journals used by the Financial Times to compile its business school research rank. According to a 2006 meta-analysis of studies of accounting journals, The Accounting Review was one of the five accounting journals to be consistently ranked top accounting journals (Source : *Encyclopédie WIKIPEDIA*).

- ***Accounting, Organizations & Society*** is a major international journal concerned with all aspects of the relationship between accounting and human behaviour, organizational structures and processes, and the changing social and political environment of the enterprise. Its unique focus covers such topics as: the social role of accounting, social accounting, social audit and accounting for scarce resources; the provision of accounting information to employees and trade unions and the development of participative information systems (..) (Source : *Site de Accounting, Organizations & Society*).

- ***The Journal of Accounting and Economics*** encourages the application of economic theory to the expla-

nation of accounting phenomena. It provides a forum for the publication of the highest quality manuscripts which employ economic analyses of accounting problems. A wide range of methodologies and topics are encouraged and covered :

- The role of accounting within the firm ;
- The information content and role of accounting numbers in capital markets ;
- The role of accounting in financial contracts and in monitoring agency relationships ;
- The determination of accounting standards ;
- Government regulation of corporate disclosure and/or the Accounting profession ;
- The theory of the accounting firm.

- The Journal of Accounting Research is a peer-reviewed academic journal associated with the University of Chicago. It was established in 1963 and is published by Wiley-Blackwell on behalf of the Accounting Research Center (Formerly the Institute of Professional Accounting) at the University of Chicago Booth School of Business. (Source : *Encyclopédie WIKIPEDIA*)

- Review of Accounting Studies provides an outlet for significant academic research in accounting including theoretical, empirical, and experimental work. The journal is committed to the principle that distinctive scholarship is rigorous. While the editors encourage all forms of research, it must contribute to the discipline of accounting. Theoretical models need not speak directly to current practice, but accounting information must surface in a major way. Similarly, empirical analysis and

experimental tests should relate principally to accounting issues. (Source : *Site officiel de la revue*).

1.2 Démarche du Travail : Thème et résumé des articles

Nous avons procédé à une lecture des titres puis des abstracts (résumés) de tous les articles publiés entre 2003 et 2012 dans les cinq revues sélectionnées (1.727 articles en comptabilité et gestion). Chaque fois que le résumé porte à confusion, nous avons effectué une lecture approfondie des articles pour une meilleure identification du thème. En effet, un article peut traiter de deux aspects de la comptabilité. Nous avons retenus l'aspect principal traité dans chaque cas de figure. Par exemple, l'article «How does internal control regulation affect financial reporting ? » (2011) de Jennifer Altamuro, Anne Beatty (publié dans The Journal of accounting & Economics) a été classé dans la rubrique « communication financière » et non pas dans la rubrique de l'audit. Un autre article «Does eliminating the Form 20-F reconciliation from IFRS to U.S. GAAP have capital market consequences ? » (2012) de Yongtae Kim, Haidan Li, Siqi Li, a été classé dans la rubrique « marchés financiers », car même si le titre fait référence à la comptabilité internationale, l'article s'intéresse plus à l'impact sur le marché financier.

La revue de littérature que nous avons effectuée a permis d'établir une liste des thèmes qui ont intéressé les chercheurs au cours des 10 dernières années. Maurice Gosselin (2005) dans son article «Un bilan de dix ans de publication dans Comptabilité, contrôle et audit » qui a porté sur les publications de la revue Comptabilité, Contrôle, Audit (CCA) avait retenu les 9 thèmes suivants :

DOSSIER

Contrôle de gestion	Droit & Fiscalité
Comptabilité financière	Méthode de recherche
Comptabilité internationale	Eduction
Audit	Association francophone de comptabilité
Histoire de la comptabilit	

Nous avons retenus 4 des 9 thèmes de Maurice Gosselin, et nous avons ajouté 6 autres que nous avons

relevés lors de la revue des articles publiés. La liste des thèmes qui a fait l'objet de notre étude est la suivante :

Audit& Contrôle interne	Rémunération des Dirigeants
Communication financière	Fiscalité
Comportement des Dirigeants	Marchés Financiers
Contrôle et Comptabilité de gestion	Normes IFRS
Evaluation des entreprises	Comptabilité Général& Théories

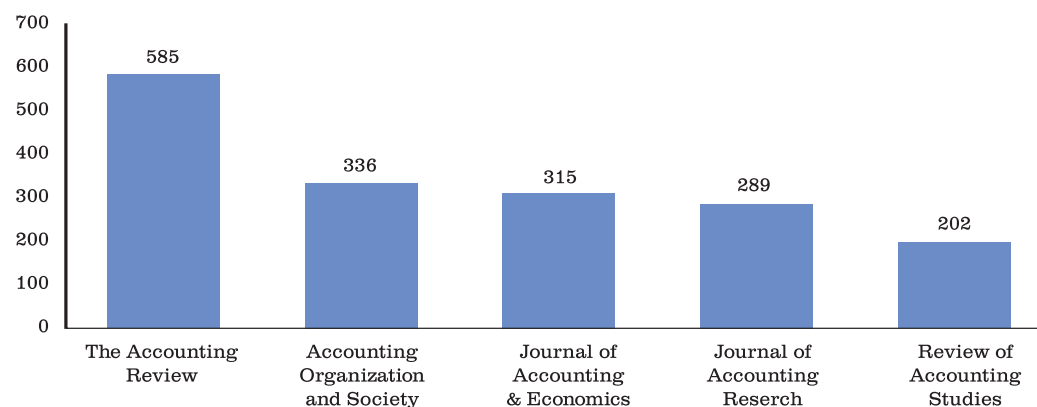
Pour chaque rubrique, nous avons affecté des catégories de sujets traités selon le détail présenté dans l'Annexe II.

comptable, publiés par les cinq revues objet de notre travail, a enregistré une évolution permanente entre 2003 et 2012. Le graphique suivant confirme le rang accordé par le CNRS aux cinq revues sélectionnées, qui est fonction, entre autres, du nombre d'articles publiés :

2. Résultats

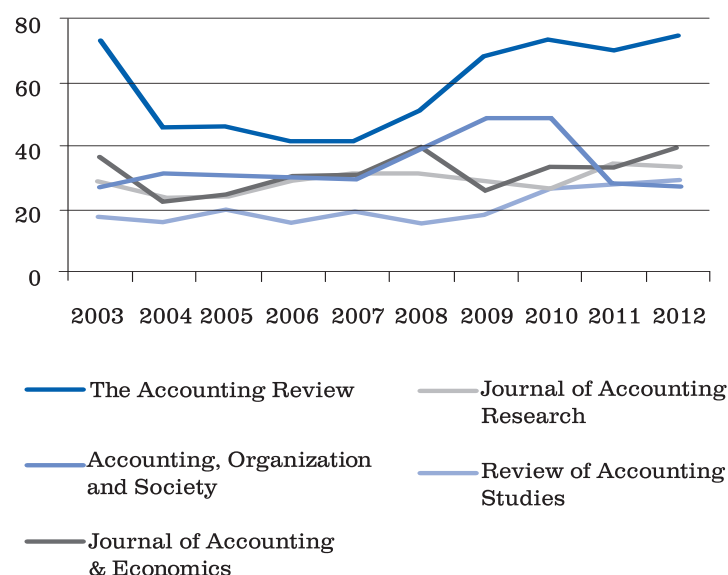
2.1 Une évolution du nombre d'articles publiés

La production scientifique en matière



Le nombre d'articles publiés sur les sciences comptables a passé de 180 en 2003 à 202 en 2012. Le graphique

suivant donne l'évolution du nombre d'articles par revue :



The Accounting Review se distingue par le nombre de publications et aussi par l'intérêt croissant des chercheurs pour cette revue depuis 2007.

2.2 La concentration des sujets traités : Analyse par revue

Entre 2003 et 2012, les articles publiés par les cinq revues ont été très diversifiés. Quatre thèmes ont retenus l'attention des chercheurs sur les 10 dernières années :

- La communication financière
- La comptabilité & les théories comptables
- L'Audit externe et l'Audit interne
- L'évaluation des entreprises

Les quatre thèmes précités ont été traités dans 1.111 articles sur les 1.727 examinés (64%). La communication financière a été la plus prisée par les chercheurs avec 392 articles sur les

1.727 examinés (23%). Le deuxième centre d'intérêts est la comptabilité & les théories comptables avec 307 articles (18%). L'Audit & le contrôle interne (15%) et l'évaluation des entreprises (9%) occupent respectivement la troisième et la quatrième place parmi les thèmes privilégiés des chercheurs. Nous avons aussi constaté que des sujets comme la fiscalité ou les normes

Les IFRS occupe la troisième place parmi les thèmes les plus traités par les chercheurs (principalement français) qui publient dans la revue CCA.

IFRS ont été délaissés par les chercheurs des cinq revues. Toutefois, et d'après Maurice Gosselin (2005), les IFRS occupe la troisième place parmi

DOSSIER

les thèmes les plus traités par les chercheurs (principalement français) qui publient dans la revue CCA. Cette tendance dans la revue française s'explique par la nouveauté d'instauration des IFRS en Europe (2005), alors qu'au niveau international, les IFRS ne sont

pas « nouvelles » (création de l'IASC en 1972), et ont fait l'objet de plusieurs travaux de recherches depuis les années 70.

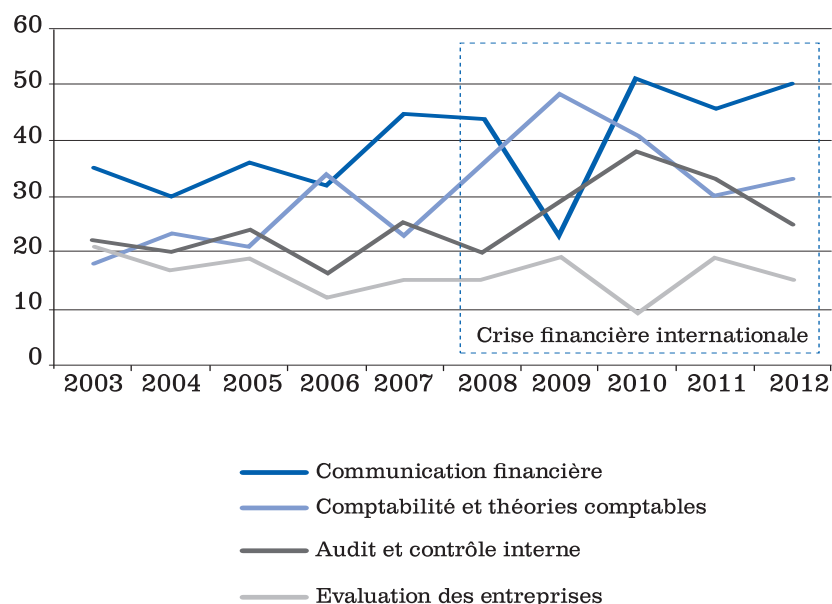
Le tableau ci-après récapitule les statistiques des thèmes traités dans les cinq revues sélectionnées :

Tableau 1 : Synthèse des publications par thème et par revue scientifique

Thèmes	The Accounting Review	Accounting, Organization and Society	Journal Accounting & Economics	Journal Accounting Research	Review of Accounting Studies	Total	%
Communication financière	120	31	101	88	52	392	23
Comptabilité et théories comptables	70	124	41	32	40	307	18
Audit & Contrôle interne	113	59	30	38	11	251	15
Evaluation des entreprises	48	5	41	31	36	161	9
Marchés Financiers	27	8	27	33	20	115	7
Comportement des Dirigeants	54	7	20	22	10	113	7
Contrôle et comptabilité de gestion	17	72	3	3	5	100	6
Rémunération des dirigeants	39	6	23	11	7	86	5
Fiscalité	43	5	22	7	7	84	5
Finance d'entreprise	40	13	4	16	6	79	5
normes internationales (IFRS)	14	6	3	8	8	39	2
Total des articles examinés	585	336	315	289	202	1 727	100

Entre 2003 et 2012, l'intérêt des chercheurs pour les quatre thèmes

majeurs a évolué de la manière suivante :



Si la communication financière et l'Audit externe/Audit interne sont les thèmes préférés des chercheurs de la revue *The Accounting Review*, la comptabilité et les théories comptables ont été privilégiés par les chercheurs qui publient dans la revue *Accounting, Organizations & Society*. De 2008 à 2012, en pleine crise financière internationale, les chercheurs se sont intéressés plus à la communi-

Cet intérêt trouve son explication dans l'intérêt porté par les investisseurs à l'information financière en période de crise, et la nécessité de s'assurer que cette information et ses sources sont fiables.

cation financière et au contrôle des entreprises (Audit externe & Audit interne). Cet intérêt trouve son explication dans l'intérêt porté par les investisseurs à l'information financière en période de crise, et la nécessité de s'assurer que cette information et ses sources sont fiables.

Parmi les quatre thèmes préférés des chercheurs, nous estimons que l'Audit, la Comptabilité ou encore l'évaluation des entreprises sont relativement clairs pour les chercheurs. La communication financière, qui occupe la première place des thèmes traités par les chercheurs, nécessitent de notre part un complément d'informations. Plusieurs définitions ont été données à la communication financière dans la littérature. Bompont et Marios (2004) dispose que la communication financière est «un programme d'informations financières, de promotion de l'image financière et de l'image de l'entreprise tout court». Teyssier (1998) stipule qu'il s'agit d'un «exercice qui participe au dynamisme de la relation entre l'entreprise et ses différents publics et donc, dans une certaine mesure, à sa propre pérennité». L'influence du marché financier sur la communication financières a été retenue par Schmutz (2000) qui pour lui, la communication financières est «la mise en œuvre, développement, amélioration de techniques destinées à augmenter la marge de manœuvre d'une entreprise».

DOSSIER

es cotée sur des marchés financiers soumis à une forte concurrence ». Stéphane O. & Rahma C. (2005) ont fait la synthèse de ces définitions en confirmant que « la communication financière est un processus intégré dans la stratégie qui vise à mieux faire connaître l'entreprise et ses dirigeants, promouvoir son image et exprimer ses valeurs auprès des investisseurs et autres parties prenantes, en développant des outils de communication qui permettent d'entretenir avec eux des relations à long terme ». Le rôle de la communication financière dans la gouvernance des entreprises n'est pas à démontrer. Dans son article intitulé « Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence ? », Bessire D (2003) a placé la communication financière comme un facteur

qui permet de favoriser et d'accroître la transparence, ce qui permet d'instaurer une bonne gouvernance.

2.3 La concentration des sujets traités : Analyse par année

Entre 2003 et 2012, la publication d'articles scientifiques en sciences comptables a varié en fonction des thèmes choisis. Si des thèmes ont maintenus la cadence de nombre d'articles publiés sur les dix années (contrôle de gestion & comptabilité de gestion), d'autres thèmes ont enregistré des hauts et des bas en fonction de variables qui restent à déterminer. Le tableau ci-après récapitule les statistiques des thèmes traités dans les cinq revues sélectionnées, par année de publication :

Tableau 2 : Synthèse des publications par thème et par année

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	%
Communication financière	35	30	36	32	45	44	23	51	46	50	392	23
Comptabilité et théories comptables	18	29	21	34	23	36	48	41	30	33	307	18
Audit & Contrôle interne	22	20	24	16	25	20	28	38	33	25	251	15
Evaluation des entreprises	21	17	19	12	15	15	19	9	19	15	161	9
Marchés financiers	15	7	8	13	8	10	14	7	14	19	115	7
Comportement des dirigeants	11	7	6	11	6	14	19	10	15	14	113	7
Contrôle et comptabilité de gestion	13	6	10	10	12	10	10	11	10	8	100	6
Rémunération des dirigeants	12	12	5	10	9	6	8	8	8	8	86	5
Fiscalité	14	9	8	6	2	12	4	14	3	12	84	5
Finance d'entreprise	11	9	7	2	3	5	15	10	9	8	79	5
Normes internationales (IFRS)	8	0	0	1	3	3	2	7	5	10	39	2
Total des articles examinés	180	140	144	147	151	175	190	206	192	202	1 727	100

La recherche en communication financière (35 articles en 2003 et 50 articles en 2012), et en comptabilité & théories comptables (18 articles en 2003 et 33 articles en 2012) a continuellement progressée entre 2003 et 2012. La recherche en matière d'Audit externe & Audit interne a enregistré une évolution mitigée (22 articles en 2003 et 25 articles en 2012). Le nombre d'articles qui traitent de l'évaluation des entreprises continues à baisser et cette tendance baissière est confirmée par l'analyse graphique de la page 37.

Pour les autres thèmes, nous avons constatée une stagnation relative

(sinon une baisse) des nombres d'articles publiés. Les travaux de recherches sur les marchés financiers et le comportement des dirigeants ont enregistré une augmentation moyenne entre 2003 et 2012 et auront certainement plus d'adeptes si la crise financière internationale continue à peser sur le monde des affaires.

En France, une autre étude réalisée sur la revue CCA peut apporter un complément d'orientation pour les jeunes chercheurs. Cette étude a été réalisée entre 1994 et 2004 et les résultats sont les suivants :

Tableau 3 : Résultat de l'étude de Maurice Gosselin publié dans la revue CCA

Domaines	Nombre d'articles	%
Contrôle de gestion	75	37,3
Comptabilité financière	57	28,4
Comptabilité internationale	23	11,4
Audit	18	9,0
Histoire de la comptabilité	15	7,5
Droit et fiscalité	5	2,5
Méthodes de recherche	4	2,0
Education	2	1,0
Association francophone de comptabilité	2	1,0
Total	201	100

Le contrôle de gestion était le thème préféré pour les chercheurs francophones entre 1994 et 2004, car elle offre un champ très large pour les études empiriques et quantitatives. La comptabilité financière s'inscrit aussi

dans le même ordre d'idée car la disponibilité de données chiffrées permet aux chercheurs de recourir à des études statistiques et par conséquent à des travaux plus scientifiques.

DOSSIER

Conclusion

Le choix d'un thème de recherche en matière de comptabilité reste une tâche relativement difficile. Les recherches au niveau international privilégient les « grands sujets » comme la communication financière, les théories comptables ou encore l'audit. Les jeunes chercheurs auront intérêt, à notre avis, à suivre cette tendance pour plusieurs raisons :

- L'abondance d'articles de recherches sur ces sujets apportera aux jeunes chercheurs une ressource bibliographique inestimable.

- Le nombre important de chercheurs dans ces domaines privilégiés offre des possibilités de collaboration et d'encadrement précieux pour les jeunes chercheurs.

Les autres thèmes qui n'ont pas fait l'objet d'une « orientation positive » de la recherche offrent un champ vierge pour les chercheurs. Toutefois, le risque est de se retrouver à court de ressources bibliographiques.

Au Maroc, la recherche en science de gestion, et plus particulièrement en comptabilité, est encore jeune. Les doctorants peuvent privilégier la tendance internationale en matière de recherche comptable et disposer ainsi d'une bibliographie riche et diversifiée (en anglais bien sûr). La communication financière des groupes marocains, les aspects liés à l'audit ou à l'évaluation des entreprises marocaines sont des champs à explorer par la recherche, et les résultats seront d'une très forte valeur ajoutée pour la recherche dans notre pays. Les articles publiés seront ainsi des « articles d'actualité » qui auront plus de chance à être remarqués par les revues internationales ■

Bibliographie

- Ayadi S.D et Klibi M.F. (2006), « Etat de l'art des recherches en sciences comptables en Tunisie » *27^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité - Tunisie*.
- Berland, N., & Drevet, B. (2012), « Mesurer la performance des chercheurs, au risque de la bureaucratie : In la comptabilité, la société et le politique ».
- Berry M. (2003), « Classement des revues : le CNRS va-t-il perdre son âme ? », *Lettre ouverte au CNRS*, 24 septembre.
- Bessire D. (2009), « Etat des thèses en comptabilité contrôle audit », 30^{ème} Congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg.
- Bessire D. (2004), « Etat des thèses récemment soutenues en Comptabilité, Contrôle et Audit », *XVII^{èmes} Journées des IAE*, Lyon, 13 et 14 septembre.
- Brown L. (1996), « Influential Accounting Articles, Individuals, Ph.D. Granting Institutions and Faculties : a Citational Analysis », *Accounting Organizations and Society*, vol. 21, n° 78, pp. 723-754.
- Bompont P. et Marios B. (2004), *Gouvernement d'entreprise et communication financière*, Economica.
- Chan K., Chen C. et Steiner T. (2004), « Who is Publishing ? An Analysis of Finance Research Productivity in the European Region », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 31, n° 3-4, pp. 401-437.
- Chtioui T. et Soulerot M. (2005), « Quelle structure des connaissances dans la recherche en comptabilité, contrôle et audit ? Une étude bibliométrique de la revue CCA sur la période 1995-2004 », *papier soumis au Congrès AFC*, Lille, Mai 2005.
- Colasse, (2010), « Cinq questions à propos de la recherche comptable francophone » *Intervention aux États-généraux de la recherche comptable organisée par l'Autorité des Normes Comptables (ANC) à la Maison de l'Amérique Latine le 16 décembre 2010*.

- Dupuy, Y (1994), « Une lecture des recherches actuelles en comptabilité », *Anales du management*, 12^{èmes} journées nationales des IAE, Montpellier 1994, p. 38.
- Elena M. Barbu (coordinatrice) (2012) «La recherche documentaire en Finance et en Comptabilité : Trouver son chemin dans le labyrinthe des ressources électroniques » *Cahier de recherche n°2011-10 E2* du CERAG.
- Jean-Louis Malo (2001). "6 Années de recherche comptable"- *Association Francophone de Comptabilité | Comptabilité - Contrôle - Audit 2001/1 - Tome 7* pages 3 à 4
- Jean-Louis Malo et Robert Teller «Vingt ans de thèses en comptabilité et contrôle» *Association Francophone de Comptabilité* (1999).
- Gerdron, Y. & Baker, R.C (2001) « Par-delà les frontières disciplinaires et linguistiques : l'influence des penseurs français sur la recherche en comptabilité ». *Revue CCA*, 2, 5-23
- Gérard Charreaux & Alain Schatt « Les publications françaises en comptabilité et contrôle de gestion sur la période 1994-2003 : un état des lieux» publié dans *"Comptabilité et Connaissances"*, France (2005).
- Gosselin M. (2005) « Un bilan de dix ans de publication dans Comptabilité, contrôle et audit » *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit* Paris
- Khalifa Ahsina (2012) « Dix ans de recherche en Comptabilité, Contrôle et Audit au Maroc : une approche bibliographique » *مجلة الباحث* - 11/2012
- M'Rabet, R. (2000), «Réflexions sur la recherche en gestion », Journée d'étude 23-02-2000 ISCAE, *Management 2000 Paroles d'enseignants*.
- Mangematin V. (2004), « L'influence internationale de la recherche en gestion produite en France », *Gérer et Comprendre*, n° 77, pp. 76-98.
- Maurice Gosselin (2005) « Un bilan de dix ans de publication dans Comptabilité, contrôle et audit » Manuscrit auteur, publié dans *"Comptabilité et Connaissances"*, France (2005).
- Schmutze M. (2000), « Communication financière et efficience des marchés ».

DOSSIER

Annexes

Annexe I
Liste Septembre 2011 par domaine

Nom	ISSN	Domaine	Cat
Comptabilité et contrôle de gestion/ Accounting and Auditing			
The Accounting Review	0001-4826	CPT	1g
Accounting, Organization and Society	0361-3682	CPT	1
Journal of Accounting and Economics	0165-4101	CPT	1
Journal of Accounting Research	0021-8456	CPT	1
Review of Accounting Studies	1380-6653	CPT	1
Auditing, A Journal of Practice and Theory	0278-0380	CPT	2
Comptabilité Contrôle Audit	1262-2788	CPT	2
Contemporary Accounting Research	0823-9150	CPT	2
European Accounting Review	0963-8180	CPT	2
Financial Accountability and Management	0267-4424	CPT	2
Journal Accounting and Public Policy	0278-4254	CPT	2
Journal of Business Finance and Accounting	0306-686X	CPT	2
Management Accounting Research	1044-5005	CPT	2
Abacus	0001-3072	CPT	3
Accounting and Business Research	0001-4788	CPT	3
Accounting Auditing and Accountability Journal	0951-3574	CPT	3
Accounting Horizons	0888-7993	CPT	3
Advances in international Accounting	0897-3660	CPT	3
Behavioral Research in Accounting	1050-4753	CPT	3
British Accounting Review	0890-8389	CPT	3
Critical Perspectives on Accounting	1045-2354	CPT	3
International Journal of Accounting	0020-7063	CPT	3
International Journal of Auditing	1090-6738	CPT	3
Journal of Accounting Literature	0737-4607	CPT	3
Journal of Accounting, Auditing and Finance	0148-558X	CPT	3
Journal of Applied Accounting Research	0967-5426	CPT	3
Journal of International Accounting Research	1542-6297	CPT	3
Journal of Management Accounting Research	1044-5005	CPT	3
Accounting and Finance	0810-5391	CPT	4
Management Accounting Quarterly	1528-5359	CPT	4
Managerial Auditing Journal	0268-6902	CPT	4
Review of Accounting and Finance	1475-7702	CPT	4

Annexe II

Rubrique	Principaux sujets traités
Audit & Contrôle interne	- Les cabinets d'audits - Les rapports d'audits - La relation auditeur/client - Sarbane Oxley - Le contrôle interne - Le comité d'audit
Communication financière	- Rapports financiers annuels - Les déterminants du contenu, de la périodicité et du moyen de la communication
Comportement des Dirigeants	- La gestion du résultat - La relation Dirigeants/Actionnaires - L'image de l'entreprise à travers l'équipe dirigeante
Contrôle et Comptabilité de gestion	- Budgets - Méthodes et techniques de la comptabilité de gestion - La gestion prévisionnelle
Evaluation des entreprises	- Techniques d'évaluation - Le coût du capital et ses différents aspects - Les variables qui impactent la valeur de l'entreprise (ou de l'une de ses composantes)
Rémunération des Dirigeants	- Lien entre les chiffres communiqués et les avantages des dirigeants - Types de rémunérations des dirigeants - Les indemnités de fin de contrat des dirigeants - Impact du niveau de rémunération sur plusieurs aspects de la gestion
Fiscalité	- Fiscalité des dividendes - Fiscalité des sociétés - Fiscalité différée - Fiscalité des groupes - Fiscalité des rémunérations des dirigeants
Marchés Financiers	- Réactions du marché à un événement - Les recommandations du SEC - L'impact de la régulation sur le marché - Le relation entre le marché financier et les communications des entreprises - Les marchés financiers internationaux

DOSSIER

Rubrique	Principaux sujets traités
Normes IFRS	- Première adoption du référentiel - Cadre conceptuel - Comparaison des IFRS et des US GAAP
Comptabilité Général & Théories	- Les règles d'évaluation - Le traitement comptable d'opérations spécifiques - Le lien entre la comptabilité et la finance - Les théories comptables

Postures épistémologiques dans les sciences de gestion : Cas de l'Ecole doctorale du «Groupe ISCAE»

Résumé. Un travail de recherche que ce soit, mémoire, thèse ou article est une entreprise de dur labeur qui nécessite non seulement beaucoup de rigueur et de détermination de la part du chercheur, mais également de méthode. Ce travail de rigueur consiste en l'inscription dans un cadre épistémologique approprié et justifié, la spécification de l'objet d'étude, l'élaboration d'un plan de recherche, la précision du protocole de collecte des données (par enquête, observation et/ou expérimentation) puis leurs analyses (exploratoire, explicative, qualitative, spécifique et/ou causale, quantitative), et enfin la présentation des résultats (Gavard-Perret et al, 2008).

Cependant, la recherche ne suit pas toujours une ligne droite. Elle est faite souvent d'allers et retours permanents, d'itérations, de remises en cause, parfois, de l'objet même sur lequel le chercheur travaille (Berry, 2000).

Dès les premières étapes de leurs projets, les chercheurs sont amenés à se poser une multitude de questions avant d'attaquer le terrain. Parmi ces questions et non des moindres : Quels sont les grands paradigmes qui peuvent inspirer les chercheurs ? Dans lequel chacun se sent-il le plus à l'aise ? La démarche sera-t-elle plutôt inductive que déductive ? Quelles sont les méthodes appropriées pour répondre à la question de recherche ou pour cueillir et analyser les données ? Il est évident que les décisions les plus fondamentales sur la méthodologie doivent être prises par le chercheur avant de commencer le travail empirique proprement dit (D'Amboise, 1996). Cette communication se propose dans un premier temps d'aborder les grands paradigmes épistémologiques à l'œuvre dans la recherche en sciences de gestion et leurs implications méthodologiques. Dans un second temps, une enquête qui vise à dresser, à la lumière des nouvelles tendances des méthodologies de recherche en management, un bilan des postures épistémologiques utilisées au sein de l'école doctorale du Groupe ISCAE.

Mots-clés. épistémologie, positivisme, constructivisme, interprétativisme, modes de raisonnement.

**Issam
EL MAGUIRI**

**Zakaria
BENHAR**

Introduction

A la lumière des grandes perspectives de recherche, nous assistons à une prise de conscience de la part des chercheurs des grands débats épistémologiques sous-tendant les choix à

faire. En effet, les différentes visions du monde des chercheurs se trouvent transposées dans les activités de recherche. Les plus grandes principales tendances sont : le positivisme, post-positivisme, constructivisme et interprétativisme.

DOSSIER

Le statut épistémologique des sciences de gestion suscite, encore aujourd'hui, de nombreux débats. Il n'existe pas une seule et unique

Il n'existe pas une seule et unique bonne manière de faire de la recherche.

bonne manière de faire de la recherche. A propos des méthodologies à privilégier, tout chercheur devrait être à même d'aborder son terrain d'étude avec un esprit à la fois ouvert et critique. Il est évident que les deux types de données quantitatives et qualitatives que le terrain fournit, sont le fruit de deux approches complémentaires. Les choix à faire lors d'une démarche de recherche devraient toujours être aiguillés en premier chef par les objectifs eux-mêmes de l'étude.

Nonobstant, les chercheurs notamment ceux de l'école doctorale du Groupe ISCAE doivent obligatoirement clarifier la différenciation entre le souci théorique et le souci méthodologique. La théorie peut : soit être exposée a priori, améliorée ou non en cours de projet, ou soit émerger d'une étude. La méthodologie doit cependant être clairement exprimée au début d'un projet, même si elle peut également être améliorée en cours de route. Il en va de la rigueur d'un travail ainsi que de sa validité aux yeux du futur lecteur de préciser dès le départ son positionnement épistémologique (D'Amboise, 1996).

Nous présentons ainsi dans un premier temps, en quoi consiste l'épistémologie, le questionnement et les principaux paradigmes épistémologiques, positivisme, constructivisme et interprétativisme. Les

implications méthodologiques de ces choix épistémologiques seront présentées dans un deuxième temps en abordant les formes de raisonnement (déduction, induction ou abduction) ainsi que les méthodes de recherche susceptibles à adopter. Finalement, une enquête menée auprès des doctorants du groupe ISCAE fera l'objet de la partie empirique de cette communication. Cette étude nous a autorisé à dresser, à la lumière des nouvelles tendances des méthodologies de recherche en management, un bilan des postures épistémologiques utilisées au sein de l'école doctorale du Groupe ISCAE.

1. Cadre et réflexion épistémologique

Les sciences de gestion font partie des nouvelles sciences qui ont émergé dans le courant du XX^e siècle et rencontrent toujours des diffi-

Les sciences de gestion font partie des nouvelles sciences qui ont émergé dans le courant du XX^e siècle et rencontrent toujours des difficultés à identifier ce qui les fonde et les légitime en tant que sciences

cultés à identifier ce qui les fonde et les légitime en tant que sciences. Le développement de ces sciences a suscité un certain renouvellement de la réflexion épistémologique.

1.1. Qu'est ce que l'épistémologie ?

Terme apparu au début du xx^e siècle, il désigne une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des

théories de la connaissance. Selon Piaget (1967), l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle s'intéresse aux questions telles que : Qu'est ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?

1.2. L'épistémologie au fil du temps ?

Nous pouvons distinguer deux types de paradigmes : le paradigme scientifique et le paradigme épistémologique.

• **Le paradigme scientifique** : c'est un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie. On distingue deux paradigmes scientifiques contemporains :

- le paradigme des sciences naturelles ou exactes (conventionnel depuis trois siècles pour la physique et près de deux siècles pour les sciences sociales) ;

- le paradigme des sciences de l'artificiel (sciences autre que naturelles, phénomènes façonnés par l'homme (Sciences humaines et sociales).

• **Le paradigme épistémologique** (G.Perret & coll, 2008), est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Ces hypothèses concernent ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance. On reconnaît différents paradigmes épistémologiques contemporains :

- les anciennes conceptions (conventionnelles) chères à K. Popper dont le positivisme. La rigueur requise s'est assouplie récemment et on parle plutôt du post-positivisme qui reconnaît qu'il n'est pas toujours possible de saisir pleinement et parfaitement la réalité dans sa globalité (exemple : réalités liées aux comportements sociaux contingents et historiques).

- les nouvelles conceptions (xx et xxi siècles) chères à Bachelard et Piaget dont le constructivisme. Les tendances actuelles sont orientées plutôt vers une **position aménagée** ou une triangulation entre plusieurs paradigmes.

La contribution de Popper ainsi que Bachelard et puis de Piaget reste majeure dans ce cadre. Ils offrent des conceptions ainsi que des lectures des sciences et de leur évolution au xx^e siècle qui sortent du paradigme scientifique conventionnel. Par ailleurs, deux courants majeurs ont traversé l'histoire des sciences à savoir (voir annexe 1), **le rationalisme** (dont les défenseurs de Pythagore à Platon en passant du Kant ou Descartes) et **l'empirisme** qui fonde la validité des conclusions scientifiques sur la vérification dans un grand nombre de cas, au moyen de l'expérience et notamment de l'expérimentation d'une hypothèse.

1.3. Le questionnement et paradigme épistémologique ?

La finalité d'une recherche étant l'élaboration des connaissances, il est crucial de s'interroger auparavant sur ce qu'est la connaissance, sur les hypothèses fondamentales sur lesquelles la conception de la connaissance repose, sur ce qui fonde la valeur des connaissances que le chercheur développe.

Selon les propos de Wacheux (1996) « Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié ». En effet, la spécification du positionnement épistémologique adopté par le chercheur est fondamentale en ce sens qu'elle lui permettrait de conférer une légitimité à son travail et aux choix qui le sous-tendent en méthodologie.

DOSSIER

Aussi le **questionnement épistémologique** est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique dans le domaine des mathématiques, de la physique, de la biologie et de diverses sciences établies. Ce mouvement s'est engagé en sciences de gestion à partir des années 1980. Nous nous limitons dans cette communication aux trois principaux paradigmes contemporains : positiviste, constructiviste et interprétativiste.

1.3.1. Paradigme épistémologique positiviste / la validation

Le paradigme positiviste trouve son inspiration dans les sciences exactes. Même si cette approche a la faveur d'un nombre non négligeable de chercheurs en sciences de gestion, il n'en demeure pas moins qu'il ne fait pas l'unanimité chez toute la communauté des chercheurs.

Selon ce paradigme, la nature des organisations est objective : il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée (D'Amboise, 1996). Les organisations sont perçues telles qu'une composition d'objets observables et mesurables, ayant des corrélations à la fois identifiables et attendues. Le défi réside alors dans le fait de découvrir et/ou d'expliquer cette réalité.

Qualifié également de réalisme scientifique par certains auteurs, le paradigme positiviste repose sur des hypothèses (plus tard H) fortes que sont :

- H1 : Ontologie réaliste. Il existe un réel objectif, unique, connaissable et le chercheur est capable de l'étudier, de le cerner et de le comprendre en toute neutralité. La vérité est obtenue par l'observation.
- H2 : Détermination naturelle.

L'approche scientifique positiviste permet, en observant les faits de manière empirique, en éclairant les causalités et en construisant des règles, de découvrir et comprendre ces formes de détermination.

- H3 : Epistémologie objectiviste dualiste. C'est le postulat d'indépendance entre l'observateur et son objet d'étude qui stipule que le chercheur peut et doit faire preuve d'objectivité, de neutralité et travailler dans des conditions contrôlées.

La démarche défendue par les partisans de ce paradigme est l'approche hypothético-déductive. Cette approche part du général vers le particulier. Elle consiste à formuler une question de recherche en s'inspirant d'une théorie de portée générale, à émettre des hypothèses concernant une situation particulière et à les tester afin de les infirmer ou confirmer pour conforter ou enrichir in fine la théorie initiale. Cette approche est appropriée dans la mesure où le chercheur croit qu'il n'existe qu'une réalité, que cette réalité répond à des lois naturelles récurrentes et donc prévisibles et que c'est en testant différentes hypothèses à la recherche de régularités qu'il découvrira cette réalité (D'Amboise, 1996).

L'aboutissement scientifique d'une recherche conduite sous cette bannière dépend de la pertinence du soubassement théorique des hypothèses, de la précision des instruments de mesure et de la validité des analyses statistiques

L'aboutissement scientifique d'une recherche conduite sous cette bannière dépend de la pertinence du soubassement théorique des hypothèses, de la

précision des instruments de mesure et de la validité des analyses statistiques. Enfin, pour noter **la valeur scientifique** des connaissances dans le paradigme épistémologique positiviste, il faudrait débattre de **la validité** de sa recherche. On distingue :

- **Validité interne** : qui correspond au fait de s'assurer que le chercheur, par le biais des instruments de mesure retenus et de la méthode mis en œuvre, a bien été capable de mesurer ce qu'il souhaite mesurer. (Phénomène saisi dans sa totalité).
- **Validité externe** : qui concerne la généralisation des résultats le plus largement possible. Cela soulève la question de la qualité des échantillons.
- **Fiabilité** : qui renvoie à la question de la stabilité des résultats (aptitude de la technique employé à recueillir les mêmes données d'une fois sur l'autre).

1.3.2. Paradigme épistémologique constructiviste / La légitimation

Selon ce paradigme, les individus construisent leur propre réalité du monde qui les entoure (D'Amboise, 1996). Par conséquent, il n'existe pas une seule réalité. Les hypothèses fondatrices en sont :

- Il n'y a pas, pour une question, des réponses uniques ou dont on peut faire la preuve.
- Pas de réalité ontologique objective mais plutôt un monde constitué par notre expérience.
- Nul être humain ne dispose de critères absolus permettant de savoir avec certitude s'il existe un réel et un seul, et dans le cas où un tel réel existe, si celui-ci est semblable aux perceptions qu'il induit.

Ce n'est pas donc l'existence d'un réel qui est contestée, mais l'impossibilité

Ce n'est pas donc l'existence d'un réel qui est contestée, mais l'impossibilité de le connaître indépendamment des perceptions qu'il induit

de le connaître indépendamment des perceptions qu'il induit. La réalité étudiée n'est donc pas considérée comme forcément unique. De même l'expérience du chercheur peut lui défaire une complète objectivité vis-à-vis du sujet étudié. Cette position est considérée comme une source d'enrichissement de la connaissance et savoirs qui sont élaborés grâce à l'expérience et la connaissance du contexte des processus constitutifs de la réalité étudiée.

Pour ce courant de pensée, la réalité est donc à la fois plurielle et subjective dans la mesure où elle dépend de la manière dont un chercheur comprend et construit une situation ou un phénomène donné. À la limite, pour le même objet de recherche il y aurait autant de réalités que de chercheurs différents, à moins qu'ils ne partagent la même idée de compréhension et de construction de la réalité. Il est vrai aussi que les paradigmes qu'épousent les chercheurs dans le cadre de leurs travaux de recherche les influencent aussi bien dans leur façon de comprendre que celle de construire la réalité.

A travers cette grille de lecture de la réalité, le challenge pour le chercheur est de réussir à appréhender un phénomène selon l'angle de vue des sujets observés et de tenter d'y découvrir des aspects communs de compréhension et par la suite de construction de « sa réalité ».

Pour ce faire, l'approche holistico-inductive s'avère le mode de raison-

DOSSIER

nement ad hoc pour ce paradigme. À l'opposé de l'approche déductive, l'approche inductive va du particulier vers le général. Selon cette approche, le chercheur tente initialement de faire complètement abstraction de la théorie existante pour aborder le phénomène particulier qu'il a choisi d'étudier avec le moins d'idées préconçues possible (D'Amboise, 1996). A partir du terrain, le chercheur collecte auprès des acteurs concernés par l'objet de recherche des descriptions, impressions ou explications des événements qu'ils vivent. De ces témoignages, il essaie de comprendre et de construire des concepts communs qui expliqueraient certains comportements par exemple. C'est à l'issue de ce processus souvent long et difficile qu'émergent éventuellement du terrain les principes d'une théorie. Cette théorie au départ particulière serait en mesure de prendre une dimension plus générale si la dynamique de recherche est prolongée sur d'autres terrains et transcende ainsi le cadre du phénomène particulier initialement étudié.

En matière de validation, on parlera plutôt de **légitimation**. En effet, le chercheur est tenu en permanence de s'assurer de l'adéquation de la méthode qu'il mobilise avec le projet de recherche qu'il poursuit, de veiller à la rigueur du travail effectué, et d'explicitier finement le processus suivi. Cet effort de légitimation ou « **travail épistémologique** » selon l'expression de Martinet (2000), s'effectue par critique épistémologique interne du processus de recherche et des produits de ce processus.

1.3.3. Paradigme épistémologique interprétativiste

Il est normal que tous les chercheurs

en sciences de gestion ne se retrouvent pas complètement dans l'un ou l'autre des paradigmes évoqués précédemment.

Tout d'abord, l'approche hypothético-déductive peut s'avérer trop contraignante pour certains. Tout doit en effet être prévu par le chercheur dès le début de sa recherche (D'Amboise, 1996). Par conséquent, le chercheur n'a plus cette souplesse d'étudier des faits nouveaux ou imprévus – même s'ils sont pertinents – qui peuvent émerger en cours de recherche. Par ailleurs, les recherches en management sont confrontées à un défi de taille lié à la garantie d'une certaine validité externe de l'étude quantitative qui respecte des exigences statistiques de généralisation en vigueur dans les approches scientifiques conventionnelles. Pour des raisons de profondeur dans l'observation, l'usage d'un échantillon comportant un grand nombre de sujets engendre de facto des soucis liés au temps et aux ressources.

Ensuite, et en raison du peu d'indicateurs dont disposent les chercheurs dans un projet de recherche conduits

Nous sommes donc en présence d'un dilemme difficile à appréhender : soit avoir plus de structure et moins de flexibilité ou bien moins d'ossature a priori et davantage de souplesse, avec tout ce que ces choix impliqueraient en termes de risque d'enlisement dans son projet ou de manquement de rigueur.

selon l'approche holistico-inductive, certaines trouvent risqué de s'engager sur un terrain semé d'embûches.

es où se pose souvent le problème de la validité interne de l'étude qualitative. Nous sommes donc en présence d'un dilemme difficile à appréhender : soit avoir plus de structure et moins de flexibilité ou bien moins d'ossature a priori et davantage de souplesse, avec tout ce que ces choix impliqueraient en termes de risque d'enlisement dans son projet ou de manquement de rigueur.

A ce titre, l'interprétativisme fait figure de troisième voie offerte au chercheur, de solution de compromis à mi-chemin entre positivisme et constructivisme. Pour les interprétativistes, la recherche doit interpréter et comprendre la manière qu'ont les individus d'appréhender le monde qu'ils perçoivent. Cette approche qui suscite tant de faveurs de la part des chercheurs des sciences sociales et de gestion consiste à étudier sur le terrain le phénomène d'intérêt tout en travaillant avec un nombre réduit de cas. Le chercheur doit préalablement avoir formulé une question de recherche et il doit choisir ses cas à partir de paramètres bien spécifiques. Les résultats de ces études de cas sont comparés, confrontés pour en identifier les similitudes et différences. En suivant cette approche, le chercheur peut dans une certaine mesure compenser son souci de généralisation par l'analyse d'un nombre de cas significatifs (D'Amboise, 1996). Au lieu des méthodes d'analyse statistiques, les chercheurs utilisent des comparaisons méthodiques et rigoureuses tout en conservant une bonne dose de souplesse dans leur démarche. Ainsi, l'interprétativisme peut permettre autant à interpréter et comprendre des phénomènes qu'à vérifier et générer une théorie.

En conclusion, dans la génération des connaissances scientifiques, il faut dépasser l'opposition entre (Albert et al, 2000) :

- démarche inductive et démarche hypothético-déductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction.
- positivisme et constructivisme, dissiper certaines confusions, par exemple celles résultant d'associations entre positivisme et méthodes quantitatives ou, de manière symétrique, entre constructivisme et méthodes qualitatives, pour explorer les différentes implications d'une conception constructiviste en sciences de gestion.

A ce titre, l'interprétativisme ou le positivisme aménagé sont considérés comme des compromis entre les deux principaux paradigmes. Partant du principe que le questionnement épistémologique est partie intégrante de la construction d'un projet de recherche, il faudrait se positionner par rapport aux principaux paradigmes épistémologiques auxquels les chercheurs en sciences de gestion se réfèrent avant d'explicitier les implications que leurs choix vont entraîner en termes de méthodologie et méthodes de recherche.

2. Choix épistémologique et implications méthodologiques

2.1. Qu'est ce que la Méthodologie ?

Un aspect de l'épistémologie, elle s'intéresse à la pertinence et à la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre au regard de l'objectif de recherche poursuivi (Piaget, 1967). Elle est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances.

DOSSIER

Quant à la validité de celles-ci, elle dépasse la conception de la connaissance validée selon la méthode scientifique classique ou encore celle reconnue valable par le paradigme positiviste. En sciences de gestion par exemple, la valeur des connaissances peut être appréciée de deux points de vue (G.Perret & coll, 2008) :

- L'épistémique, qui concerne leur valeur pour le développement de la connaissance générale en gestion ;
- Le pragmatique, qui s'intéresse à leur valeur pour la pratique gestionnaire.

2.2. Choix épistémologique et implications méthodologiques

2.2.1. Implication méthodologique du positivisme

Le mode de raisonnement suit une logique déductive ou hypothético-déductive de type « **Si..alors** ». Cette logique s'inspire des deux principes afférents à ce choix à savoir :

- La décomposition analytique et de réduction (cartésien)
- L'hypothèse causaliste ou de raison suffisante (raisonnements syllogistiques). « rien n'arrive jamais sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante » (Leibniz, 1710) (raisonnements de type syllogistique).

En sciences de gestion, ces principes peuvent poser problème eu égard à la complexité et aux interrelations multiples susceptibles de caractériser les éventuelles phénomènes à étudier. La méthode interpellée pour ce faire est l'approche expérimentale et la vérification des hypothèses par les tests statistiques.

2.2.2. Implication méthodologique du post- positivisme

En reconnaissant que le chercheur peut et doit approcher la réalité « au plus près », celui-ci doit se contenter

de multiples méthodes. Dans ce cadre on s'attache plutôt à réfuter des hypothèses qu'à les vérifier. On cherche à adoucir les règles positivistes afin d'être mieux à même de saisir des phénomènes sociaux complexes.

2.2.3. Implication méthodologique du Constructivisme

Toute méthode est admissible (qualitatives, quali-quantitative et quantitatives) sous respect d'éthique, de rigueur et de transparence du travail épistémique. (Construire et piloter un processus de transformation).

2.3. Conception plan (positivistes) ou canevas de la recherche (constructivistes)

On peut résumer les différentes étapes d'un plan ou d'un canevas comme suit :

- La spécification du référentiel épistémologique : C'est un acte fondateur qui requiert l'indication explicite des hypothèses de base du paradigme sur lesquelles l'ensemble de la recherche prendra appui.
- L'étape suivante est celle de la définition du plan ou du canevas de la recherche (objet de recherche, question centrale à étudier, références théoriques majeures à mobiliser, Méthodes de recherche, contexte empirique, tactique de collecte des données et stratégies de traitement qui leur seront associés).
- La formulation de la question de recherche dépend du caractère déductif, inductif ou abductif de la recherche envisagée.

2.3.1. Les formes du raisonnement

Dans une approche déductive, il s'agit de tester, par le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve dans des situations particulières un

certain nombre de connaissances développées préalablement.

Une recherche inductive vise à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques.

Une recherche abductive procède par allers-retours successifs entre le travail effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis. Dans une telle recherche, le canevas peut évoluer tout au long du travail : adaptation des guides d'entretien, redéfinition de la question centrale de la recherche.

2.3.2. Méthodes de recherche

Il existe des **méthodes transformatives** (recherche - action, recherche - intervention) qui sont par nature incompatibles avec la neutralité du chercheur qu'appelle un positionnement positiviste. Mais outre l'expérimentation, seules **des méthodes contemplatives** (étude de cas, enquête par voie de questionnaires (éventuellement combinés) sont à priori acceptables par un positionnement positiviste.

Une autre classification selon les méthodes d'accès au réel consiste à distinguer les méthodes quantitatives, **les méthodes qualitatives et la méthode qualimétrique**.

• **Les méthodes quantitatives** dans lesquelles il y a une suprématie de la mesure et de la métrologie, présomption de scientificité et dont les qualités des mesures sont la fidélité, fiabilité, validité et sensibilité.

• **Les méthodes qualitatives** qui présentent un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire, et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens de phénomènes. Méthodes dites compréhensives, elles cherchent à comprendre le(s) sens de situations de gestion et de phénomènes. Ces méthodes de recherche constituent des stratégies différentes d'accès au réel, on en trouve : l'étude de cas, la recherche expérimentale, la recherche-action, l'étude ou recherche clinique, la recherche -intervention, l'observation participante.

Elles comportent des recueils de données primaires, collectées sur le terrain par une présence physique du chercheur au sein de l'organisation. Le traitement des données consiste en une utilisation ou non de méthodes quantitatives (codification, traitement statistique).

• **La méthode qualimétrique** : Combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives.

Le chercheur peut éventuellement combiner plusieurs techniques pour collecter les données relatives au phénomène à étudier après justification (**protocole de collecte des données**). On en cite **une Base de données**, Questionnaire, Entretien (Directif ou Semi-directif), Entrevue, Analyse des documents, Observation (Active (Participante) ou Passive)... Enfin l'analyse peut être menée de différentes manières selon **des Outils de traitement des données** dont l'Analyse du contenu (y compris le lexical), l'Analyse statistique (descriptive ou explicative et causale), Analyse sémiotique (l'étude des signes et de leur signification).

DOSSIER

3. Enquête auprès des doctorants de l'école doctorale du Groupe ISCAE sur leurs positionnement épistémologiques

A la l'issue de ce développement théorique sur l'épistémologie, une enquête a été menée au sein de l'école doctorale du Groupe ISCAE afin :

- d'identifier les postures épistémologiques des doctorants ;
- de comprendre les raisons de ces choix ;
- d'évaluer leurs impacts sur (1) l'approche méthodologique et la méthodologie, (2) les méthodes de recherche et de collecte des données ainsi que (3) les outils d'analyse des données mobilisées par les doctorants dans le la cadre de la recherche.

3.1. La cible de l'enquête

La liste actualisée des doctorants en deuxième et troisième années fournie par la direction du cycle doctoral du Groupe ISCAE, nous a permis d'identifier la cible de l'enquête. L'investigation empirique a été menée, entre le 02 et le 20 janvier 2014, par le biais d'un questionnaire en respectant une démarche bien déterminée.

3.1.1. Identification de la cible de l'enquête

La cible de l'enquête est composée des doctorants de l'école doctorale du Groupe ISCAE qui poursuivent leurs cursus en deuxième et troisième années. Les doctorants en première année ont été exclus du périmètre de notre étude en raison qu'ils sont au tout début de leurs processus de recherche. A ce stade, ils ne se sont pas encore imprégnés du domaine de l'épistémologie et par conséquent ne présentent

aucun intérêt pour notre étude. Les doctorants visés par l'enquête appartiennent à trois filières : (1) stratégie, (2) finance et (3) marketing.

Dés lors, la population cible servant de base à la présente étude se confonde avec la population observée objet de notre enquête. Elle comprend les 35 doctorants inscrits en deuxième et troisième années dans les trois filières précitées.

Vu la taille réduite de cette population, la méthode d'échantillonnage utilisée est celle du recensement exhaustif qui consiste à interroger tous les individus de la population étudiée.

La base de sondage de notre recherche a été établie à partir des listes des doctorants fournies par la direction du Groupe ISCAE.

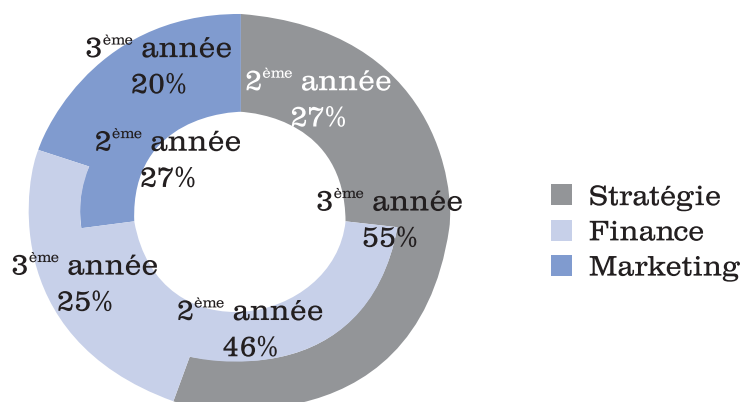
3.1.2. Profil de la population observée

D'après notre base de données sur la population observée, la répartition par promotion (2^{ème} année et 3^{ème} année) est caractérisée par le fait que la majorité des doctorants sont affiliés à la troisième année avec 57,14% de la population.

La filière « stratégie » est majoritaire en 3^{ème} année avec 55% alors que la filière « finance » domine la 2^{ème} année avec 46,66%.

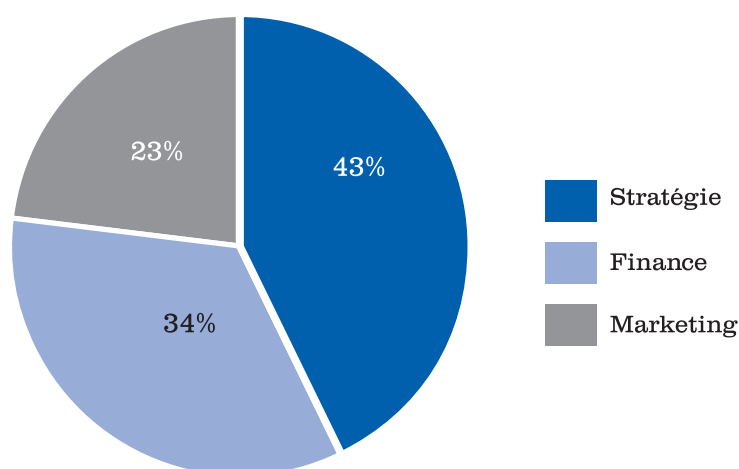
Quant à la répartition par filière des doctorants concernés par l'enquête, nous constatons que la filière « stratégie » est majoritaire en 3^{ème} année avec 55% alors que la filière « finance » domine la 2^{ème} année avec 46,66%. Les filières « marketing » représente respectivement 26,67% en 2^{ème} année et 20% en 3^{ème} année (voir Graphe 1).

Graphe 1. Répartition par filière de la population observée selon la promotion



Si on s'intéresse aux deux promotions, les doctorants sont répartis comme suit : 42,86% en « stratégie », 34,28% en « finance » et 22,86% en « marketing » (voir Graphe 2).

Graphe 2. Répartition de la population observée selon la filière



3.1.3. L'outil d'investigation terrain : Questionnaire

L'outil d'investigation adopté pour le recueil des données sur le terrain est le questionnaire administré aux doctorants du recensement final par voie électronique en utilisant l'outil Google Drive.

3.2. La structure du questionnaire adopté pour l'étude

Les dimensions et sous-dimensions, relatives au positionnement épistémologique, aux modes de raisonnement développés précédemment et à la méthodologie de recherche, ont

DOSSIER

été conservées. De même, les dimensions concernant le profil du chercheur, les méthodes de recherche et de collecte des données ainsi que les outils d'analyse de ces données ont été intégrés au questionnaire.

Il convient de signaler que l'usage d'indicateur qualitatif, en général basé sur la perception des personnes enquêtées, a connu un regain d'intérêt ces dernières années, du fait de sa meilleure fiabilité dans l'analyse (Richards et Richards, 1998). D'ailleurs comme le soulignent certains auteurs (Lyon et al, 2000), même si le recours à la perception des personnes questionnées peut inclure une part de subjectivité, il n'en reste pas moins qu'il a l'avantage de fournir une évaluation plus précise et une mesure plus complète et spécifique. Ainsi, tous les construits qualitatifs sont saisis par une échelle de Likert à 5 points d'ancrage.

La structure définitive du questionnaire est constituée de 16 questions (plus tard Q). Ce questionnaire traite de plusieurs dimensions relatives à :

- l'identification du profil du répondant en termes de : sujet de recherche (Q1), promotion (Q2) filière de recherche (Q3), formation de base (Q4) et soubassement scientifique du chercheur (Q5) ;
- l'évaluation des connaissances de l'épistémologie en sciences de gestion, et ce en termes de : définition, courants, paradigmes et positions épistémologiques (Q6 et Q7) ;
- le positionnement épistémologique du chercheur et les raisons de ce choix (Q8 et Q9) ;
- l'évaluation des connaissances des modes de raisonnement en sciences de gestion, et ce en termes de : typologies, enchaînement des modes et leur adossement aux méthodes de

recherche (Q10 et Q11) ;

- le choix de l'approche méthodologique et de la méthodologie de recherche à lumière du positionnement épistémologique du doctorant (Q12 et Q13) ;
- les méthodes de recherche et de collecte des données ainsi que les outils d'analyse des données mobilisées par le doctorant dans le la cadre de la recherche pour accéder au réel (Q14, Q15 et Q16).

3.3. Les résultats de l'enquête

Après le déploiement du questionnaire adressé aux doctorants de la 2^{ème} et 3^{ème} années du cycle doctoral du Groupe ISCAE, l'équipe de recherche a procédé à l'issue au traitement, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus. Sur les 35 doctorants ciblés, 28 ont répondu favorablement à notre enquête, soit un taux de réponse satisfaisant de 80%.

3.3.1. L'identification du profil du répondant

L'identification du profil du répondant en fonction de sa promotion a révélé que les doctorants de la 3^{ème} année dominent avec 57% des répondants. Les différents proportions reflètent fidèlement la composition de la population cible de notre enquête.

Par ailleurs, l'identification du profil du répondant en fonction de sa filière a montré que la filière « stratégie » est majoritaire avec 46% des répondants. Les différents pourcentages sont très proches de ceux de la population objet de notre enquête.

Par conséquent, les répondants sont assez représentatifs des deux promotions 2^{ème} et 3^{ème} années du cycle doctoral. Ces premiers éléments permettent de réconforter notre souci d'avoir une validité et une pertinence

de l'étude à travers un bon taux de réponses avec une bonne représentativité de la population cible de l'enquête.

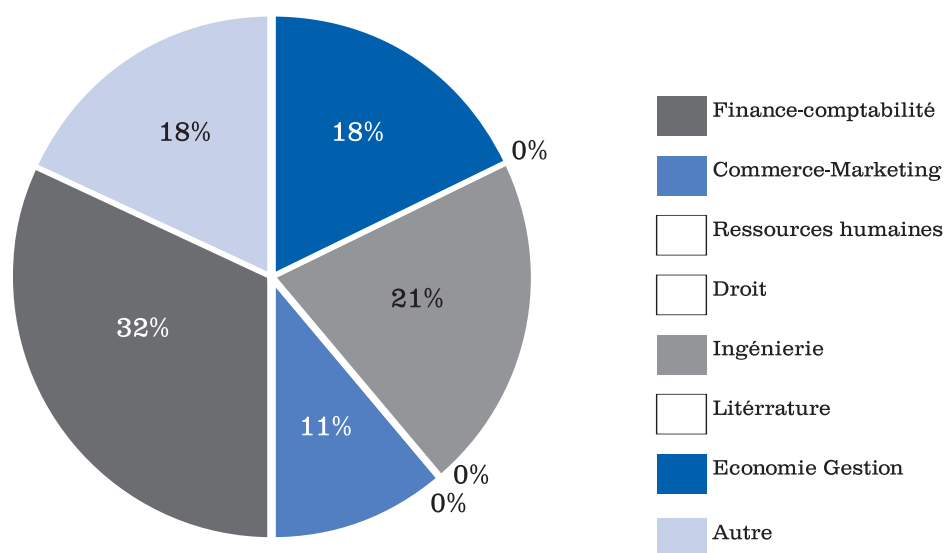
Ces premiers éléments permettent de réconforter notre souci d'avoir une validité et une pertinence de l'étude à travers un bon taux de réponses avec une bonne représentativité de la population cible de l'enquête.

L'identification du profil du répondant en fonction de sa formation de

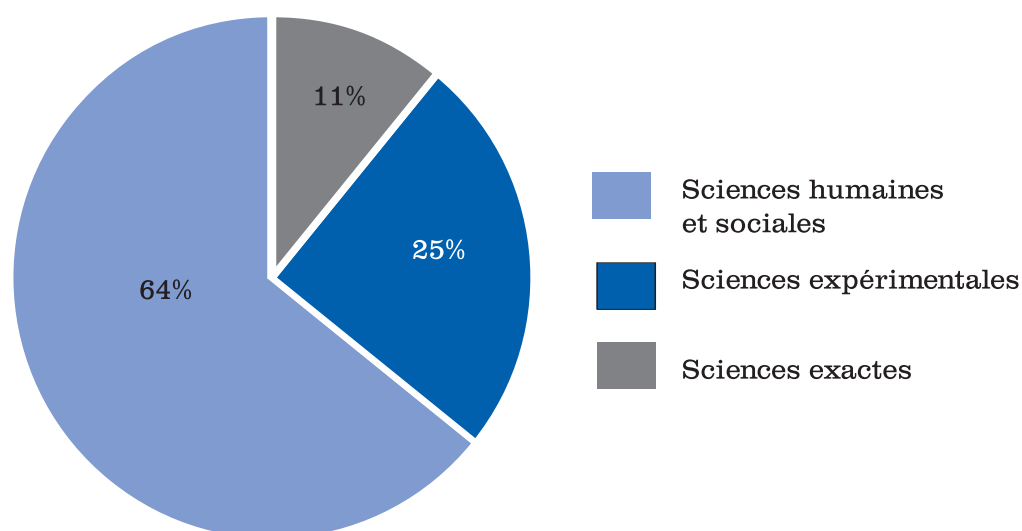
base fait ressortir que la Finance-Comptabilité vient en premier lieu avec 32% puis l'Ingénierie avec 21%, ensuite l'Economie-Gestion avec 18% et enfin le Commerce-Marketing avec 11% (voir Graphe 3). Nous constatons que ces proportions ne reflètent que moyennement la composition de la cible de l'enquête par filière.

L'identification du profil du répondant en fonction du soubassement scientifique du chercheur illustre la domination des sciences humaines et sociales avec 64% suivi des sciences expérimentales avec 25% (voir Graphe 4)

Graphe 3. Répartition par formation de base des répondants

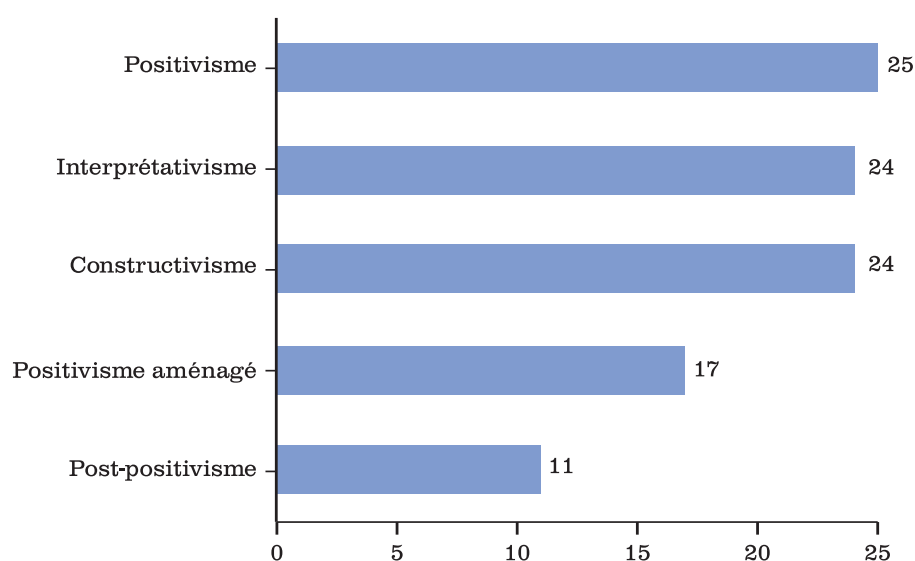


DOSSIER

Graphe 4. Répartition par soubassement scientifique des répondants**3.3.2. L'évaluation des connaissances de l'épistémologie**

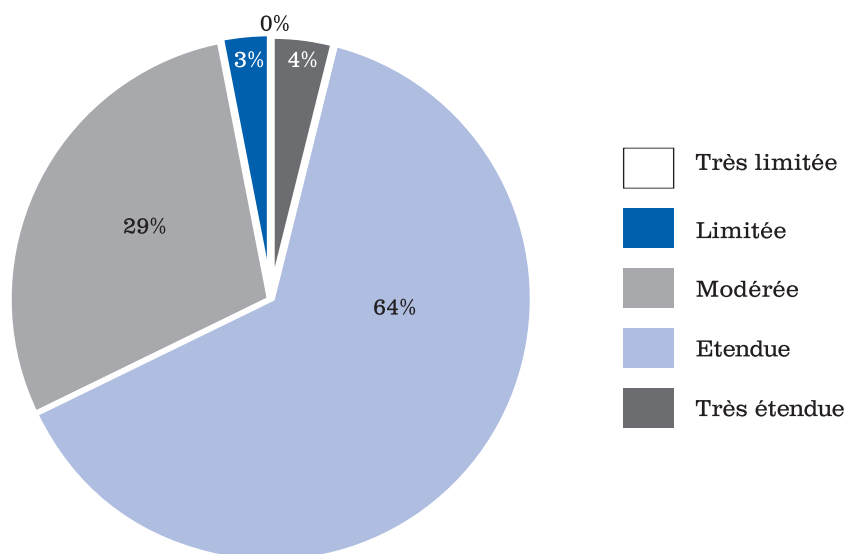
Sur les 28 répondants, la majorité connaît les principales postures épistémologiques à savoir le posi-

tivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Toutefois, plus de la moitié des répondants ignorent le post-positivisme comme position épistémologique (voir Graphe 5).

Graphe 5. Evaluation des connaissances de l'épistémologie des répondants

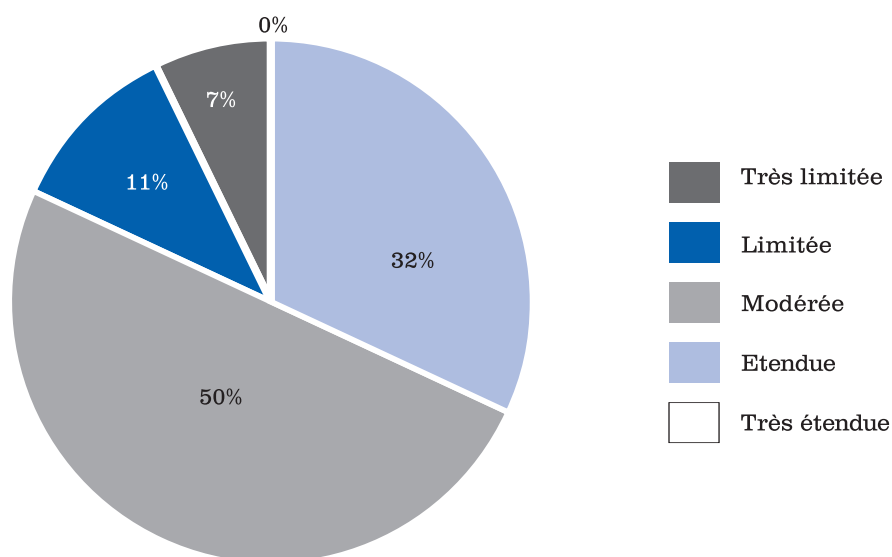
La plupart des répondants ont une bonne connaissance de l'épistémologie en termes de définition (64%) (voir Graphe 6).

Graphe 6. Evaluation par les répondants de leur connaissance de la définition l'épistémologie



Toutefois, la majorité des répondants estime que leurs connaissances des paradigmes (50%) restent encore modérées (voir Graphe 7).

Graphe 7. Evaluation par les répondants de leur connaissance des paradigmes de l'épistémologie



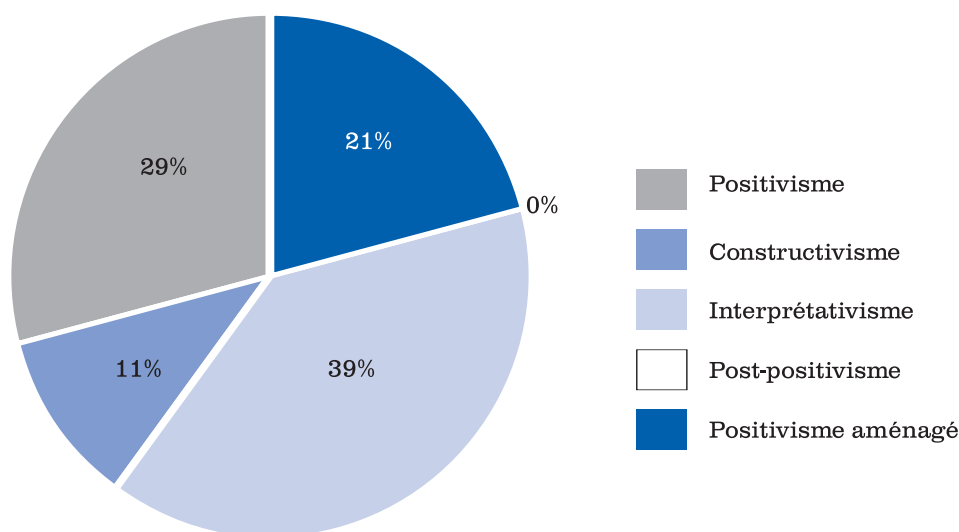
DOSSIER

3.3.3. Le positionnement épistémologique et les raisons de ce choix

Quant au positionnement épistémologique des répondants, l'interprétativisme vient en premier avec 39%,

puis le positivisme et le positivisme aménagé suivent avec respectivement 29% et 21% et enfin le constructivisme avec seulement 11% (voir Graphe 8).

Graphe 8. Positionnement épistémologique des répondants



Selon les répondants, les raisons de ce choix sont dictées en premier chef

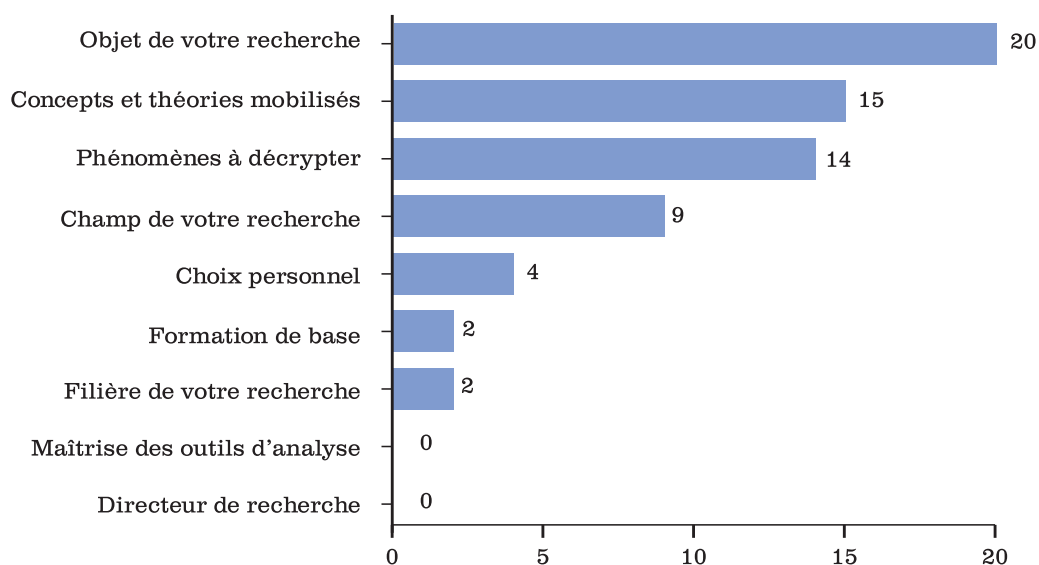
Les raisons de ce choix sont dictées en premier chef par les impératives de la recherche.

par les impératives de la recherche à savoir principalement la nature de l'objet de recherche ensuite les concepts et les théories mobilisées dans

le cadre de la recherche et enfin la nature des phénomènes à décrypter et la nature du champ de la recherche. Le choix personnel, la formation de base et la filière de la recherche ne sont que marginalement cités (Graphe 9).

Par ailleurs, nous remarquons que le directeur de recherche et la maîtrise des outils d'analyse par le chercheur n'ont aucun impact sur le positionnement épistémologique du répondant.

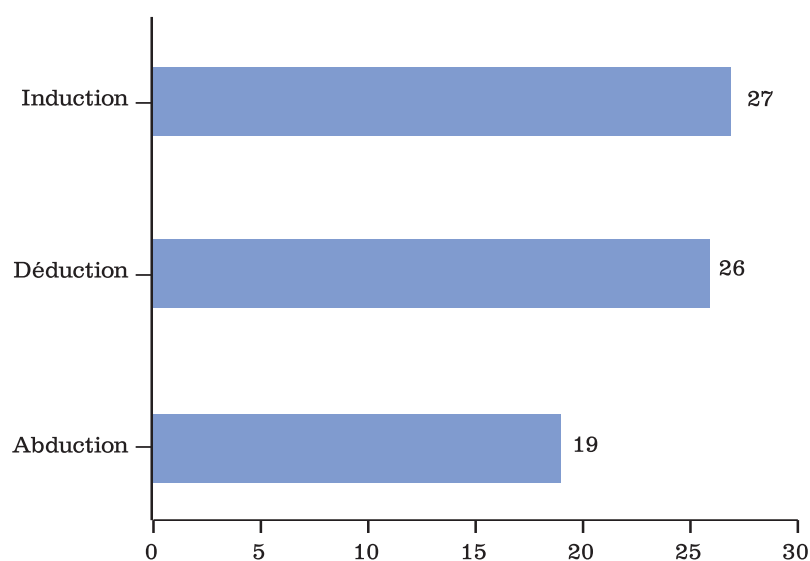
Graph 9. Raisons des répondants pour justifier le positionnement épistémologique choisi



3.3.4. L'évaluation des connaissances des modes de raisonnement

Les modes de raisonnement inductif et déductif sont bien connus par la majorité absolue des répondants. Néanmoins, l'abduction comme forme de raisonnement n'est connue que par 68% des répondants (voir Graphe 10).

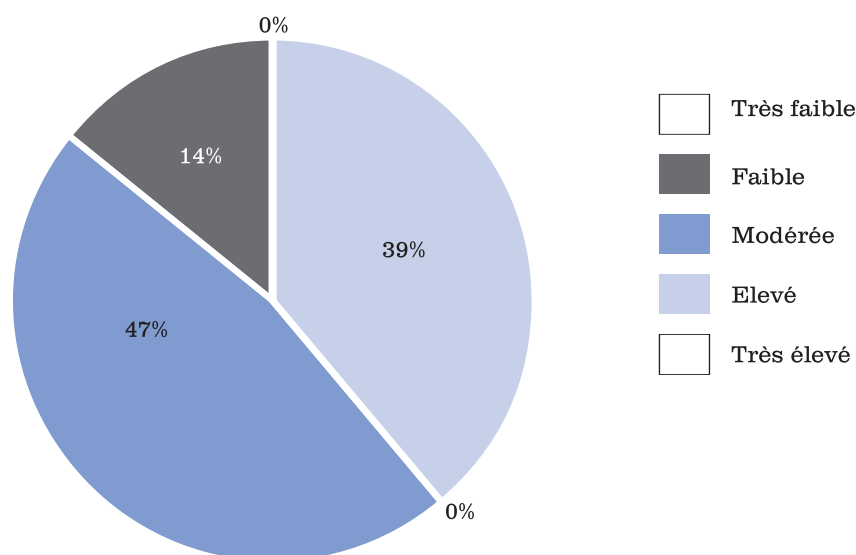
Graph 10. Evaluation des répondants de leur connaissance des modes de raisonnement



DOSSIER

La plupart des répondants ont évalué que leur connaissance des différentes typologies des modes de raisonnement, leur enchainement et leur adossement aux méthodes de recherche (47%) comme étant encore modérée (voir Graphe 11).

Graphe 11. Evaluation des répondants de leur connaissance des typologies des modes de raisonnement



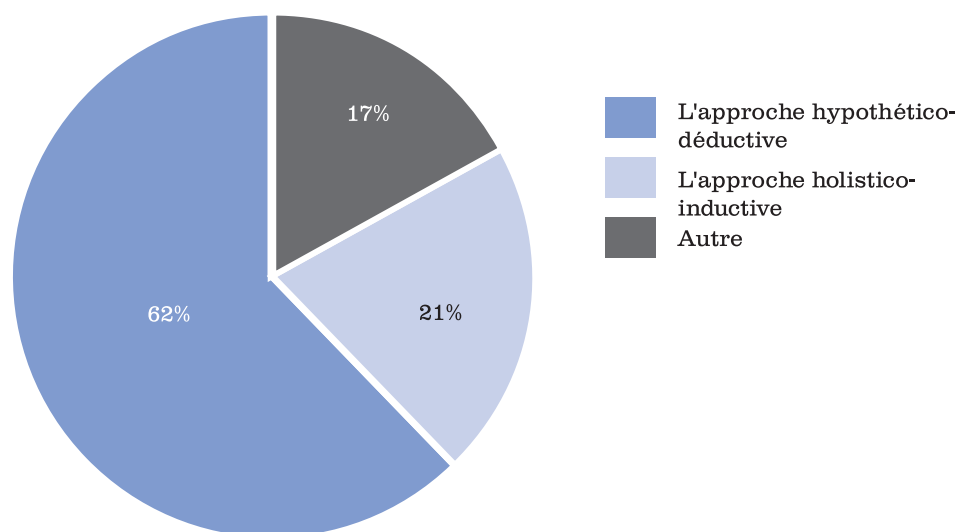
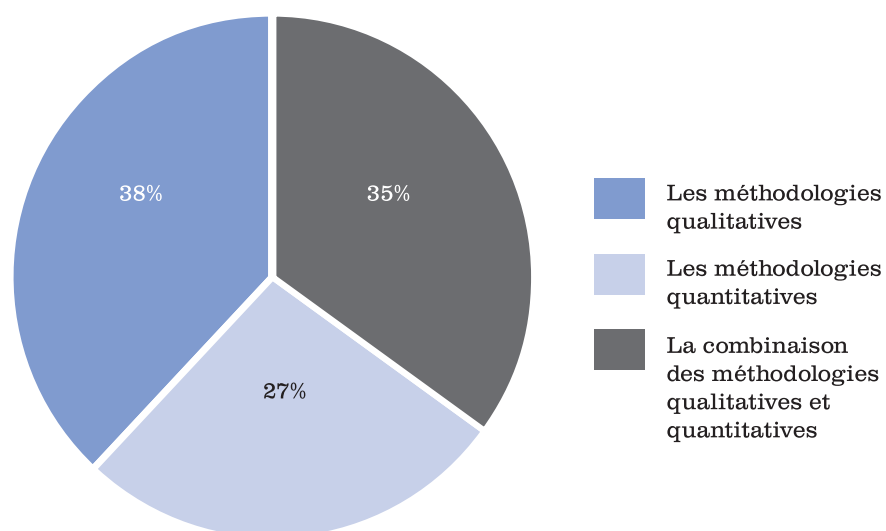
3.3.5. Le choix de l'approche méthodologique et de la méthodologie de recherche

L'approche hypothético-déductive est la démarche préférée par la majorité des répondants (62%) (voir Graphe 12). Ce résultat est d'autant plus surprenant que respectivement 39% et 11% des répondants ont des positionnements interprétativiste et constructiviste alors que seulement 29% sont dans une posture positiviste. Quant à la méthodologie de recherche, le choix des répondants est assez équilibré entre les méthodes qualitatives (38%), celles quantita-

tives (35%) et la combinaison des deux (27%) (voir Graphe 13). Ces résultats sont également étonnants

L'approche hypothético-déductive est la démarche préférée par la majorité des répondants.

dans la mesure où ceux qui ont choisi le constructivisme ne représentant que 11% et ceux qui sont dans une posture intermédiaires (interprétativisme et positivisme aménagé) s'ac-

Graphe 12. Choix de l'approche méthodologique des répondants**Graphe 13. Choix de la méthodologie de recherche des répondants**

DOSSIER

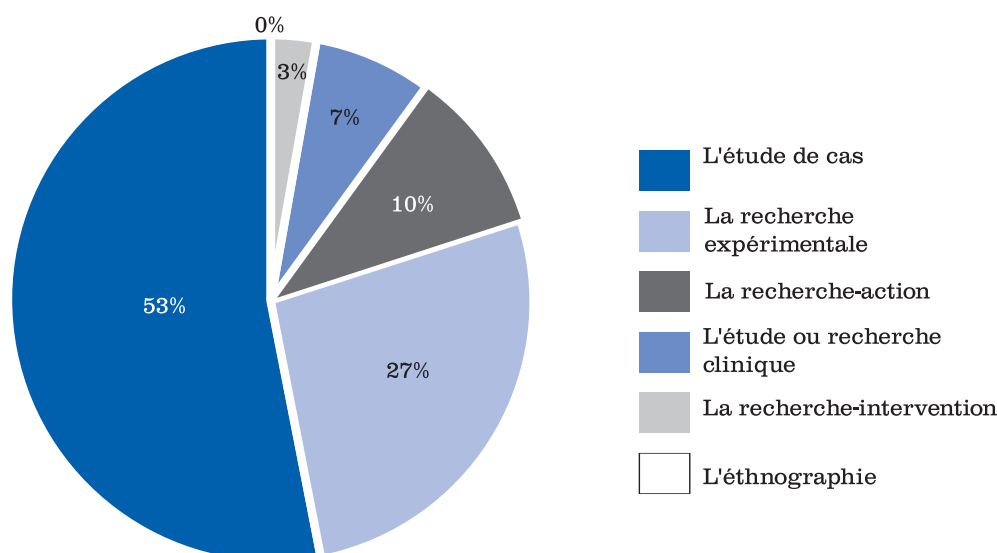
3.3.6. Les méthodes de recherche et de collecte des données et les outils d'analyse

La plupart des répondants (53%) ont adopté l'étude de cas comme méthode de recherche mobilisée par le doctorant dans le la cadre de la recherche pour accéder au réel. Vient ensuite la recherche expérimentale avec 27%,

la recherche action 10% et l'étude clinique avec 7% (voir Graphe 14).

A l'inverse des résultats précédents, nous constatons ici une certaine cohérence avec le positionnement épistémologique des répondants (60% entre interprétativisme et positivisme aménagé et 29% pour le positivisme).

Graphe 14. Méthodes de recherche mobilisées par les répondants

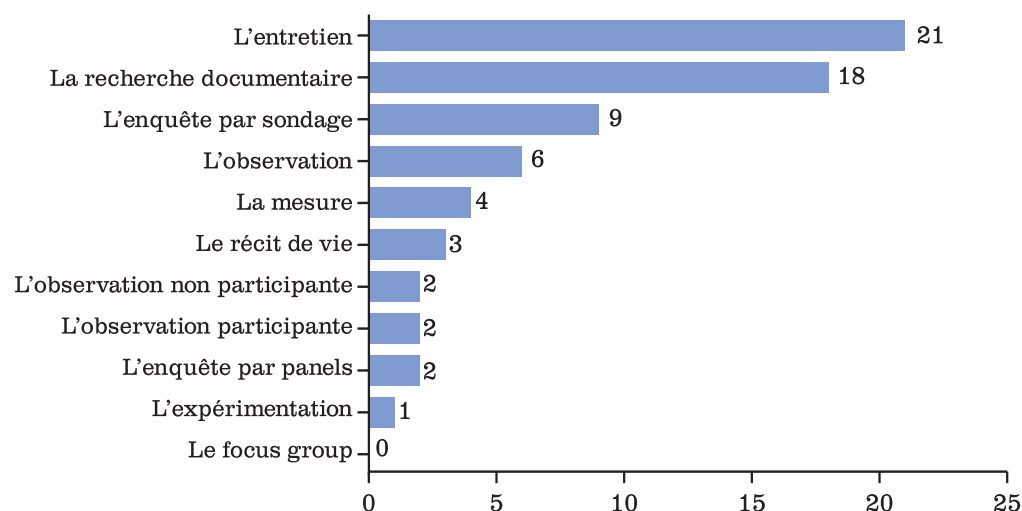


Concernant les méthodes de collecte des données mobilisées par le doctorant dans le la cadre de la recherche, l'entretien reste la méthode de collecte préférée des répondants

Concernant les méthodes de collecte des données mobilisées par le doctorant dans le la cadre de la recherche,

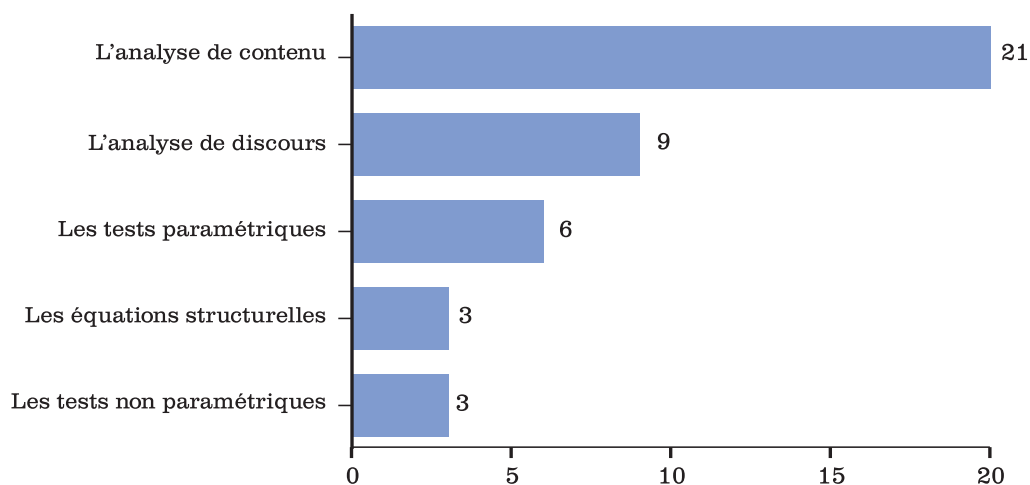
l'entretien reste la méthode de collecte préférée des répondants suivi par la recherche documentaire, l'enquête par sondage, l'observation, la mesure et le récit de vie. Les méthodes d'enquête par panels, d'expérimentation et de focus group sont peu voir pas du tout utilisées par les répondants (voir Graphe 15).

Graphe 15. Méthodes de collecte des données mobilisées par les répondants



Quant aux outils d'analyse des données mobilisés par les répondants pour traiter les résultats de leurs recherches, les répondants utilisent ou vont utiliser plusieurs outils. La majorité a évoqué l'analyse du contenu (71,43%) ensuite l'analyse du discours puis les tests paramétriques et non paramétriques et enfin les équations structurelles (voir Graphe 16). Ces résultats reflètent ou peuvent être expliqués par le positionnement épistémologique des répondants.

Graphe 16. Outils d'analyse des données mobilisés par les répondants



DOSSIER

Conclusion

Cette communication avait pour but de dresser l'état de l'art des grands paradigmes épistémologiques à l'œuvre dans la recherche en sciences de gestion et leurs implications

L'état de l'art des grands paradigmes épistémologiques à l'œuvre dans la recherche en sciences de gestion et leurs implications méthodologiques.

méthodologiques. Un second volet a été consacré à une enquête qui a permis d'établir, à la lumière des nouvelles tendances des méthodologies de recherche en management, un bilan des postures épistémologiques utilisées au sein de l'école doctorale du Groupe ISCAE.

Dans ce registre, ce bilan nous a permis de dégager une idée assez claire sur plusieurs dimensions à savoir :

- le profil du doctorant de l'école doctorale du Groupe ISCAE en termes de : sujet de recherche, filière de recherche, formation de base et soubassement scientifique du chercheur ;
- le niveau de connaissance de l'épistémologie en sciences de gestion, et ce en termes de : définition, courants, paradigmes et positions épistémologiques ;
- le positionnement épistémologique du chercheur et les raisons de ce choix ;
- le degré de connaissance des modes de raisonnement en sciences de gestion, et ce en termes de : typologies, enchaînement des modes et leur adossement aux méthodes de recherche ;
- le choix de l'approche méthodologique et de la méthodologie de recherche à lumière du positionnement épistémologique du doctorant ;
- les méthodes de recherche et de col-

lecte des données ainsi que les outils d'analyse des données mobilisées par le doctorant dans le cadre de la recherche pour accéder au réel.

Cependant, nous n'avons pas pu malheureusement creuser et affiner davantage notre analyse vu le délai relativement court pour le dépôt de la communication et des réponses tardives de certains doctorants. A ce titre, des approfondissements pourraient être suggérés concernant :

- les corrélations existantes entre le profil du doctorant (sujet, formation de base et soubassement scientifique) et le positionnement épistémologique ;
- l'impact du positionnement épistémologique du chercheur sur le choix de l'approche méthodologique et la méthodologie de la recherche d'une part et sur celui des méthodes de recherche et de collecte des données et les outils d'analyse d'autre part.
- enfin, cette étude mérite d'être étendue aux autres écoles doctorales du Maroc ■

Bibliographie

- Berry, Michel. *Gérer et comprendre : Diriger des thèses de "Terrain"*. Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 2000.
- Charreire, Sandra et Huault, Isabelle. *Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat*. Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N°, Institut de Recherche en gestion. Université Paris 12-Val de Marne, septembre 2001, pp.31-55.
- Chatelin, Céline. *Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion réflexion sur l'étude de cas*. Laboratoire Orléanais de Gestion, Document de recherche 2005-01. Institut d'Administration des Entreprises, 2004.
- Chekkar, Rahma and Grillet, Carole. *Research on Accounting and Auditing: French researchers' practices of diffusing*

knowledge. Laboratoire Orléanais de Gestion, Document de recherche 2005-06. Institut d'Administration des Entreprises, 2005.

• Curchod, Corentin. *La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualitative de la réalité managériale*. Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique. Paris. École Polytechnique-Paris, , juin 2003, pp. 155-177.

• D'Amboise, Gérald. *Le projet de recherche en administration : Un guide général à sa préparation*. Faculté des sciences de l'adminis-

tration. Université Laval, 1996.

• David, Albert. *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) et Ecole des Mines de Paris (CGS). Conférence de l'AIMS, Mai 1999.

• David, Albert et al. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Vuibert, 2000.

• Gavard-Perret, M et al. *Méthodologie de la recherche*. Pearson, 2008.

• Thietart, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 2003.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

Information générales

1. Quel est l'intitulé de votre sujet de recherche ?
2. En quelle année du cycle doctoral vous êtes ?
 - ☐ En deuxième année
 - ☐ En troisième année
3. Quelle est votre filière de recherche ?
 - ☐ Stratégie
 - ☐ Finance
 - ☐ Marketing
4. Quelle est votre formation de base ?
 - ☐ Economie-Gestion
 - ☐ Littérature
 - ☐ Ingénierie
 - ☐ Droit
 - ☐ Ressources humaines
 - ☐ Commerce-Marketing
 - ☐ Finance-comptabilité
 - ☐ Autre
5. Quelle est votre soubassement (fondement) scientifique ?
 - ☐ Sciences exactes
 - ☐ Sciences expérimentales
 - ☐ Sciences humaines et sociales

P r é c i s e z

DOSSIER

Positionnement épistémologique

6. Quelles sont les différents postures épistémologique en sciences de gestion que vous connaissez ?

- | | |
|--|--|
| ☐ Positivism | ☐ Post-positivism |
| ☐ Constructivism | ☐ Positivism aménagé |
| ☐ Interprétativisme | ☐ Autre Précisez..... |

7. Comment caractérisez-vous votre connaissance de l'épistémologie en sciences de gestion ?

- ☐ Très limitée ☐ Limitée ☐ Modérée ☐ Etendue ☐ Très étendue
- ☐ La définition de l'épistémologie
- ☐ Les courants épistémologiques
- ☐ Les paradigmes épistémologiques
- ☐ Les positions épistémologiques des principaux paradigmes

8. Quel est le positionnement épistémologique de votre recherche ?

- | | |
|--|--|
| ☐ Positivism | ☐ Post-positivism |
| ☐ Constructivism | ☐ Positivism aménagé |
| ☐ Interprétativisme | ☐ Autre Précisez..... |

9. Quelles sont les principales raisons du choix du positionnement épistémologique de votre recherche ? Cochez 3 cases dans la liste ci-après :

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Choix personnel | ☐ |
| 2. Recommandation de votre directeur de recherche | ☐ |
| 3. Champ de votre recherche | ☐ |
| 4. Nature de l'objet de votre recherche | ☐ |
| 5. Nature des phénomènes à décrypter | ☐ |
| 6. Votre maîtrise des outils d'analyse | ☐ |
| 7. Finière de votre recherche | ☐ |
| 8. Votre formation de base | ☐ |
| 9. Concepts et théories mobilisés pour votre recherche | ☐ |

10. Quelles sont les formes de raisonnement en sciences de gestion que vous connaissez ?

- ☐ Déduction
- ☐ Induction
- ☐ Abduction

11. Comment caractérisez-vous votre connaissance des modes de raisonnement en sciences de gestion ?

- ☐ Très limitée ☐ Limitée ☐ Modérée ☐ Etendue ☐ Très étendue
- ☐ Les typologies du raisonnement
- ☐ L'enchaînement des modes de raisonnement
- ☐ L'adossement des modes de raisonnement aux méthodes de recherche

12. A la lumière de votre positionnement épistémologique, quelle est l'approche méthodologique de votre recherche ?

- ☐ L'approche hypothético-déductive
- ☐ L'approche holistico-inductive
- ☐ Autre

Précisez

13. A la lumière de votre positionnement épistémologique, quelle est votre méthodologie de recherche ?

- ☐ Les méthodologies qualitatives
- ☐ Les méthodologies quantitatives
- ☐ La combinaison des méthodologies qualitatives et quantitatives

14. Quelles sont les différentes méthodes de recherche d'accès au réel que vous allez mobiliser dans le cadre de votre recherche ?

- ☐ L'étude de cas
- ☐ La recherche expérimentale
- ☐ La recherche-action
- ☐ L'étude ou recherche clinique
- ☐ La recherche-intervention
- ☐ L'ethnographie

15. Quelles sont les différentes méthodes de collecte des données que vous allez mobiliser dans le cadre de votre recherche ?

- ☐ L'enquête par sondage
- ☐ L'enquête par panels
- ☐ L'expérimentation
- ☐ La mesure
- ☐ L'observation participante
- ☐ L'observation non participante
- ☐ La recherche documentaire
- ☐ L'entretien
- ☐ L'observation
- ☐ Le récit de vie
- ☐ Le focus group

16. Quels sont les différents outils d'analyse des données que vous allez mobiliser dans le cadre de votre recherche ?

- ☐ L'analyse de contenu
- ☐ L'analyse de discours
- ☐ Les tests paramétriques
- ☐ Les tests non paramétriques
- ☐ Les équations structurelles

DOSSIER

De l'observation participante comme méthode de recherche

Résumé. L'observation participante reste un outil mineur dans les dispositifs et les techniques de la recherche en sciences de gestion, en dépit de la place que lui accordent les cours de méthodologie et les manuels. Cet article propose de mettre en avant l'intérêt et l'utilisation de l'observation participante comme méthode de recherche, elle est souvent considérée dans la littérature comme une voie permettant l'enrichissement de l'objet recherché par l'accès au terrain, et de fournir des informations plus riches sur les acteurs étudiés.

A travers cet article, nous exposerons comment l'observation peut elle être au service de l'objet de la recherche, et ce à travers sa définition, ses conditions de réalisation et son intérêt comme choix d'un outil de recherche. Ensuite, nous présenterons des cas de travaux de recherche qui ont eu recours à cette technique dans diverses disciplines en sciences de gestion : Marketing, contrôle de gestion et audit.

Enfin, cet article tentera de résumer les principales difficultés ainsi que les conditions nécessaires à la réalisation et la mise en place de telle technique afin de garantir et crédibiliser son utilité et par conséquent les résultats de la recherche.

Mots-clés. Méthode de recherche, observation participante

Ibtissam ABARAR

Enseignant
Chercheur
ESCA - Ecole
de Management

Azzouz

ELHAMMA

Enseignant
Chercheur
ENCG
Université Ibn
Tofail - Kénitra

Hasnae

RAZGANI

Enseignant
Chercheur
ESCA - Ecole
de Management

Abstract. Despite being frequently referred to in the methodology manuals, participant observation remains a minor tool in research and management techniques.

This paper proposes to highlight the value and use of participant observation as a research method. It is often considered in the literature as a way to enrich the analysis through access to the field, and provide valuable information about the actors being studied.

In this paper, we will explain how observation can serve the research objectives. We will highlight its definition, implementation conditions and its importance as an important research tool. Then, we will present two empirical studies that have used this technique in the field of marketing, management control and audit.

Finally, this article will attempt to summarize the main difficulties as well as the conditions for the realization and implementation of such a technique to ensure its usefulness, credibility and to optimize the research results.

Key words. Research method, participant observation.

Introduction

L'observation participante a été définie par Bogdan et Taylor (1975) comme suit : «Une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées (...) ».

Lapassade nous confirme que «les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences. L'expression "observation participante" tend à désigner le travail de terrain en son ensemble, depuis l'arrivée du chercheur sur le terrain, quand il commence à en négocier l'accès, jusqu'au moment où il le quitte après un long séjour».

Martinet (2000) fait remarquer que les chercheurs du « MIT's Industrial Performance Center » opposent la perspective analytique traditionnelle à l'approche interprétative. « La première trouve ces préceptes dans le discours cartésien de la méthode (objectifs, identification des ressources-division en parcelles affectées à des spécialistes-intégration en une combinaison optimale), la seconde apparaît indispensable en situation d'incertitude forte, qui se comprend comme un processus ouvert dans lequel il s'agit d'écouter, de converser avec des clients, des experts, pour interpréter et discerner les nouvelles possibilités qui surgissent des interactions.»

L'observation participante est tout d'abord une technique de collecte du corpus empirique, mise au point par les ethnologues, qui a été transposée par les sociologues et est utilisée en sciences de gestion. Elle est considérée comme un moyen permettant d'avoir la connaissance de l'autre, un instrument précieux pour l'étude de

la vie sociale dans la durée dans ses aspects les plus complexes, les plus cachés et les plus quotidiens. «Malinowski a vécu là comme un indigène parmi les indigènes pendant plusieurs mois d'affilée ; jour après jour, il les a regardés travailler et jouer, conversant avec eux dans leur propre langue et tirant ses informations des sources les plus sûres qu'il soit- l'observation personnelle et les déclarations faites directement à lui par les aborigènes, dans leur dialecte, sans qu'intervienne un interprète» (Malinowski, 1963, p.45).

L'observation est une méthode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que les données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution. (Baumard et al., 2003, p. 239)

L'observation in situ, est un moyen qui permet de dégager les interactions, d'appréhender les comportements au sein de l'organisation.

1. L'observation participante comme méthode de recherche : typologie et réalisation

1.1. La typologie de l'observation participante

Pour saisir en profondeur la transformation des représentations mentales et les expliciter d'une façon lisible, la méthode de l'observation partici-

DOSSIER

pante paraît être comme la méthode la plus adaptée. En effet, les représentations mentales sont com-

Cette méthode de l'observation participante qui fait du chercheur un observateur et acteur à part entière de la vie de l'entreprise permettrait de fournir une nouvelle compréhension de l'objet étudié, ou du moins affirmer celle qui émerge de la littérature, et elle pourrait être apparentée à la recherche-action.

plexes de part leur dépendance de leur contexte et la permanence de leur mouvement. Cette méthode de

l'observation participante qui fait du chercheur un observateur et acteur à part entière de la vie de l'entreprise permettrait de fournir une nouvelle compréhension de l'objet étudié, ou du moins affirmer celle qui émerge de la littérature, et elle pourrait être apparentée à la recherche-action.

La typologie de l'observation participante proposée par David (2000) est retenue comme référence afin de distinguer les différentes démarches afférentes à cette technique en fonction de l'objectif poursuivi par le chercheur. Ce cadre intégrateur des démarches qui impliquent de façon directe le chercheur dans l'entreprise observée se présente comme suit :

Tableau 1: Cadre intégrateur pour quatre démarches de recherches en sciences de gestion (A. David, 2000)

		Objectifs	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'existant (observation des faits ou travail de groupe sur son propre comportement)	Observation participante ou non (I) Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	Recherche-action (IIb) Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	Conception "en chambre" de modèles et outils de gestion (IIa) Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain	Recherche intervention (III) Aider, sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

La première case (case I) distingue l'observation non participante de l'observation participante.

La première (l'observation non participante) se décline (case I) sous trois formes :

- la première consiste à observer la réalité en « caméra cachée ». Cette forme implique le chercheur comme acteur à part entière dans la vie de l'organisation, sans que les autres acteurs soient au courant de ses buts de recherche. C'est le cas, par exemple, lorsque des chercheurs en marketing étudient le comportement des clients d'une grande surface devant un linéaire de boissons, à partir d'une séquence filmée à leur insu.

- La deuxième se résume à interroger la réalité par voie de questionnaires, d'entretiens ou d'expérimentation en laboratoire.

- La troisième consiste en l'étude longitudinale qui correspond, par l'analyse de documents et par entretiens, à reconstituer l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou de plusieurs organisations sur une longue période.

L'observation participante (case I également) prend également trois formes principales :

- La première, appelée « participation complète » Lapassade (2006) reprend le principe de la « caméra cachée », à ceci près que le chercheur est sur le terrain parmi les observés, sans que ces derniers sachent qu'il est chercheur.

- La participation directe : le chercheur fait le même travail et vit les mêmes situations que les acteurs qu'il observe, mais ces derniers savent qu'il est un chercheur et qu'il produit un certain nombre d'analyses et de résultats d'une autre nature.

- la participation en tant qu'observateur : dispositif dans lequel le chercheur suit les acteurs partout où ils vont et dans tout ce qu'ils font, mais en se contentant d'être un observateur.

La construction « en chambre » de modèles et outils de gestion (case II. a) Elle peut prendre différentes formes suivant le type de savoirs à partir desquels le chercheur travaille et la nature des modèles conçus.

David (2000) repère trois dimensions qui permettraient de situer les différentes innovations managériales : orientation, relation ou connaissances, degré de formalisation, degré de contextualisation.

La recherche-action (case II. b)

Celle-ci est historiquement ancrée dans les travaux de Lewin et Dewey qui constituent le fondement, entre autres, de l'OD (Organizational Development) puis avec Argyris et Schon (1978) de l'apprentissage organisationnel. Cette vision « militante » de la recherche a notamment été reprise et systématisée par Argyris et al en 1985, dans un ouvrage intitulé *Action Science* (David, 2000).

La recherche intervention (case III) : Ce courant désigne toute recherche dans laquelle il y a intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité. Cette méthode appelée aussi recherche-expérimentation, est pratiquée depuis vingt-cinq ans à l'ISEOR. Cette recherche à visée descriptive, explicative et prescriptive s'appuie sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissances à partir de l'observation scientifique rapprochée et de données dites de terrain (Savall et Zardet, 1995).

DOSSIER

1.2. La réalisation de l'observation participante

Elle impose à l'enquêteur de recourir à des stratégies de pénétration et surtout d'intégration dans son milieu d'étude. C'est un devoir d'accessibilité à l'autre et d'interaction du chercheur avec la cible. L'observation

L'observation participante favorise un rapport plus individualisé et profond avec la société, la culture étudiée, elle permet de comprendre les processus, les événements et les relations dans leur contexte social.

participante favorise un rapport plus individualisé et profond avec la société, la culture étudiée, elle permet de comprendre les processus, les événements et les relations dans leur contexte social. Ce mécanisme qui s'établit grâce à une cohabitation généralement longue facilite toutes les autres activités de collecte de données car crée le contact et diminue la réactivité, elle permet de s'imprégner du sens que les acteurs donnent eux-mêmes à leurs pratiques, car elle seule permet d'appréhender ces « impondérables » dont parle Malinowski dans *Les Argonautes du Pacifique Occidental* : « Il est une série de phénomènes de grande importance, que l'on ne saurait enregistrer en procédant à des interrogatoires ou en déchiffrant des documents, mais qu'il importe de saisir dans leur pleine réalité. Appelons-les les impondérables de la vie authentique. Ce sont des choses comme la

routine du travail quotidien de l'homme, les détails des soins corporels, la manière de prendre la nourriture et la préparer, le style de conversation et de la vie sociale autour des feux du village. Tous ces faits peuvent et doivent être formulés et consignés, mais pour cela, il importe de percevoir à jour l'attitude mentale qu'ils expriment plutôt que de se borner, comme le font couramment les observateurs non qualifiés, à noter les détails d'une manière superficielle. » (Malinowski, 1989).

La cohabitation prolongée avec le sujet d'étude permet donc à l'observateur participant de partager la vie, les activités et les sentiments des personnes, dans une relation de face à face. L'observateur participant reflète donc l'image du processus social de la vie du groupe observé.

Néanmoins, l'observation doit être objective : voici le principe essentiel. L'observation doit être sans trace aucune du sujet observateur, qui doit s'effacer, n'avoir de cesse que d'être fidèle au réel dans ses énoncés d'observation. Dans ce sens, Bernard (1865) confirme que « L'observateur constate purement et simplement le phénomène qu'il a sous les yeux. Il ne doit avoir d'autre souci que se prémunir contre les erreurs d'observation. À cet effet, il met en usage tous les instruments qui pourront l'aider à rendre son observation plus complète. [...] il faut observer sans idée préconçue ; l'esprit de l'observateur doit être passif, i.e, se taire ; il écoute la nature et écrit sous sa dictée ». (Bernard, 1865)¹.

1. Cité par Philippe Robert Démontrond, « Méthodes d'observation et d'expérimentation », Éditions Apogée, 2004.

L'immersion dans l'objet de recherche, l'interaction avec son milieu et l'instauration d'un climat de confiance avec les acteurs observés, offrent au chercheur l'opportunité d'avoir accès et de déployer différentes techniques de collecte de données, notamment les entretiens et observations, la prise de note, la tenue d'un journal de bord, la récupération des documents internes, des lectures diverses etc...sans que cela soit aperçu intrusif ou douteux par les acteurs.

2. La pratique de l'observation participante : cas d'illustration

La littérature adresse deux principales critiques à l'observation participante qui se déclinent sous forme de deux limites essentielles:

- Un manque d'objectivité qui se justifie par une sorte de « parti pris » du fait d'avoir un seul point de vue.
- Deuxième limite mise en évidence par Bourdieu (1978, 67), *on ne peut pas nier la contradiction pratique : chacun sait combien il est difficile d'être à la fois pris dans le jeu et de l'observer.*

Afin d'illustrer nos propos, nous avons retenu trois récentes recherches en sciences de gestion qui ont eu recours à cette méthode, et ce dans trois disciplines différentes : Marketing, contrôle de gestion et audit.

2.1. Cas en marketing

Valentina KIROVA (2011) : « La direction marketing stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing stratégie dans l'organisation : Etude du cas Laser-Confinoga ». L'objectif de son étude était de clarifier les apports de la fonction marketing à la stratégie générale de l'entreprise afin

de comprendre comment se réalise le lien entre les deux fonctions –marketing et stratégie-, dans le contexte spécifique d'une entreprise ayant créé une direction de marketing stratégique. La recherche a porté sur l'étude de cas unique en s'appuyant sur l'observation participante comme démarche d'accès au terrain. La durée de l'observation depuis la recherche de l'entreprise jusqu'à la phase de soumettre aux acteurs les résultats de la recherche pour discussion s'est étalée sur quatre années. Or l'observation participante, à proprement dit, a duré une année entière.

Pendant cette période, où le chercheur est immergé sur le terrain, il a réalisé une collecte effective des données d'observation et pratiqué des analyses intermittentes, lui permettant ainsi une confrontation permanente entre les faits recueillis et les concepts étudiés

Sa collecte de données peut se résumer en deux phases principales. La première était celle de l'observation participante qui s'est étalée sur une durée de un an. Pendant cette période, où le chercheur est immergé sur le terrain, il a réalisé une collecte effective des données d'observation et pratiqué des analyses intermittentes, lui permettant ainsi une confrontation permanente entre les faits recueillis et les concepts étudiés. Dans cette étape initiale, le chercheur a privilégié à l'instar de Bootz (2005), l'observation des comportements et les entretiens informels avec les membres du groupe au lieu des entretiens semi-directifs.

La seconde phase de la collecte a été entreprise quelques mois après la ter-

DOSSIER

minaison de l'observation participante. Le choix de cette coupure du terrain par le chercheur est fondé sur les recommandations de Rosa et Dacko (1995), après une période d'immersion, il est nécessaire de se détacher émotionnellement du terrain pour être objectif dans ses analyses de la réalité, pendant cette période le chercheur a réalisé sa première confrontation entre les premiers résultats émergents avec les concepts théorique. A l'issue de cette première analyse, le chercheur a construit un entretien semi-directif qui a été administré à des interlocuteurs de différents départements de l'entreprise étudiée.

Le recours à la technique de la triangulation des sources et des données a conféré à la recherche sa crédibilité.

La principale limite de cette recherche est le recours à un seul cas d'analyse ce qui limite fortement la généralisabilité des résultats.

2.2. Cas en contrôle de gestion

Julien PRUDENCE (2010) : « La maîtrise du slack budgétaire: Une analyse autour des théories de la déviance et de la criminologie: le cas d'une entreprise de distribution »

A partir d'une observation participante au niveau du contrôle de gestion d'une société de distribution, l'auteur s'est interrogé sur les moyens de maîtrise du slack budgétaire, et ce en prenant comme cadre d'analyse les théories de la déviance et de la criminologie. L'étude avait pour objectif de comprendre de quelle manière le slack budgétaire est maîtrisé à travers l'étude longitudinale d'un cas.

La démarche générale de la collecte d'information s'est articulée sur quatre phases :

- Une phase d'entretiens «exploratatoires» (de mai 2004 à février 2005) :

La collecte de données se fonde sur des entretiens semi-directifs, avec des contrôleurs de gestion et des responsables commerciaux.

- Une phase d'observation « participant complet » (de mars 2004 à Janvier 2005) : La collecte de données est réalisée à partir de l'observation et du recueil de documents internes.

- Une phase d'observation « participant direct » (de janvier 2005 à Septembre 2005) :

La collecte de données est réalisée à partir : de l'observation, du recueil de documents internes et d'entretiens menés en interne,

- Une phase d'observation «non participante» (d'octobre 2005 à octobre 2008) : Sa collecte de données primaires se fonde sur les entretiens et différents documents internes. Ainsi une triple «triangularisation» a été menée (méthode, sources de données, types de données), est envisagée davantage comme une alternative à la validation et un moyen de corroboration des informations.

A l'issue de la recherche, il n'a pas été possible à l'auteur d'obtenir une validation de l'ensemble des construits théorique par les acteurs de ce terrain pour des raisons organisationnelles de la société étudiée. D'autre part, la participation au terrain ainsi que le travail de recherche n'ont jamais été soumis à un cadre juridique. Il a semblé préférable, pour l'auteur, de ne pas courir le risque de devoir ajouter des contraintes formelles à la publication de ses résultats, de surcroît pour une étude déjà anonymisée à la demande de la direction générale de l'époque.

Le chercheur est seul face à un matériau empirique d'une très

grande richesse et complexité. Il contribue partiellement à le créer par le rôle qu'il joue au sein du système d'activités étudié. Le choix d'orienter la thèse sur la déviance et la criminologie a conduit à négliger des thèmes qui auraient mérité des développements complémentaires. Les expériences respectives du chercheur en tant que contrôleur de gestion au sein de la société étudiée et comme consultant en management, l'ont très certainement influencé sur sa façon d'aborder cette problématique.

2.3. Cas en audit

Hasnae RAZGANI (2011) : «Les réseaux sociaux et la compétence de l'auditeur – Cas du cabinet Audit &Co». A partir d'une observation participante d'une durée de quatre ans au sein d'un cabinet d'audit, l'auteur s'est intéressé à comprendre le lien entre un des fondements de la qualité de l'audit, à savoir la compétence, et le cabinet d'audit en tant qu'organisation sociale, et ce en prenant comme cadre d'analyse la théorie des réseaux sociaux.

La démarche générale de la collecte d'information s'articule sur trois phases :

- Une phase d'entretiens «exploratoires » (de mars à octobre 2005) :

La collecte de données se base principalement sur des entretiens exploratoires, avec principalement des auditeurs financiers.

- Une phase d'observation « participant complet » (d'octobre 2005 à octobre 2007) : La collecte de données est réalisée à partir de l'observation et du recueil de documents internes.

- Une phase d'observation « participant direct » (de novembre 2007 à novembre 2009) :

La collecte de données est réalisée à partir de l'observation et des entretiens semi-directifs.

Les études fondées sur l'observation directe des auditeurs sont extrêmement rares. La méthodologie de recherche adoptée par l'auteur place les pratiques «souterraines» des acteurs de ces relations sur le devant de la scène.

L'auteur a omis de suivre les recommandations de Rosa et Dacko (1995), il n'a pas pu être détaché de son objet d'étude, sa durée d'observation était continue sur une période de quatre ans, malgré la rédaction de sa thèse qui s'est faite à posteriori, l'auteur n'a pas pu revenir sur son terrain d'étude pour validation. Néanmoins une étude longitudinale basée sur une telle durée, est un des premiers spécimens dans la recherche en audit. Les études fondées sur l'observation directe des auditeurs sont extrêmement rares. La méthodologie de recherche adoptée par l'auteur place les pratiques «souterraines» des acteurs de ces relations sur le devant de la scène.

Par ailleurs, l'expérience de l'auteur en tant qu'auditeur financier, implicitement concerné par la problématique, a très certainement influencé sa façon d'aborder la problématique.

De même, l'échantillon d'étude est essentiellement constitué des « auditeurs de terrain » (de 0 à 4 ans) travaillant dans la branche française d'un seul cabinet. Tout d'abord, la période d'observation s'est déroulée pendant les quatre premières années de carrière dans le cabinet, la convivialité et la familiarité sont plus développées entre auditeurs du même grade et de même promotion.

DOSSIER

Cibler une population d'un niveau plus élevé de la hiérarchie, en adoptant plus une analyse approfondie qu'étendue, aurait influencé les résultats de la recherche, ou réorienté même la conceptualisation théorique vers d'autres horizons.

D'autre part, les résultats obtenus pour un cabinet ne sont donc pas extensibles aux autres. Même si l'exercice du métier de l'audit est supposé être similaire entre les cabinets d'audit, du fait de la réglementation et de la normalisation de la profession, chaque cabinet devrait posséder ses propres modalités d'exercice. À cela s'ajoutent les différences culturelles et fonctionnelles entre cabinets qui définissent les relations sociales entre collaborateurs.

3. Intérêt, conditions et difficultés de l'observation participante

3.1. L'observation participante : intérêts

La méthode d'observation participante permet de saisir en profondeur les mécanismes de l'organisation et de les expliciter d'une manière lisible. Elle fait du chercheur un observateur et acteur de la vie de l'entreprise.

Cette manière d'approcher progressivement l'organisation permet l'instauration d'un climat de confiance entre le chercheur et les acteurs étudiés.

L'objectif est de fournir une nouvelle compréhension de l'objectif étudié, en réduisant ainsi le décalage entre un discours généralement simplifié

(entretien) et la réalité du terrain.

Cette manière d'approcher progressivement l'organisation permet l'instauration d'un climat de confiance entre le chercheur et les acteurs étudiés, ce qui contribue à diminuer les risques d'artificialisation des phénomènes observés, en amenant leur acteurs à retrouver leur spontanéité et être fidèles à leur comportements et agissements en oubliant plus au moins le statut du chercheur en tant qu'observateur. L'ensemble de ces aspects permet ainsi à l'observation d'être la plus complète et la plus proche de la réalité en donnant au chercheur l'accès à l'information qu'il aurait ignoré s'il s'en était tenu à des contacts superficiels. Le chercheur peut mieux percevoir la signification réelles des faits collectés par une connaissance plus profonde de l'objet étudié et ses acteurs.

3.2. L'observation participante : conditions

Elle impose à l'enquêteur de recourir à des stratégies de pénétration et surtout d'intégration dans son milieu d'étude. C'est un devoir d'accessibilité à l'autre et d'interaction du chercheur avec la cible. D'une part, l'observateur participant reflète donc l'image du processus social de la vie du groupe observé. D'autre part, le recours à l'analyse longitudinale, qui consiste à étudier un phénomène au cours du temps pendant une cohabitation prolongée, permet l'instauration d'un climat de confiance avec les acteurs étudiés. En effet, l'instauration d'un climat de confiance entre le chercheur et les sujets capables de dévoiler certaines informations riches pour le sujet de la recherche, serait conditionnée par une proximité avec ces interlocuteurs.

Forgues et al (2003, p. 422), qualifient de longitudinale : « Une famille d'analyse visant à l'étude d'évolutions au cours du temps. Les évolutions peuvent concerner des organisations, des individus, des concepts ou des variables ; elles constituent l'origine des données à analyser ». (Forgues et al, 2003, p. 422).

En reprenant la définition de Menard, Forgues et al (2003, p. 423), dégagent les caractéristiques de l'étude longitudinale :

- 1 - les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes,
- 2 - les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre,
- 3 - l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée.

Il convient de noter par ailleurs, que pour Zrihen (2002, p. 165), la recherche historique, la recherche ethnologique et les études longitudinales peuvent être considérées, d'une certaine façon, comme des formes particulières d'études de cas.

L'observation participante implique une immersion totale mais en même temps le participant devrait éviter de

devenir membre du groupe étudié à part entière. La nécessité de conserver une distance est considérée par la

L'observation participante implique une immersion totale mais en même temps le participant devrait éviter de devenir membre du groupe étudié à part entière.

littérature comme un gage crédible de sérieux méthodologiques et de rigueur scientifique.

Par ailleurs, afin de garantir à la recherche sa fiabilité et validité le recours au principe de la triangulation est primordial.

3.3. L'observation participante et ses difficultés

La principale difficulté de la pratique de l'observation participante est l'implication et distanciation du chercheur.

Afin de clarifier notre position sur l'observation participation nous avons emprunté à Zrihen (2002, p. 192) une série de questionnements. Ces questionnements sont présentés au travers de l'encadré ci-après :

Tableau 2 : Implication et Distanciation du chercheur dans le cadre d'une observation participante (repris de Zrihen, 2002, p192)

A la question : Peut-on enquêter sur son propre milieu, en particulier celui de son travail ?

La réponse est une autre question : est-ce que cela ne dépend pas de la place et du rôle que l'on assigne au chercheur et en particulier de sa relation avec les personnes observées ?

Le chercheur est-il un observateur neutre ?

Comment mettre alors en œuvre cette distance avec le milieu étudié ? Comme ne pas confondre ses propres enjeux avec ceux révélés par le terrain ?

DOSSIER

La sociologie « standard » à l'image des sciences expérimentales, insiste sur la neutralité de l'observateur qui met de côté ses émotions et préjugés, rester objectif, et ne pas perturber la situation observée.

Cette posture idéale du chercheur parfaitement objectif est non seulement fautive comme la montre G. Devreux (1980), mais elle constitue « une position géométrique utopique (au sens propre : un nulle part) d'où l'on ne verrait rien du tout » (Lae et Murard, 1995). **Par définition, le chercheur est un être humain, avec ses émotions, son histoire...qui est présent dans les situations qu'il observe : il y participe, même à son propre insu.**

Ainsi l'observation est tout sauf froide et désincarnée, car la recherche est faite de raisonnement, mais aussi de passions, d'émotions... qui sont inhérentes à tout travail de terrain. Observer conclut, c'est non seulement entendre, mais voir, sentir, goûter...

Le fait d'être dans la place constitue-t-il un avantage pour observer une entreprise, avec ses rites, ses symboles ?

Comment essayer alors d'objectiver la situation observée ?

Cela passe d'abord par une compréhension de sa « place », à la fois :

- du point de vue de sa propre histoire, de ses attentes personnelles,
- et du point de vue sociologique, c'est-à-dire celle qui est assignée par les autres, y compris du point de vue des salariés.

Quelle est ma place dans l'entreprise ? Comment les autres me voient ?

C'est précisément en réfléchissant sur sa propre implication, par une auto-analyse à la fois horizontale et verticale (pas sa place dans l'espace social local et par rapport à son histoire), que le chercheur pourra acquérir une certaine distance par rapport à son objet et ainsi l'observer (Weber, 1989).

Implication et distanciation ne sont-elles pas étroitement liées ?

Loin d'être antinomiques, ces deux notions sont étroitement liées. Mener une recherche de terrain suppose, dans un double mouvement sans cesse renouvelé que :

- d'une part, le chercheur soit intéressé, et même passionné par son terrain, au point de vouloir y pénétrer, de vouloir le comprendre, de son propre point de vue mais aussi de celui des participants, afin d'en restituer le sens.
- d'une part, le chercheur puisse construire et analyser sa relation à l'objet et aux sujets étudiés.

C'est pourquoi finalement, à la question initialement posée de la place et des qualités « parfaites » de l'observateur, nous répondrons par la notion d'idéal du chercheur : « D'observateur participant », à la fois impliqué et distancié, capable de mettre en œuvre une familiarité flottante...Ceci reste un idéal..auquel le chercheur doit tendre.

Conclusion

La pratique de l'observation participante comporte un certain nombre de risques. Il s'agit principalement du risque de provoquer des comportements artificiels par la présence d'un observateur, qui, n'auraient pas eu lieu ou se seraient produits différemment. De même, les acteurs peuvent sentir une certaine réticence à partager leurs idées devant le chercheur.

Par ailleurs, l'observation pourrait s'accompagner d'un risque de vue partielle de la réalité. En effet, l'observateur par l'obligation de s'intégrer dans la structure du groupe risque de voir son observation bornée par cet enracinement et implication dans la vie de l'entreprise et de ne pas pouvoir en prendre une vue d'ensemble. De plus en cas de conflit de groupe, le chercheur risque d'être tiraillé entre son rôle de chercheur et celui de participant.

Enfin, cette intégration peut altérer l'objectivité du chercheur et modifier le regard porté sur le phénomène étudié. Ainsi, sa proximité avec l'objet étudié et sa réalité peuvent l'amener vers des réactions de sympathie ou d'antipathie susceptibles d'infléchir sa vision des choses en donnant parfois à ce type d'observation un aspect partial. De même, il pourrait trouver « évidentes » et normales des attitudes qui, au début, lui auraient paru nécessiter une explication.

Malgré les nombreux biais qu'on pourrait adresser à l'égard de cette technique, notamment une certaine forme de subjectivité du chercheur, de par son implication personnelle qui entraîne la modification de l'objet, la méthode de l'observation par-

ticipante reste néanmoins la seule qui permette de considérer la complexité de l'objet étudié en offrant au chercheur une riche base d'information nécessaire à la compréhension et l'analyse de son objet de recherche ■

Bibliographie

- Beaud S., Weber F., 1998, Guide de l'enquête de terrain, Paris, La Découverte.
- Becher H., 2002, Les ficelles du métier – Comment conduire sa recherche en sciences sociales, Guides Repères, Paris, La Découverte.
- Bourdieu P., 1978, Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections, Actes de la recherche en sciences sociales, 23, 67-69.
- Bourdieu P. « Le capital social. Notes provisoires ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, janvier 1990, n° 31, p. 2-3. Article reproduit dans ce volume.
- Bourdieu P. *Les structures sociales de l'économie*. Paris : Seuil, 2000, 289 p.
- Coenen-Huther J., 1995, Observation participante et théorie sociologique, Paris, Editions l'Harmattan, Coll. «Logiques sociales».
- David A. et al. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert, 2000, 215 p.(FNEGE).
- Hughes E. C., 1996, Le regard sociologique : essais choisis, textes rassemblés et présentés par CHAPOULIE J.-M., Paris, Edition de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.
- Jaccoud M., Mayer R., 1997, L'observation en situation et la recherche qualitative, in
- Poupert J., Groulx L-H., Deslauriers J-P, Laperrière A., Mayer R., Pires A., La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques, Boucherville, Gaëtan Morin Editeur, 211-249.
- Kirova V. (2011), « La direction marketing stratégique comme vecteur de

DOSSIER

resserrement du lien marketing stratégie dans l'organisation : Etude du cas Laser-Confinoga », Thèse Sciences de Gestion. Paris : Bordeaux - Montesquieu

- Malinowski B. *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Paris : Gallimard, 1989, trad. fr. 1963, 606 p. (Tel).

- Mendras H., Oberti M., 2000, *Le sociologue et son terrain, trente recherches exemplaires*, Paris, Armand Colin.

- Peretz H., 2004, *Les méthodes en sociologie. L'observation*, Paris, La Découverte, coll. Repères, n°234.

- Poupert J., Deslauriers J-P, Groulx L-H., Laperrière A., Mayer R., Pires A., 1997, *La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Canada, Gaëtan Morin éditeur.

- Prudence J. (2010) : « *La maîtrise du slack budgétaire : Une analyse autour des*

théories de la déviance et de la criminologie: le cas d'une entreprise de distribution », Thèse Sciences de Gestion. Paris : Université Paris Dauphine

- Razgani H. (2011) : « Les réseaux sociaux et la compétence de l'auditeur – Cas du cabinet Audit & Co », Thèse Sciences de Gestion. Paris : Université Paris Dauphine

- Savall H. et Zardet V., « *La dimension cognitive de la recherche - intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive* », article Revue Internationale de Systémique, décembre 1995, pp.157-189.

- Zrihen R. *Rôles informels du contrôle budgétaire : le cas d'une entreprise multinationale Nord-Américaine*. Thèse Sciences de Gestion. Paris : Université Paris Dauphine, 2002, 358 p.

Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc

Résumé. L'intégration du contexte dans les études de management pose problème aujourd'hui dans les recherches en management. Au Maroc, les recherches en management se doivent d'intégrer les spécificités culturelles afin d'aboutir à des modèles actionnables. Dans le présent article nous présentons la méthodologie de la contextualisation ainsi que les perspectives théoriques dans lesquelles elle s'inscrit. Nous présenterons également les résultats des différentes démarches de contextualisation entreprises sur le terrain marocain.

Mots-clés. Cross-vergence, Contextualisation, Contexte, Maroc, Représentations sociales.

**Abdenbi
LOUITRI**
GREFSO
FSJES
Marrakech

**Doha
SAHRAOUI**
GREFSO
FSJES
Marrakech

Abstract. Integration of context in management studies is a today problematic in researches. In Morocco, management researches must integrate cultural specificities in order to achieve operable models. In this communication we'll present a methodology of contextualization and theoretical perspectives in which it is registered. We will also present the results of different contextualization approaches made in Morocco.

Key words. Crossvergence, Contextualisation, Context, Morocco, Social representations.

Introduction

Le classement du Maroc en termes de recherches et publications scientifiques, démontre des mauvaises performances du pays en la matière. Or, bien plus que le nombre de publications et de recherches mené, la qualité même de ces recherches et publications est à analyser. Le monde des entreprises décrie la déconnexion des universitaires des réalités professionnelles, même si le peu de recherches menées respectent les normes internationales de validité et de fiabilité. Les cadres

théoriques utilisés sont les mêmes utilisés dans les pays occidentaux où le monde professionnel fait régulièrement appel aux chercheurs universitaires, pour résoudre des problématiques de grande acuité.

Un des points de force de recherches marocaines en gestion, peut être son point de faiblesse.

Un des points de force de recherches marocaines en gestion, peut être son point de faiblesse. L'utilisation systématique des théories internationales, des

DOSSIER

résultats et normes empruntés aux recherches étrangères, occultent une partie importante de l'analyse de la connaissance qui est la contextualisation.

La contextualisation s'inscrit dans la lignée des recherches de la cross-vergence, qui considère aujourd'hui que les cultures managériales ne s'empruntent pas et ne s'imposent pas. Chaque culture s'approprie les modèles managériaux et les arrange en fonction de sa propre culture afin de mettre en place des pratiques de management les plus en adéquation avec sa culture de base.

Jusqu'ici la majorité des recherches sur le management au Maroc s'est

Jusqu'ici la majorité des recherches sur le management au Maroc s'est limitée à l'idéologie du management, en occultant toutes les variables éthiques, religieuses, politiques et sociales qui impactent cet idéologie.

limitée à l'idéologie du management, en occultant toutes les variables éthiques, religieuses, politiques et sociales qui impactent cet idéologie. De même, les sciences sociales au Maroc, ont rarement retenu comme objet de recherche l'entreprise ou le Management, d'où la distanc entre la recherche universitaire et la pratique managériale au Maroc.

Depuis 2007, au sein des groupes de recherches en gestion de la Faculté des sciences juridiques, économiques de Marrakech, la contextualisation fait partie intégrante de l'ensemble des thématiques et des recherches. La finalité est de se rapprocher le plus possible des réalités managériales marocaines et de produire de la recherche actionnable.

L'objectif de la présente communication est de reprendre le processus de réflexion qui a conduit aux méthodes

L'objectif de la présente communication est de reprendre le processus de réflexion qui a conduit aux méthodes de contextualisation adoptées au sein de ces groupes de recherche dont nous faisons partie.

de contextualisation adoptées au sein de ces groupes de recherche dont nous faisons partie. Notre objectif est également de présenter une partie des résultats auxquels nous avons aboutit au stade actuel.

Cette communication sera structurée en plusieurs points ; le premier sera dédié à la présentation de la théorie de la cross-vergence ainsi que son apport dans la compréhension de l'internationalisation des pratiques de management dans le monde. Si la cross-vergence offre le cadre de la compréhension de l'intégration des pratiques de management dans des contextes locaux, la contextualisation, elle, propose la méthodologie pour approcher les réalités de cette intégration.

Le deuxième point de cette communication reviendra sur les concepts de base de la contextualisation, et tente d'expliquer l'apport de cette nouvelle méthodologie dans la compréhension des problématiques de gestion au sein des organisations marocaines. Toute méthodologie conceptuelle nécessite des méthodes empiriques pour son opérationnalisation. Dans ce sens, la méthode développée par les groupes de recherche en gestion de Marrakech, se base sur la théorie des représentations sociales, comme outil de contextualisation.

Le troisième point de la communication présente les fondamentaux de la théorie des représentations sociales ainsi que son instrumentalisation dans la contextualisation des problématiques de gestion. Nous reprendrons par la suite, la méthodologie adoptée pour contextualiser, une méthodologie basée sur la cross-vergence et empruntée aux représentations sociales.

Le dernier point de cette communication, présente une partie des recherches que nous tentons de synthétiser et qui ont adopté la méthodologie de la contextualisation. Sur la base de cette synthèse, nous porterons un premier éclairage sur les spécificités du comportement organisationnel, et l'impact de la culture marocaine sur les pratiques managériales.

1. La cross-vergence : Une nouvelle perspective à l'étude du management dans des contextes différents

La mondialisation des firmes s'est accompagnée d'une internationalisation des pratiques qui s'apparente à un transfert des connaissances via les cultures. L'histoire du management a connu trois perspectives majeures dans le domaine : La perspective de la convergence, celle de la divergence, et finalement, la plus dominante de nos jours, la «Crossvergence » (Buchanan, 2009).

Selon Buchanan (2009), la première perspective qui régnait dans la description et l'explication de l'internationalisation des pratiques de management est celle de la convergence. Cette perspective se basait sur le fait

que l'idéologie et les valeurs de management ont été élaborées dans les pays de l'Ouest. Les pays désireux de s'industrialiser n'avaient d'autres choix que d'importer les pratiques de l'ouest, dont les valeurs et l'idéologie s'imposaient au-delà des spécificités de la culture locale.

La deuxième perspective est celle de la divergence, qui avance que les valeurs et les cultures se manifestent au sein des organisations donnant à chaque culture des pratiques qui lui sont propres. Dans cette perspective on peut citer les travaux de Philippe d'Iribarne sur les cultures nationales. La troisième perspective élaborée à partir de la fin des années 90, est celle de la « Crossvergence », terme cité la première fois par Ralston et al. en 1993. Cette perspective conforte l'idée que certains aspects de l'organisation sont universels alors que d'autres sont plus spécifiques à la culture. « *La crossvergence se traduira par des valeurs de travail unique, qui intègrent des valeurs culturelles locales avec des influences de l'idéologie managériale du système capitaliste de l'ouest* » (Pearson and Enterkin, 1998). La théorie de la «Crossvergence » permet de comprendre l'évolution des valeurs, en éclairant la relation d'interaction entre la culture sociale et les idéologies de management, ainsi que leur impact sur les valeurs nationales. Ralston (1997) explique que l'interaction entre l'idéologie du management et la culture locale, produit de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements. Cette intégration et cette production de nouvelles valeurs représentent un processus d'alignement qui peut durer « 10 ans, 20 ans, ou peut être des générations » Ralston et al. (1997) ; p.183.

DOSSIER

En 2007, Ralston, suite à plusieurs études de cas, insiste sur l'importance des études qui prennent en compte ces perspectives dans des pays qui ont été complètement ignorés par les écrits sur le Management international. Dans un travail réalisé en 2007, ce chercheur met en évidence notamment l'importance d'étudier des pays arabes/islamiques où l'idéologie business peut rentrer en conflit avec la culture sociale, ce qui a forcément un impact sur l'évolution des valeurs.

L'approche de la crossvergence est une des approches les plus dominantes aujourd'hui dans les études en sciences de gestion ces 20 dernières années. Elle permet un nouvel éclairage, plus opérationnel quant à l'impact de l'intégration des modèles de management importés de l'ouest dans des cultures locales avec des valeurs spécifiques.

Les recherches de Ralston et al., ont essentiellement débuté par des études de cas exploratoires, qui permettent de dessiner les nouvelles configurations des valeurs et comportements des individus. Ces recherches ont par la suite peu à peu essayé d'identifier les variables prédictives des nouvelles configurations sur la base d'études quantitatives. Ces 5 dernières années, Ralston et al. se tournent vers des études longitudinales capables d'évaluer le processus de formation et de production de nouvelles valeurs.

Ainsi que le précisent Ralston et al. (2007), les recherches basées sur la « Crossvergence » doivent s'intéresser

de plus en plus aux pays qui n'ont pas historiquement été intégré dans ce type de recherches. Le Maroc représente, un de ces pays où la perspective de la « Crossvergence » permet de nouvelles analyses du monde organisationnel.

Or, si la « Crossvergence » permet d'étudier l'évolution ainsi que le process de production, nous manquons au Maroc de photographie instantanée quant au résultat actuel de l'intégration des idéologies management avec la culture locale. Cette photographie, suppose une méthodologie spécifique qui permet d'éclairer les pratiques actuelles tout en dépassant les limites des études basées soit sur la perspective de la convergence ou celle de la divergence.

La contextualisation, permet justement aux sciences de management d'obtenir cette photographie instantanée sur les valeurs et configurations de management dans une culture donnée, en l'occurrence le Maroc.

Dans la lignée des travaux de «Crossvergence », s'est développée une nouvelle conception méthodologique, permettant d'intégrer ces nouvelles données. La contextualisation, permet justement aux sciences de management d'obtenir cette photographie instantanée sur les valeurs et configurations de management dans une culture donnée, en l'occurrence le Maroc.

2. La contextualisation : Une méthodologie pour appréhender les spécificités des contextes

Depuis la fin des années 70, un nombre important de chercheurs anglo-saxons plaident pour une nouvelle méthodologie de recherche qui intègre les normes sociales, politiques, éthiques, religieuses, géographiques et culturelles dans le processus de la construction de la recherche (DeRose 1995; Cohen 2000 ; Lewis 1996). Cette orientation de la recherche basée sur la théorie de la connaissance, avance qu'aucune connaissance n'est réelle que quand le contexte prouve sa véracité. Et a contrario toute connaissance même prouvée est irréaliste si le contexte ne l'approuve pas. Les versions de contextualisation qui ont reçu le plus d'attention dans la littérature épistémologique contemporaine sont celles développées par DeRose (1992 ; 1995 ; 1999 ; 2002), Cohen (1999, 2000), Lewis (1996), et Williams (1992). Ces théories ont deux points communs. En premier lieu, elles expriment une position générale : les conditions réelles de la connaissance sont une question contextuelle qui relève des caractéristiques de la connaissance. La contextualisation permet donc de résoudre les différents paradoxes soulevés par les recherches bien mieux que les paradigmes disponibles dans les champs de recherche actuels.

De même selon Neta (2005), la contextualisation ou la prise en compte des variables contextuelles permet de pallier au « Basic Knowledge » ou ce que le chercheur considère comme des con-

naissances basiques ou évidentes. Ces connaissances dites basiques, sont fortement reliées au contexte et peuvent induire le chercheur à des interprétations qui ne sont pas réelles mais ont été intégrées dès le départ comme postulat de base. La contextualisation permet de dépasser le « Basic Knowledge » ou le « Easy Knowledge » en réinterprétant la connaissance en fonction du contexte où elle existe.

Sur ce plan, de manière plus pragmatique, les résultats des recherches au Maroc ne peuvent être bénéfiques que si elles correspondent au contexte marocain. Ainsi, pour que ces recherches correspondent au contexte, il faudrait que la méthodologie adoptée intègre à travers ses méthodes de construction de la connaissance toutes les spécificités du contexte étudié.

La contextualisation, va au-delà de simples études exploratoires, et au-delà de l'imbrication de certaines spécificités culturelles aux recherches menées. La contextualisation permet aux recherches en management, d'intégrer le contexte et ses spécificités, de la définition de la problématique jusqu'à la formulation des conclusions et recommandations managériales.

Traditionnellement, les recherches en gestion sont basées sur des positionnements épistémologiques, qui guident les orientations méthodologiques ainsi que les normes à respecter. Jusque là les spécificités -historique, éthique, politique, social et humaines- ont été considérées comme des contraintes à dépasser par la recherche (Buchanan, Bryman; 2007). Ces spécificités dépassées, la recherche pouvait être normalisée et se soumettre au canevas méthodologique. Aujourd'hui, il apparaît de plus en plus, que ces spécificités ne sont pas des con-

DOSSIER

traintes. La non intégration du contexte transforme la recherche en une technique mécanique dénuée des process d'interprétation qu'intègrent les êtres humains et déterminent le comportement organisationnel.

Les choix méthodologiques universalistes, induisent l'idée de l'existence de modèles de référence en sciences de gestion, et dans le monde des organisations.

Les choix méthodologiques universalistes, induisent l'idée de l'existence de modèles de référence en sciences de gestion, et dans le monde des organisations. Nombreuses recherches menées dans cette perspective au Maroc ou prenant le cas du Maroc, aboutissent à des résultats de non-conformité du Maroc au modèle de référence.

Or, l'intégration des spécificités contextuelles dans la méthodologie, permet de comprendre le cas marocain dans sa globalité sans le comparer à des modèles de référence. Le- toute chose est égale par ailleurs-, biaise les résultats des recherches dans le contexte marocain où les spécificités religieuses, humaines, culturelles, économiques et sociales sont complètement différentes des modèles de référence.

La contextualisation méthodologique, n'a pas pour finalité de rejeter l'universalisme, ni de verser dans le particularisme méthodologique. L'intérêt est de pouvoir mener des recherches spécifiques pour le Maroc, et aboutir à des résultats qui intègrent le contexte et expliquent de manière tangible le comportement organisationnel au Maroc.

Selon Buchanan (2009), la contextualisation permet de tenir compte des exigences d'innovation méthodologique, de l'élargissement des barrières organisationnelles, ainsi que de la diversité des paradigmes de recherche.

Dans ce sens, et afin de respecter ces différentes données, certaines recherches menées au Maroc, ont tenté de contextualiser leurs modèles, cadres conceptuels ainsi que résultats. Or, si la littérature sur la contextualisation est riche sur un plan épistémologique et philosophique, elle reste très faible dès qu'il s'agit de méthodes opérationnelles de contextualisation. Les auteurs de la contextualisation, plaident pour une méthodologie qualitative (Buchanan, 2009), comme la méthodologie de contextualisation, mais aucune voie ou méthode n'est spécifiquement précisée.

L'une des démarches de contextualisation adoptée dans les recherches menées au Maroc, est celle basée sur la théorie des représentations sociales initiée par Serge Moscovici.

3. La théorie des représentations sociales : une ancienne théorie pour une nouvelle méthode de contextualisation

Initiée par Serge Moscovici en 1961, la théorie des représentations sociales fait, à la base, partie des sciences de psychologie sociale, mais son application a largement dépassé ce champ. On retrouve aujourd'hui cette théorie dans différents champs disciplinaires. Cette variété d'applications, s'explique par

l'aspect d'abord novateur¹ de la théorie, qui permet de comprendre l'objet en fonction du sujet sans distinction l'un de l'autre. Ensuite, les représentations sociales sont un passage obligé pour la compréhension de tous les phénomènes sociaux et organisationnels.

La transversalité et le foisonnement de recherches sur les représentations sociales, font qu'une définition globale et consensuelle est difficile à déterminer. Au sens large, une représentation serait un mode de connaissance de la réalité. Moscovici (1984) définit les représentations sociales comme « *un mode spécifique et particulier de connaître et de communiquer ce qu'on connaît* ». L'auteur explique que la théorie a une position « *mixte* » qui fait appel à la fois à des concepts sociologiques et psychologiques. De manière plus détaillée, la représentation serait plus difficile à définir, car l'application de la théorie dans différents domaines, qui ne sont pas toujours psychologiques ou sociologiques, lui confère à chaque nouvelle application une nouvelle tonalité. Pour saisir le concept des représentations sociales, nous reviendrons sur quelques définitions considérées comme fondatrices de la théorie.

Les représentations sociales « *sont des contenus organisés, susceptibles d'exprimer et d'infléchir l'univers des individus et des groupes* » (Moscovici, 1960, p.135)

Minier (1995) précise que la représentation sociale est plus qu'un simple reflet de la réalité ; c'est une

« *organisation signifiante* » qui dépend de la nature, des contraintes, des finalités et du contexte de l'objet.

La grande particularité que propose l'approche des représentations sociales de Moscovici par rapport aux approches sociales antérieures est de poser différemment les liens entre le social et le sujet. Cette imbrication entre le sujet et l'objet permet de comprendre la réalité de l'individu ou du groupe à partir du système des valeurs ainsi que de la conception des individus et du groupe au sein d'un contexte spécifique.

Pour Flick (1992), les fondements des représentations sociales permettent de comprendre comment une société « *pense* » à propos d'un domaine, d'un objet déterminé, à partir de la façon de voir et de penser des membres de la société.

Les définitions des représentations sociales reposent sur un postulat tacite qui présume que la société est un groupe social homogène qui partage un savoir, des opinions, des croyances collectives ainsi qu'une vision commune de la société.

La réalité plurielle des représentations sociales et le champ vaste qu'elles touchent, laissent planer une certaine ambiguïté sur le concept en soi. Toutefois, nous faisons le choix de retenir une définition bien précise qui n'est pas forcément la plus représentative ou la plus globale de la théorie des représentations sociales. Ce choix est motivé par la nature de la recherche où la finalité n'est pas de reconnaître les mécanismes par lesquels se construisent les nouvelles

1. Les travaux sociologiques de Durkheim ont également traité de la représentation individuelle, mais de manière dissociée l'individu de la société alors que la représentation sociale telle que présentée par Moscovici ne dissocie pas le sujet de l'objet, ils forment un tout.

DOSSIER

valeurs culturelles, mais de définir les variables de base qui constituent le modèle managériale marocain.

Les représentations sociales, ne sont pas le fruit du hasard ; elles sont structurées selon un mécanisme bien précis. Selon Serge Moscovici (1961), la représentation sociale se structure par deux processus majeurs : **l'objectivation et l'ancrage**. Ces processus montrent, d'une part, comment le social transforme un objet, un événement en représentation et, d'autre part, la façon par laquelle cette représentation transforme le social.

✓ **L'ancrage** : Selon Moscovici (1961), ce processus tend à intégrer l'objet représenté dans un système. Autrement dit, c'est le processus par lequel la représentation sociale s'insère dans la société. Moliner (1996), revient sur les formes complémentaires que revêt l'ancrage. D'une part, nous avons les informations relatives à l'objet des représentations qui seront interprétées à partir de domaines de connaissances, préexistants et qui vont servir de cadre de référence. D'autre part, ces informations sont considérées comme savoirs produits et vont être instrumentalisés par les groupes sociaux en leur permettant de légitimer des positions ou atteindre des objectifs.

Le processus d'ancrage revient sur une des bases de la représentation sociale : approcher ce qui est inconnu et comprendre ce qui est nouveau. A travers ce processus, l'individu remet l'objet dans des catégories prédéfinies afin de mieux le cerner, « *l'ancrage permet ainsi d'accrocher quelque chose qui est nouveau à quelque chose qui est ancien* » (Guimelli, 1994, p.14), afin de pouvoir l'interpréter et assurer l'orientation du comportement et des rapports sociaux. De manière

plus concrète, Moliner (1996) explique que « l'ancrage est le processus par lequel la représentation s'insère dans la société ». Cette insertion, selon le même auteur, se fait en deux étapes complémentaires, d'abord on essaye de comprendre l'objet sur la base de connaissances passées. L'auteur donne l'exemple de la compréhension d'Internet à travers le minitel. Ensuite, ces savoirs produits vont être instrumentalisés pour légitimer la position d'un groupe ou d'atteindre ses objectifs. Pour conclure, Moliner (1996) avance que « la finalité du processus de l'ancrage est de faciliter l'appréhension de l'objet nouveau en le ramenant à un domaine connu tout en orientant l'utilité sociale de la représentation ».

✓ **L'objectivation** : Selon Moscovici (1961), ce processus tend à opérer le passage d'éléments abstraits théoriques à des images concrètes. Pour Moliner (1996), l'objectivation est définie comme l'opération consistant à rendre concret et matériel ce qui est abstrait et impalpable. Le processus d'objectivation donne aux individus le sentiment que leurs discours sur le monde n'est pas une construction intellectuelle, une vue de l'esprit, mais le simple reflet de la réalité environnante. Doise (1986) simplifie en avançant que l'objectivation rend concret ce qui est abstrait. En d'autres termes, l'objectivation permet de simplifier l'information, l'analyser, l'interpréter, en vue de constituer des idées concrètes sur l'objet.

Le processus d'objectivation, permet de réduire la différence qu'il y a entre le monde tel qu'il est et tel que les individus se le représentent. Moliner (1996), avance qu'à travers l'objectivation, l'individu passe « *d'un savoir distancié de son objet* », à un « *savoir assis sur l'expérience de l'objet* ».

L'objectivation permet d'avoir des idées concrètes sur le monde qui entourent le groupe et l'objet. Moliner (1996) avance que l'objectivation donne aux individus l'illusion que leur vision du monde n'est pas une illusion ni le résultat d'une construction naturelle, mais le reflet de la réalité : l'objectivation a pour conséquence de passer de l'illusoire, ou de l'abstrait à une donne réelle qui paraît comme évidente au groupe par rapport à l'objet.

La représentation sociale a été utilisée dans des champs tout aussi divers et variés. Beaucoup plus qu'une théorie, c'est un paradigme de base pour des explorations pratiques des relations et des objets de la société.

Si on a opté pour les représentations sociales en tant que méthode de contextualisation, c'est qu'au-delà d'une technicité théorique, celles-ci permettent une portée pratique qui est déterminante. La représentation sociale guide l'action ; les acteurs de l'entreprise à un moment donné, utiliseront de manière consciente ou inconsciente les images qu'ils se font d'eux-mêmes ou de leurs objectifs pour prendre des décisions. Deuxième intérêt, la possibilité qu'offre la représentation sociale d'étudier l'image dans une perspective dynamique de changement. Abric (1994) présente dans la structure de la représentation sociale le noyau et les éléments périphériques qui sont susceptibles de changer. Cette voie est d'autant plus intéressante que le contexte marocain, est en perpétuel mouvement.

Différentes études explicitent, le lien étroit qui existe entre représentation et action. Ainsi, la représentation n'est pas indépendante de son objet, mais des interrelations et interac-

tions existent entre représentation, tâche, les autres et le contexte (Moscovisci, 1968 ; Abric, 1976). Ces auteurs ont mis en place des jeux expérimentaux qui montrent que l'action diffère selon la représentation que l'on se fait de l'adversaire, de l'activité et du contexte. Ces processus qui lient représentation à action et prise de décision, sont étudiés dans les sciences de gestion et supposent que les représentations sociales ont une influence sur les attitudes, les comportements, sur l'action économique et particulièrement sur la prise de décision.

En résumé, tout groupe social a besoin d'un patrimoine commun de représentations faisant à la fois fonction de légitimité et de connaissance, c'est-à-dire d'une identité. Les rapports entre les sexes sont à la base de la construction de cette identité, l'identité de soi et l'identité de l'autre. Or, et en nous basant sur l'approche d'Abric (2004), la représentation de ce rapport est composée d'un noyau (ensembles d'éléments stables) et des éléments périphériques qui peuvent être adaptés, ces éléments pouvant changer sans que la représentation ne change. Certaines informations permettent de remettre en cause les fondements des dimensions périphériques de la représentation, soit en la réinterprétant soit en les considérant comme une exception.

4. Méthodologie de contextualisation : Cas des problématiques managériales au Maroc

En nous appuyant sur les processus d'ancrage et d'objectivation tel que

DOSSIER

présentés ci-dessus, notre but est de cerner les spécificités du comportement organisationnel et pratiques managériales au Maroc à travers la méthodologie de recherche qualitative. Abric (1994) a mis en exergue les méthodologies adaptées dans le cas d'étude d'une représentation sociale. La complexité théorique de la Représentation Sociale devrait disposer de méthodologies empiriques adaptées à la complexité du concept. Or, selon Abric (1994) aucune technique ne permet de recueillir à la fois des informations concernant le contenu de la représentation, les liens entre les éléments et le noyau central. Cet auteur souligne la nécessité d'une approche pluri-méthodologique pour le recueil des données. Il distingue entre les méthodes interrogatives où sont utilisés questionnaires et entretiens et les méthodes associatives qui se veulent plus authentiques parce qu'elles sont moins contrôlées. Or, l'une et l'autre des méthodes présentent des limites². Les méthodes interrogatives peuvent ne pas permettre une exploration complète des différentes associations notamment dans des sujets qui paraissent comme évidents ou naturels au répondant. Quant aux méthodes associatives, elles ne permettent pas de retrouver la structuration de l'information et des dif-

férentes représentations.

Les processus d'ancrage et d'objectivation guident cette structuration. Pour respecter les mécanismes sur lesquels se base une représentation sociale, il faut procéder à des recoupements des différentes informations (constituants de la représentation) afin d'obtenir la représentation associée à chaque problématique ou pratique managériale, à savoir trouver le principe de cohérence qui structure ces différents champs (Ancrage). Ensuite, Il faudrait essayer de dégager l'impact de cette image sur le comportement organisationnel (Objectivation).

Afin de respecter cette méthode et notamment l'idée d'ancrage et d'objectivation, l'objectif est de confronter les comportements organisationnels ou problématiques managériales aux constantes sociales qui constituent la culture marocaine.

La grande majorité des recherches retenues et qui ont traité de la contextualisation ont adopté de manière implicite ou explicite la théorie des représentations sociales en tant que méthode de contextualisation. Nous présentons ci-dessous certaines recherches de contextualisation sur lesquelles nous basons notre analyse³.

2. In Approche des représentations sociales relatives à l'emploi des personnes handicapées en Région wallonne *apport de la recherche effectuée à la demande du Ministre W.TAMINIAUX, Ministre de l'Action sociale, du Logement et de la Santé* Sous la direction de M.MERCIER Département de Psychologie, Faculté de Médecine, Collaborateurs: G. BAZIER, V. COLLIN, P. DEFEYT, C. MERLIN, S. MUSELLE, Décembre 1997.

3. Les recherches suivantes représentent des chapitres dans un ouvrage collectif en cours de publication, pour des raisons de confidentialité et de respect des droits d'auteurs, ne seront présentés que les thématiques de recherches.

Champ de recherche	Sujet de la recherche
Gestion des ressources humaines	Les femmes cadres : quelle image au Maroc ?
Stratégie	Transfert de connaissances dans les relations de sous- traitance
Gestion des ressources humaines	Articulation travail-famille : Un souci social et organisationnel au Maroc
Stratégie	Etude des déterminants de l'orientation entrepreneuriale des PME exportatrices au Maroc
Stratégie	Innovation et performance organisationnel dans les PME exportatrices marocaines : Intérêt, démarche et résultats de contextualisation
GRH	Quel contexte pour la recherche sur la gestion du handicap au Maroc
Logistique	La contextualisation d'un modèle de type hypothético- déductif : le cas d'une recherche sur la culture marocaine en contexte logistique
Stratégie	L'apprentissage organisationnel dans les Moyennes entreprises familiales marocaines : Trajectoires entre modernité et authenticité
Finance	Etude de l'émergence de la fonction contrôle de Gestion dans les grandes entreprises industrielles au Maroc

L'ensemble des auteurs de ces recherches ont procédé à des entretiens avec différents experts (Socio-

logues, politiciens, experts, oulémas, Juristes,...). Chaque recherche compte en moyenne 10 entretiens avec des experts, basés sur des guides d'entretien élaborés sur les bases d'objectivation et d'ancrage de la théorie des représentations sociales. Le tableau ci-dessous résume l'apport de chacun des experts pour l'éclairage des différentes problématiques managériales.

Chaque recherche compte en moyenne 10 entretiens avec des experts, basés sur des guides d'entretien élaborés sur les bases d'objectivation et d'ancrage de la théorie des représentations sociales.

DOSSIER

Sociologues	Permet de réunir l'information nécessaire concernant les spécificités sociales au regard de la problématique
Spécialistes en droit	Obtenir le regard légal ainsi que les différents dispositifs mis en place par le Maroc en fonction des problématiques étudiées
Politiciens	Evaluer les dimensions politiques ainsi que les perspectives d'évolution dans le futur
Oulémas	Approcher la dimension religieuse et son impact sur l'idéologie managériale
Experts	Chacun dans son domaine permettent d'éclairer l'évolution, l'historique, points de force et faiblesse reliés à la problématique étudiée.

Chaque guide, est entamé par une phase générale qui concerne le domaine de compétence de l'expert, puis par la suite les questions vont vers des dimensions spécifiques qui relient le domaine d'expertise de l'interviewé avec la problématique managériale abordée. Ainsi, ces entretiens de contextualisation, reprennent à travers la théorie des représentations sociales, l'approche de la crossvergence, ou l'intégration de la culture locale avec l'idéologie managériale.

Chacun des auteurs a retranscrit l'ensemble des entretiens, et à travers une analyse du contenu basée sur la lecture horizontale et verticale a pu aboutir à une contextualisation de sa problématique au regard des spécificités culturelles du Maroc.

Nous avons par la suite, repris l'ensemble de ces résultats sur lesquels nous avons appliqué les processus d'ancrage et d'objectivation afin de déterminer les constantes des différentes problématiques managériales au Maroc. Nous considérons,

que ces constantes sont les variables « crossvergence » avancées par Rostel. Ces variables sont les résultats de la fonte entre la culture, les valeurs marocaines et l'idéologie managériale adoptée par les entreprises.

Nos premiers résultats sont une analyse de données secondaires, basée sur 90 entretiens avec différents experts sur neuf problématiques de recherches en sciences de gestion. Ces premières analyses nous permettent d'avancer trois résultats essentiels :

• **Positionnement du Maroc sur la grille de Hofstede :** Le Maroc a toujours été présenté comme une culture où règnent des variables de masculinité dans la grille de Hofstede. Sur la base de ces différents entretiens qualitatifs on peut avancer que la culture managériale marocaine est une « culture féminine à expression masculine » (Balambo, 2012). Même si le langage adopté dans les relations managériales est un langage où les variables masculines sont prédomi-

nantes, les transactions managériales sont basées sur la confiance, l'instinct, la solidarité, les valeurs familiales, claniques et tribales.

• **Prédominance de la « Niya⁴ » dans les différentes relations managériales** : Sur la base de l'analyse des résultats des différentes recherches, on peut avancer que le mot « Niya » revient très fréquemment. Alors que dans d'autres contextes les relations managériales sont conditionnées par l'écrit, au Maroc la bonne intention des différentes parties prenantes, est considérée comme un gage du bon déroulement des différentes transactions. La « Niya » est une construction de sens qui permet aux protagonistes de contrôler le risque qui pourrait survenir. La « Niya » permet également l'intégration dans l'idéologie managériale produite de la dimension religieuse, la croyance en Dieu, la croyance dans un destin juste pour ceux qui ont la foi, et la fatalité. Il semble, selon les différents entretiens, que les transactions managériales au Maroc ne sont pas des relations rationnelles et rationalisées, basées sur des évaluations des coûts d'opportunité et des coûts de transaction. Ces relations intègrent une charge émotionnelle et religieuse qui est plus en équilibre avec les croyances des acteurs « managers ».

• **Le paternalisme conflictuel dans les relations entre supérieurs et collaborateurs** : les différentes recherches analysées reviennent sur la position du supérieur hiérarchique, du directeur, ou du respon-

sable. Pendant longtemps au Maroc, le manager a été considéré comme un père pour son équipe, son rôle va au delà de simplement manager, il joue le rôle du père. Le père-manager qui forme, oriente, conseille, protège, félicite et sanctionne. Ce père manager se doit d'être irréprochable, compétent, et jouer le rôle de sauveur dans les situations de crise, ses opinions ne sont jamais remises en cause. Les collaborateurs en contrepartie se doivent de donner le meilleur d'eux même et de demeurer loyaux au père. Aujourd'hui, à l'instar du père dans la famille marocaine, le « père-manager » est remis en cause, il existe une certaine controverse sur le devenir de ce modèle. Les collaborateurs de la nouvelle génération sont d'une part rassurés par la présence de ce modèle, mais de même ils sont mal à l'aise avec l'exigence de loyauté et fidélité absolue. Dans l'idéologie managériale marocaine, il s'agit aujourd'hui de trouver le juste équilibre entre l'ancien modèle du père-manager et du manager tout court.

Analyser ou étudier ces problématiques en dehors des variables culturelles, éthiques et religieuses est un leurre.

Ces résultats exploratoires, permettent de nous renseigner d'ores et déjà sur les spécificités des idéologies managériales au Maroc. Analyser ou étudier ces problématiques en dehors des variables culturelles, éthiques et

4. C'est un mot emprunté de la darija marocaine qui signifie littéralement l'intention, la bonne intention mais avec une charge religieuse.

DOSSIER

religieuses est un leurre. L'interaction est profonde entre les modèles occidentaux de management et la culture locale. Ces variables permettent de nous renseigner sur des constantes de cette idéologie telle qu'elle pratiquée et non telle qu'elle a été théorisée.

Il est à noter que ces résultats se rapprochent des recherches d'Iribarne (2009), qui mettent en exergue l'importance de (la famille, le clan, le réseau) dans l'identification des comportements managériaux, leurs éthiques et l'honnêteté. Ces résultats s'apparentent également aux recherches D'iribarne (2009) quant à l'importance de la religion et la pression de celle-ci sur les entreprises marocaines. Ils vont également dans le même sens que ceux de Ralston (2007), même si les contextes sont différents. Mais l'auteur dans six cas d'étude, met l'accent sur l'impact de l'intégration des process de management sur la culture locale, notamment dans le cas de la Chine, Vietnam, et Russie. Ces premiers résultats peuvent donc s'inscrire dans les nouvelles perspectives des recherches sur la cross-vergence et qui devraient s'intéresser à des pays autres que les pays asiatiques ou avec une culture occidentale.

Conclusion

Ces premiers résultats demeurent encore exploratoires et pourront être validés à travers l'homogénéisation des différents entretiens, puis par la vérification du taux de fiabilité ainsi que la validité interne et externe propres aux recherches qualitatives.

L'intérêt de ces premiers résultats est incontestable pour jeter un nouvel éclairage sur les différentes problématiques managériales. Ils permettent également de jeter de possibles bases pour penser et construire un modèle de sciences de gestion contextuellement marocain, qui se rapproche le plus possible des réalités empiriques vécues par les entreprises.

Toutefois, nous sommes conscients des limites d'une telle recherche. La première concerne les limites inhérentes aux recherches qualitatives, lorsqu'il s'agit de leur généralisation ou la validation de leurs modèles.

Deuxièmement, l'intérêt de la recherche représente sa limite même. La Cross-vergence, la contextualisation, sont des théories et concepts innovants et encore en gestation, le champ n'est pas encore finalisé, ce qui constitue en soi une prise de risque quant à la durée de la fiabilité des résultats obtenus.

Enfin, nous craignons un effet de mimétisme du fait que la contextualisation a été initiée au sein des groupes de recherche en gestion de l'université Cadi Ayyad, ces mêmes groupes continuant à travailler sur le développement de cette méthodologie. La continuité dans la recherche est constructive mais nécessite une remise en cause pour éviter des résultats mimétiques, du fait de l'appartenance aux mêmes positionnements théoriques. La contextualisation, telle qu'elle a été développée repose principalement sur la méthodologie des représentations sociales, et des entretiens avec les experts, de nouvelles avancées nécessiteraient de nouvelles innovations méthodologiques ■

Bibliographie

- Abric J.C (1994), *L'organisation interne des représentations sociales*, Guimelli.
- Adler N.J., Izraeli D.N. (1988), *Women in management worldwide*, New York, M.E.Sharp inc.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2003), Analyse de représentations et de discours, in Thiétart R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p.449-475.
- Buchanan, Bryman A. (2007), «Contextualizing Methods Choice in Organizational Research», *Organizational Research Methods*, n°10; p.483-599
- Cohen S. (2000), «Contextualism and Skepticism», in E. Sosa et H. Villanueva *Philosophical Issues*, n°10, p. 94-107
- DeRose K. (1995), *Solving the Sceptical Problem*, Oxford University Press, Oxford, New York, 183-219
- Flick U. (1992), *La perception quotidienne de la santé et de la maladie : théories subjectives et représentations sociales*, Paris : LHarmattan.
- Jodelet D. (1984), Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie, in Moscovici S. (dir.), *Psychologie sociale*, PUF, p.357-378.
- Jodelet, D., 1989, *Folies et représentations sociales*, Paris : PUF.
- Jodelet D., 1991, *Les représentations sociales*, Paris : Presses universitaires de France.
- Lewis D. (1996), *Elusive Knowledge*, Australasian Journal of Philosophy, n° 74, 549- 567
- Moliner P. (1989), Contribution expérimentale à la théorie du noyau central d'une représentation, *Bulletin de Psychologie*, XVI, 387, 759-762.
- Moliner P. (1996), *Images et représentations sociales*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Moliner P.(1996), Formation et stabilisation des représentations sociales, Presses Universitaires de Grenoble
- Morgan G. (1998), *Images de l'organisation*, De Boeck.
- Morrisson A., A. M. White, R. P. Van Velsor, et the Center for Creative Leadership (1987), *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations ? Preseus publishing*.
- Moscovici S. (1960), *Etude de la représentation sociale de la psychanalyse*, Paris : PUF
- Moscovici S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public*, Paris : PUF.
- Moscovici S. (1984), Préface, In C. Herzlich, *Santé et maladie, analyse d'une représentation sociale*, Paris:Mouton.
- Moscovici S. (1986), L'ère des représentations sociales, In W. Doise, A. Palmonari , *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel: Delachaux et Niestlé.
- Minier P.(1995), Les représentations de l'apprentissage : système symbolique médiateur de l'interaction parents-enseignants, Thèse de doctorat, UQAC-UQAM.
- Neta A.D. (2005), a contextualist solution to the problem of easy knowledge, *Epistemological contextualism*, Martinn Blaaw, New York.
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. 2004, Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2): 210-220.
- Ralston, D. A. (2007), Cuba A comparison of work values on Castro's island with those in the United States. *Thunderbird International Business Review*, 49(6): 655-669.
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F., & Terpstra, R. H. (1993), Differences in managerial values: A study of US, Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, 24(2): 249-275.
- Ralston, D. A., Yu, K. C., Wang, X., Terpstra, R. H., & He, W. (1996), The cosmopolitan Chinese manager: Findings of a study on managerial values across the six regions of China. *Journal of International Management*, 2(2) : 79-109.
- Ralston, D. A., Holt, D. A., Terpstra, R. H., & Yu, K. C (1997), The impact of

DOSSIER

national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28(1) : 177–208.

• Ralston, D. A., Nguyen, V. T., & Napier, N. K. (1999), A comparative study of the work values of North and South Vietnamese managers. *Journal of International Business Studies*, 30(4) : 655–672.

• Ralston, D. A., Egri, C. P., Stewart, S., Terpstra, R. H., & Yu, K. C. (1999), Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: A study of generational shifts in work val-

ues in China. *Journal of International Business Studies*, 30(2) : 415–428.

• Ralston, D. A., Pounder, J., Lo, C. W. H., Wong, Y. Y., Egri, C. P., & Stauffer, J. (2006), Stability and change in managerial work values : A longitudinal study of China, Hong Kong and the US. *Management and Organization Review*, 2(1) : 67–94.

• Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X., & Egri, C. P. (2006), Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos ? *Strategic Management Journal*, 27(9) : 825–843.

Le Balanced Scorecard : outil de pilotage stratégique ; Recherche action au Centre Hospitalier Régional de Kenitra

Résumé. Soucieux de l'importance accordée par l'OMS au pilotage des hôpitaux, le Ministère de la Santé au Maroc a développé une matrice d'analyse de la performance hospitalière. Ce tableau de bord traditionnel, ne répond pas aux besoins des gestionnaires dans le suivi de l'exécution des projets stratégiques hospitaliers.

Le Balanced Scorecard (BSC), conçu par Kaplan et Norton, permet le pilotage et la communication de la stratégie des organisations de santé. Malgré sa large application dans le secteur de la santé, aucune adaptation de ce modèle de performance n'a été à ce jour réalisée dans le contexte hospitalier public marocain. Notre recherche action au Centre Hospitalier Régional de Kenitra propose un modèle de pilotage et de communication des projets d'établissement hospitaliers basée sur une adaptation du modèle du BSC. Notre recherche offre au gestionnaire hospitalier un essai d'une matrice d'indicateurs qui relie la stratégie de l'hôpital aux objectifs opérationnels des services de soins. Cet article décrit les étapes de la conception d'une feuille de route stratégique structurée autour de cinq perspectives de la performance.

Pour être appliqué au contexte hospitalier marocain, il est nécessaire d'adapter le modèle original : Il s'agit essentiellement d'intégrer les dimensions de la qualité de soins, de l'accessibilité des services et de la réduction de la mortalité intra hospitalière dans la perspective patient du BSC. Le BSC facilite aux gestionnaires hospitaliers la communication de la stratégie, sa traduction en objectifs opérationnels et guide l'organisation de santé vers la réalisation de sa stratégie.

Mots-clés. Balanced Scorecard, performance; Kaplan, Norton, Santé

**Zakaria
BELRHITI**

Enseignant
à l'Ecole
Nationale de
Santé, médecin
spécialiste en
santé publique,
MPH MMP
ISCAE

**Abderehmane
MAAROUFI**

Professeur,
encadrant
du mémoire
professionnel

Abstract. Introduction: The performance assessment is highly embedded in the WHO's strategies in order to improve the quality of care. Thus, the Moroccan Health Authority has developed many performance monitoring models to assess hospital performance. Therefore, these classical tools didn't resolve the gap between planning strategy and monitoring its implementation. In 1992, Kaplan and Norton developed the Balanced Scorecard, an effective tool which adds to traditional performance dimensions measures linked to strategy and to the key performance indicators linked to the internal processes and the strategic resources of the organization. This tool offers the opportunity to link the key activities of an organization to its strategy. Although that the balanced scorecard is widely used in health service organizations, there wasn't any research which has applied the BSC performance model in a Moroccan hospital.

DOSSIER

we have conducted a four month action research which aimed to adapt the BSC model to a regional public hospital in Kenitra.

we present in our article a panel of indicators that could help executives of hospitals to achieve their strategic goals. In addition, we have adapted the original model of the BSC in order to fit Moroccan public health service organizations. The main adaptation is to add quality service, access to health care and impatient death rate in the client perspective of the BSC.

In summary, the BSC is an effective tool that could help hospital executives to assess strategic project's implementation. Further researches are needed thought to assess the impact of BSC Implementation in the improvement of hospital performance.

Key words. Balanced Scorecard, performance, , Kaplan, Norton, healthcare.

1. Introduction

Le gestionnaire est le principal responsable des résultats de son organisation (Edwards 1998). Peter Drucker a souligné que la fonction principale du manager est l'atteinte de la performance (Drucker 1954) et Herbert Simon a ajouté que le manager assume la responsabilité de concevoir un système de traitement de l'information pour améliorer le degré de rationalité des décisions organisationnelles (Simon 1945). Ainsi, Le pilotage de la performance est capital dans la pratique du management.

Le pilotage de la performance se définit comme l'ensemble des outils de management qui sont élaborés pour fournir un feedback sur la performance organisationnelle (S. Wholey, Hatry, and Newcomer 2010). C'est aussi un système de collecte et de communication des données (Askim 2004), un moyen pour une prise de décision devant la complexité l'environnement de l'organisation et un outil de contrôle de la performance des collaborateurs. Enfin, le système de pilotage permet de suivre le degré de mise en

œuvre de la stratégie de l'organisation, et d'adapter continuellement sa stratégie à la réalité du terrain (Marr 2004).

L'organisation mondiale de la santé (OMS) a souligné le rôle primordial du pilotage de la performance dans l'amélioration des performances des systèmes de santé. Ainsi, les gouvernements sont tenus d'élaborer des méthodes de pilotage de la performance afin d'identifier à temps les écarts de performance et de pouvoir agir sur les déterminants de la performance, nécessaire pour améliorer la santé de la population, la réactivité des organisations de santé aux attentes des citoyens et l'optimisation du financement des institutions de santé (OMS 2000).

Aussi, le Ministère de la santé au Maroc a porté une attention particulière à la conception des systèmes de pilotage de la performance hospitalière et au développement des systèmes d'information hospitaliers. En effet, le Ministère a mis en place, depuis les années 1990 de nombreux outils de pilotage de la performance :

le schéma directeur de l'information, les rapports annuels de performance, les budgets prévisionnels, les guides d'utilisation des systèmes d'information, les systèmes d'information hospitaliers (SIG Ho) et l'implantation de système intégré de gestion de l'information du patient (progiciels de gestion intégré) au niveau des centres hospitaliers universitaires et au centre hospitalier régional Hassan II d'Agadir (Gerald Collange, Pierre Demangel 2006 ; Ministère de la santé 1990-1998).

Dans le cadre de la réforme hospitalière, les rapports d'expertise réalisés au cours du projet MARHOC et du Projet de financement et de gestion du secteur de la santé (PFGSS) ont souligné l'importance de la conception d'un système de pilotage de la performance global intégrant des mesures financières et non financières. Ainsi, le Ministère de la santé, a mis en place un système de pilotage de la performance hospitalière appelé matrice d'analyse de la performance et a présenté l'outil aux gestionnaires hospitaliers lors de la première rencontre des hôpitaux en 2008 (Ministère de la santé 2008).

La matrice d'analyse de la performance hospitalière couvre trois attributs de performance : la production, la productivité et l'efficacité et permet d'assurer trois fonctions principales :

Premièrement, elle assure le suivi de la performance des quatre fonctions prioritaires de l'hôpital : Diagnostic (imagerie et laboratoire), Soins (urgence, consultations spécialisées externes, et hospitalisation), Hôtellerie (séjour), et gestion (fac-

turation, recouvrement, recette propres) ; deuxièmement, elle permet d'évaluer et de comparer les performances des hôpitaux et de fournir un feedback aux gestionnaires hospitaliers sur les écarts par rapport à la tendance nationale (A. belghiti, alaoui 2001). Enfin, elle permet de suivre le degré d'efficacité des hôpitaux en matière de réalisation des programmes prioritaires du Ministère de la santé en particulier la mortalité maternelle et néonatale.

La matrice de performance assure essentiellement une fonction de "reporting" à la hiérarchie et ne répond pas aux besoins du gestionnaire hospitalier en matière de suivi de la mise en œuvre de son projet stratégique

Cependant, d'après nos entretiens avec certains directeurs d'hôpitaux, *la matrice de performance assure essentiellement une fonction de "reporting" à la hiérarchie et ne répond pas aux besoins du gestionnaire hospitalier en matière de suivi de la mise en œuvre de son projet stratégique* (projet établissement hospitalier). De plus, la conception de la matrice se focalise sur les résultats et ne tient pas compte des processus clés qui déterminent l'atteinte de ces résultats.

D'où l'intérêt de concevoir un outil de pilotage de la performance hospitalière pour répondre aux besoins du gestionnaire hospitalier et pour combler les insuffisances des outils de pilotage de la performance hospitalière (Belghiti, Sahel, and Zayyoun 2002).

DOSSIER

Le BSC constitue la meilleure réponse pour concilier entre les besoins des gestionnaires des hôpitaux publics dans le pilotage de la performance et le suivi de la mise en œuvre des projets stratégiques hospitaliers et les exigences de résultat de l'autorité de tutelle (Kaplan 2001; Moore 2003).

En effet, le Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré), depuis sa création en 1992 par Norton et Kaplan (Robert R and P. Norton 1991) a suscité un grand intérêt dans le monde académique et professionnel : Plus de 309 publications de 1992 à 2010 sur le BSC (Banchieri et al. 2011). Parmi ces publications, 53 % des articles traitent de l'application du BSC au secteur de la santé, et 29% au niveau de l'administration publique. Dans le secteur hospitalier, d'innombrables applications du BSC ont été recensés : 123 hôpitaux à Ontario Canada, 538 hôpitaux au États unis, 8 hôpitaux dans la province de Modena en Italie, l'hôpital régional de Locarno et les centres médico-sociaux du Canton de Vaud en Suisse, Brigham and Woman's hospital aux USA (Moraed, Huber, Stancu n.d.; Zelman, Pink, and Matthias 2003b). le Balanced Scorecard est aussi appliqué à l'échelle des systèmes de santé pour piloter la performance des services déconcentrés (Afghanistan, Espagne, Canada, Suède, Taiwan...). (Banchieri et al. 2011; Peters et al. 2007).

Dans le monde industriel, le BSC est utilisé par 40% des 1000 premières entreprises classées par le magazine Fortune, 53% de 1430 entreprises en 2008 et 47% en 2010 dans une étude internationale réalisé par Bain

Company (Banchieri et al. 2011; Rigby and Bilodeau 2011). Dans le moyen orient, le BSC est aussi largement implanté dans les entreprises : (50% des entreprises en Jordanie, et dans les institutions bancaires en IRAQ) (Al-Najjar and Kalaf 2012; Sawalqa, Holloway, and Alam 2011). Le BSC est un outil qui permet le diagnostic stratégique des capacités de l'organisation, le pilotage de la performance et de la mise en œuvre de la stratégie. C'est aussi un outil de communication de la stratégie aux collaborateurs. Il permet également une meilleure articulation entre les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels et enfin, il contribue à l'amélioration de la performance de l'organisation. (Andrew Neely; Chi and Hung 2011; Kaplan and Norton 1992; 2001; Stam and Tom n.d.; Verzola et al. 2009).

Dans quelle mesure le Balanced Scorecard peut-il être adapté au contexte hospitalier marocain ? Quel est l'état des lieux des pratiques de pilotage de la performance des gestionnaires dans les hôpitaux marocains ?

Dans quelle mesure le Balanced Scorecard peut-il être adapté au contexte hospitalier marocain ? Quel est l'état des lieux des pratiques de pilotage de la performance des gestionnaires dans les hôpitaux marocains ? Dans quelle mesure le Balanced Scorecard peut-il suivre la mise en œuvre du projet établissement hospitalier ? Quels sont les indicateurs à adopter pour un hôpital public pour le suivi de la mise en œuvre de la stratégie ?

Notre recherche action consiste à développer un essai de conception d'un tableau de bord de pilotage de la performance et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie en se basant sur le modèle du Balanced Scorecard.

1.1. Cadre théorique

Nous allons nous inspirer du cadre théorique du Balanced Scorecard décrit par Kaplan et Norton. Le schéma 1 décrit une carte stratégique générique du BSC adapté aux organisations hospitalières publiques : La stratégie de l'hôpital est centrée sur la réalisation des thèmes stratégiques définis par l'autorité de tutelle : les thèmes stratégiques retenus sont issues de l'axe stratégique santé de la déclaration du gouvernement marocain de 2012 (Royaume du Maroc 2012).

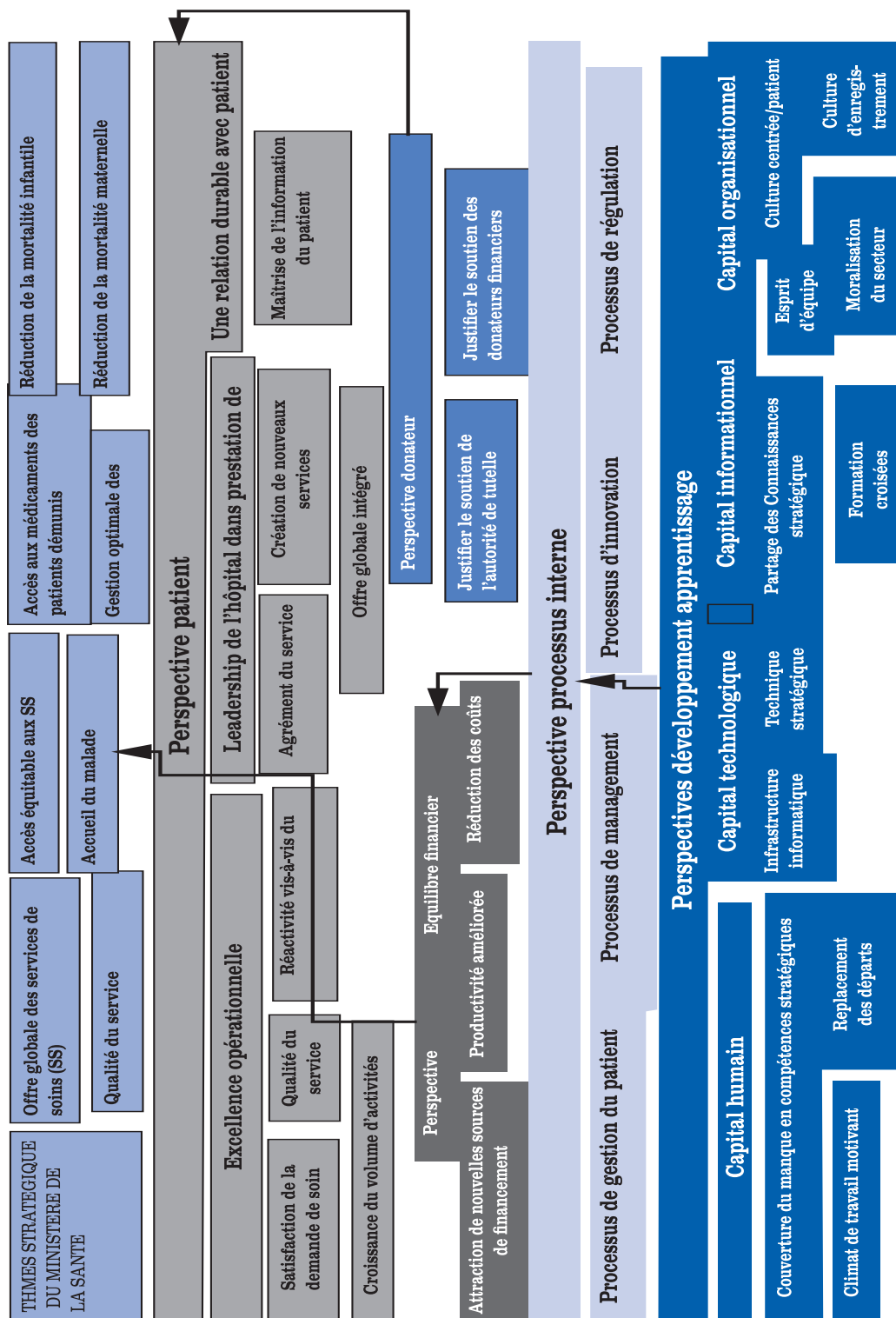
Le cadre théorique du BSC adapté à l'hôpital public est structuré en cinq perspectives. Nous avons inversé l'ordre des perspectives en plaçant la perspective du patient en haut du BSC. La perspective donateur et la perspective équilibre financier sont placées au second niveau. Au troisième niveau, la perspective

processus interne est composée de quatre types de processus (management opérationnel, innovation, gestion du patient et enfin les processus de régulation).

La perspective apprentissage et développement comportent quatre dimensions : Le capital humain : il regroupe les indicateurs suivants : le degré de couverture des compétences stratégiques, le climat de travail, le remplacement des départs et le degré d'alignement des objectifs du personnel aux objectifs de l'organisation. Le capital technologique : décrit le plateau technologique stratégique nécessaire à la réalisation des processus internes. Le capital informationnel comporte deux dimensions : L'infrastructure informatique, c'est-à-dire les applications et les outils informatiques nécessaires à la réalisation des processus internes prioritaires, et le partage du savoir entre les collaborateurs (formations croisées, partage de l'information stratégique...). Le capital organisationnel comporte les valeurs clés de l'organisation : nous citons à titre d'exemples : le travail d'équipe, l'approche centrée sur le patient et la moralisation de pratiques professionnelles.

DOSSIER

Schéma 1 : Carte stratégique adapté au secteur hospitalier public



2. Méthodes

Le design choisi pour la réalisation de l'étude est la recherche action qui s'inscrit dans le courant des recherches de Kurt Lewin et du Tavistock Institute, Notre recherche a pour objectif de proposer un essai de conception d'un BSC pour le pilotage de la mise en œuvre du projet établissement hospitalier.

2.1. La Population cible :

Nous avons réalisé notre étude au niveau du centre hospitalier régional (CHR) de Kenitra. Le CHR de Kenitra est une organisation hospitalière située au niveau intermédiaire dans la filière de soins.

Les unités déclarantes correspondent aux responsables institutionnalisés

par le règlement intérieur des hôpitaux (RIH). Notre population est composée de trois types de responsables : stratégique, tactique et opérationnel.

2.2. Plan d'analyse et outils de collecte de données

En nous inspirant de la méthodologie de la conception du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton, notre recherche action est structurée selon les étapes décrite dans le schéma 2

2.2.1 État des lieux des pratiques de pilotage

Pour l'enquête par questionnaire, la base de sondage utilisée est la liste des services de soins. Elle comprend 24 services avec 19 infirmiers chef.

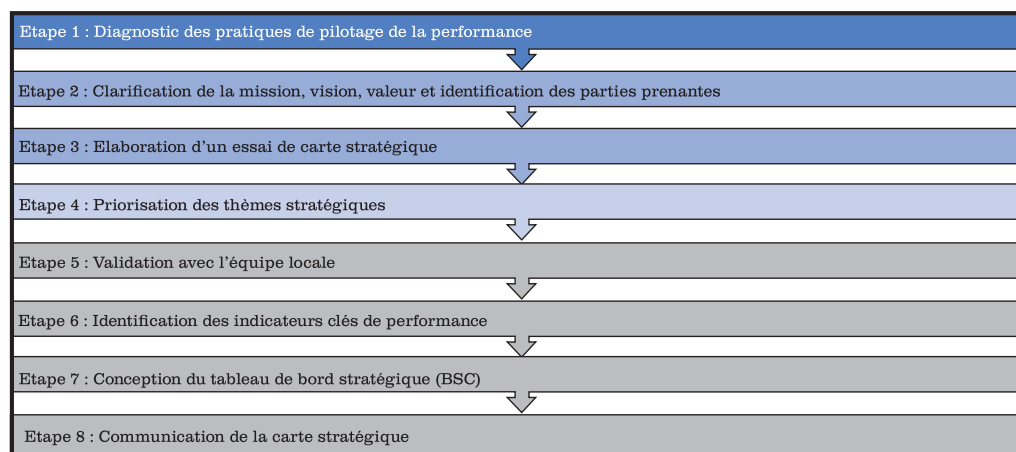
Population cible	Fonction	N	Outil de collecte et d'analyse
Managers stratégiques (membre du comité établissement)	Directeur du CHR, chef de pôles (administratif, infirmier, médical), chef du service de la pharmacie, chef du service d'accueil admission.	6	Entretien semi structuré (analyse de contenu)
Managertactique	Médecins chef de départements (médical, médico-technique ; ORL et chirurgie maxillo-faciale, mère enfant, chirurgie)	5	Entretien semi-structuré
Manager opérationnel	Infirmiers chef de services	19	Questionnaire adapté de Patrick Iribane analyse sur SPSS

DOSSIER

Tableau 1 échantillon de l'étude

Nous avons procédé à la codification des questionnaires recueillis pour préserver l'anonymat des répondants. Nous avons saisi les réponses sur SPSS version 21 : Nous avons procédé à une analyse statistique descriptive. Les données recueillies de l'analyse ont été mise en forme sous Microsoft Excel. Afin de garantir la qualité des réponses recueillies nous avons répliqué une question dans le questionnaire afin de détecter les réponses aléatoires et le biais de la tendance vers la moyenne. Ceci nous a permis d'écarter l'observation BSC 16. (Le répondant a répondu différemment à la même question).

Schéma 2 : étape de la conception du Balanced Scorecard au CHR de Kenitra, 2013



Les variables étudiées sont :

1. Le degré de traduction du tableau de bord de la stratégie de l'hôpital
2. Les caractéristiques du tableau de bord
3. Dimensions de performance :
Les dimensions de performance analysées sont 1) la productivité 2) la production : 3) efficacité 4) satisfaction usager : 5) climat social : 6) Indicateurs financiers 7) : Technologie de l'hôpital. Nous avons analysés l'existence ou non de la dimension dans le tableau de bord).
4. La dimension financière
5. La dimension client

6. La dimension processus interne
7. La dimension climat social
8. L'utilisation du tableau de bord dans la prise de décision.

Nous avons utilisé pour ces variables ordinales, l'échelle de mesure de LIKERT qui décrit les attributs suivants : 1) non, je n'utilise pas 2) parfois mais de manière momentanée 3) souvent mais de façon non systématique 4) de façon systématique 5) nous l'utilisons de manière systématique avec un retour d'expérience. Chaque répondant attribue une note allant de 1 à 5.

2.2.2. Étape de Clarification de la mission, vision et valeurs de l'organisation et identification des parties prenantes de l'organisation

Cette étape comprend la définition avec les acteurs de la mission, des valeurs et de la vision de l'organisation. Cette étape est primordiale car elle permet au Balanced Scorecard de traduire clairement la mission de l'organisation en objectifs opérationnels et mesurables. D'autre part, nous avons identifié les principaux détenteurs d'enjeux à l'hôpital. Ceci nous a permis d'intégrer les objectifs liés à la satisfaction des attentes détenteurs d'enjeux dans la perspective « donateurs financiers » du Balanced Scorecard.

2.2.3. Étape d'élaboration de la carte stratégique :

Afin de répondre aux objectifs des étapes 2 et 3, nous avons conduit des entretiens semi dirigés avec les responsables du comité établissement. Tous les entretiens ont été enregistrés et transcrits. Nous avons procédé par la suite à une analyse du contenu des entretiens (Marie-Laure Gavard-Perret,

stratégique du BSC décrite dans le schéma 1. Ceci nous a permis de construire la carte stratégique.

La carte stratégique est une représentation schématique des thèmes stratégiques prioritaires structurés autour des cinq perspectives du BSC (patient, équilibre financier, perspective donateurs financiers, processus interne et apprentissage et développement).

La construction de la carte stratégique est réalisée d'abord en classant le contenu des catégories de chaque perspective du Balanced Scorecard pour chaque entretien avec les membres des comités d'établissement (analyse verticale).

Ensuite, nous avons procédé à une analyse transversale. C'est-à-dire, nous avons dénombré le nombre de récurrence des objectifs stratégiques par les membres du comité établissement. Les résultats de cette analyse verticale nous a permis de retenir des thèmes stratégiques prioritaires et la construction de la carte stratégique.

Nous avons utilisé le logiciel Mind Manager pour faciliter l'analyse transversale des données recueillies

Nous avons regroupé les thèmes dans chaque sous dimension des perspectives du patient, donateurs financiers, équilibre financier, processus interne et apprentissage et développement. Nous avons également représenté les liens logiques de cause à effet exprimés par les acteurs.

En méthodologie de recherche cette démarche de catégorisation des objectifs correspond à *la méthode qualitative déductive* (Thietart and coll 2007) qui traduit le processus modélisation des concepts et leurs inter-

La carte stratégique est une représentation schématique des thèmes stratégiques prioritaires structurés autour des cinq perspectives du BSC

David Gotteland, Christophe Haon 2008). Cette analyse comportait une réduction des données en rubriques, leur codification et une catégorisation du corpus.

La catégorisation est réalisée sur la base du thème de la carte

DOSSIER

relation sans avoir recours, à priori, à des quantifications statistiques ou mathématiques de ces relations. Ce processus doit non seulement tenir compte des catégories identifiées dans la revue de littérature mais il doit également intégrer les concepts issus de la démarche empirique. Cet enrichissement de la modélisation est très recommandé par Miles et Huberman (B and Huberman 2002 ; Thietart and coll 2007).

2.2.4 Étape de priorisation des thèmes stratégiques de la carte stratégique :

Nous avons procédé à une priorisation des thèmes stratégiques contenue dans la carte stratégique en tenant compte premièrement, du lien avec la stratégie de l'hôpital, deuxièmement du nombre de récurrence des objectifs stratégiques énoncés par les membres du comité établissement et enfin, de l'alignement de ces objectifs avec les thèmes stratégiques prioritaires du Ministère de la Santé.

2.2.5 Étape d'Identification des indicateurs clé de performance

Cette phase va nous permettre d'identifier les mesures pour chaque dimension de la performance. Nous avons choisi les indicateurs qui remplissaient les caractéristiques suivantes

- L'indicateur est lié avec la stratégie
- Mesurable (accessibilité de l'information)
- Quantitative quand cela est possible
- Valide : (Mesure ce qu'il est censé mesurer)
- Facilement compréhensible

2.2.6 Étape de Conception d'un essai du tableau de bord au niveau du comité établissement

2.2.7 Étape de validation du contenu :

Nous avons procédé le 24/06/2013 à la validation de la carte stratégique avec les membres du comité d'établissement de l'hôpital composé de chef du pôle des affaires médicales, le chef de pôles des affaires administratives, le chef de pôles des soins infirmiers, le directeur par intérim du CHR et chef de service du Service d'accueil et d'admission, et le chef de service de la pharmacie.

Lors de cette réunion avec l'équipe de direction du centre hospitalier régional nous avons procédé au contrôle de la validité de contenu. Cette phase a permis de vérifier la capacité de la carte stratégique à traduire la stratégie de l'établissement, la cohérence des liens de cause à effet entre les thèmes stratégiques représentés dans les cinq perspectives.

La validation concernait le contenu des dimensions des performances illustrées dans le modèle de la carte stratégique.

Nous avons ensuite procédé à un regroupement des thèmes en dimensions afin de simplifier la présentation de la carte stratégique.

3. Résultats

Nous allons décrire les résultats de chaque étape du processus de conception du Balanced Scorecard.

3.1. Étape 1 : analyse du système du pilotage de la performance

3.1.1. Niveau stratégique

Le système de mesure de la performance hospitalière ne permet pas au directeur

de l'hôpital de suivre la mise en œuvre de sa stratégie contenu dans le projet établissement hospitalier. Son rôle principal est d'assurer un reporting à la direction des hôpitaux et à la direction régionale de la santé et à la délégation. Les tableaux de bord ne comportent pas les indicateurs sur les processus clés et sur les ressources nécessaires à la réalisation de ces processus (compétences, système d'information, technologie).

Le système de mesure de la performance hospitalière ne permet pas au directeur de l'hôpital de suivre la mise en œuvre de sa stratégie contenu dans le projet établissement hospitalier

3.1.2 Au niveau des unités opérationnelles

Notre analyse du système de pilotage porte sur deux éléments :

- a) les caractéristiques du tableau de bord (tableau 2)
- b) les dimensions de performance mesurée par le tableau de bord (tableau 2).

a) Les caractéristiques des tableaux de bord

Nous constatons que les infirmiers chefs de services de soins sont sensi-

bilisés à l'égard du processus de planification stratégique. Mais ils ne perçoivent pas de liens entre les tableaux de bord qu'ils utilisent et les objectifs stratégiques définis dans le projet établissement hospitalier. Ce constat rejoint les résultats de nos entrevues avec les chefs de départements médicaux. Ces derniers affirment ne pas connaître la stratégie de l'hôpital.

Les gestionnaires des services de soins déclarent que les indicateurs ne sont pas produits en temps réel (moyenne des scores 2.27) et non exploités dans la prise de décision (Score moyen de 1.79). Ils annoncent que les indicateurs non financiers ne sont pas associés aux indicateurs financiers (score moyen de 1).

La principale limite des tableaux de bord des services de soins est que les données des tableaux de bord sont essentiellement destinées au reporting à la direction des hôpitaux et non à la planification des actions d'amélioration.

DOSSIER

**Tableau 2 : caractéristiques du tableau de bords, services de soins,
CHR de Kenitra Avril, 2013**

Planification stratégique à l'hôpital	Effectif	Moy	Écart type
La vision de l'hôpital est intégrée dans l'élaboration de la stratégie	15	3,33	1,54
Les objectifs stratégiques sont définis à long terme (3 à 5 ans)	12	2,75	1,42
Les objectifs stratégiques de l'hôpital sont déclinés en cibles à court terme (1 an environ).	15	3,67	1,45
Utilisation du tableau de bord			
Les indicateurs hospitaliers sont communiqués dans un support unique	15	3,27	1,53
Les indicateurs financiers sont analysés avec les indicateurs non financiers	14	1	0,00001
Les indicateurs sont produits en temps réel	15	2,27	1,62
Les indicateurs sont analysés par les comités d'établissement	13	1,85	1,63
Les indicateurs sont utilisés dans la prise de décision (allocation ressources)	14	1,79	1,37
Caractéristiques du tableau de bord			
Les indicateurs sont ajustés continuellement pour s'adapter à la stratégie de l'hôpital	16	3,31	1,537
Le tableau de bord contient moins de 20 indicateurs	16	3,13	1,455
Les liens de causalités entre les indicateurs est établi	16	2,56	1,504
Le tableau de bord comprend les données destinées au reporting au Ministère de la santé	14	3,86	1,027

b) Dimensions de la performance mesurées par tableau de bord

Le tableau 3 illustre les dimensions de la performance mesurées par le tableau de bord actuel des infirmiers chefs de services au CHR de Kenitra. Le tableau de bord est essentiellement centré sur la dimension de production (100%). Les indicateurs contenus dans le tableau de bord de gestion ne comportent pas des indicateurs relatifs aux processus, à la satisfaction

des attentes du patient, au suivi des effectifs et des compétences des ressources humaines. Les indicateurs utilisés ne couvrent pas les coûts des ressources utilisées. Les tableaux de bords des unités opérationnelles ne couvrent que les dimensions de production (admissions), d'utilisation (TOM, DMS). Ces tableaux de bord ne permettent pas de donner une idée globale et holistique sur la performance de l'organi-

sation et ne sont pas liés à la stratégie de l'hôpital

3.2 Étape 2 clarification de la mission, de la vision, des valeurs et des parties prenantes de l'organisation

Cinq membres du comité établissement (CE) de l'hôpital affirment que la mission du Centre Hospitalier Régional de Kenitra est de prodiguer des soins de diagnostic et de traitement en proposant une offre de soins hospitaliers de deuxième niveau.

“ faire bénéficier le patient de toutes les prestations disponibles et digne d'un hôpital moderne à vocation régionale en temps opportun de manière suffisante et de qualité satisfaisante en réduisant les plaintes et en réduisant les délais de rendez-vous”.

La vision du dirigeant de l'hôpital est *“ faire bénéficier le patient de toutes les prestations disponibles et digne d'un hôpital moderne à vocation régionale en temps opportun de manière suffisante et de qualité satisfaisante en réduisant les plaintes et en réduisant les délais de rendez-vous”* cette vision est partagée par

trois membres du comité établissement.

Les valeurs des fonctionnaires comme non centrée sur le patient et marquées par de l'individualisme.

Quant aux valeurs de l'organisation, la majorité des membres du comité d'établissement décrivent *les valeurs des fonctionnaires comme non centrée sur le patient et marquées par de l'individualisme*. Par conséquent, les objectifs des dirigeants de l'hôpital est d'inculquer des valeurs de travail d'équipe et de culture centrée sur le patient.

Les membres du comité d'établissement ont identifié les parties prenantes de l'hôpital selon leur influence sur l'organisation (allocation de ressources) et pouvoir sur les décisions. Ensuite, ils ont défini les objectifs liés à la satisfaction des attentes de chaque détenteur d'enjeux. Ces objectifs vont être inclus dans la perspective “donateurs financiers” du Balanced Scorecard.

DOSSIER

Tableau 3 dimensions de performance mesurées par les tableaux de bords des services de soins infirmiers, CHR de Kenitra avril 2013

Dimensions de performances	N(n)	Moy	Écart type
Performance financière			
Les indicateurs financiers mesurent les réalisations des années écoulées	17	1,82	1,59
Les indicateurs financiers sont associés aux objectifs stratégiques	17	1,88	1,65
Les indicateurs financiers clés sont passées en revue par le comité d'établissement de l'hôpital	15	1,4	1,06
Les indicateurs financiers clés sont comparées avec ceux des autres CHR	15	1,27	1,03
Un indicateur global financier est au moins exploité dans le tableau de bord stratégique	16	1,25	1
La satisfaction du patient			
Les indicateurs de comportement des usagers sont intégrés dans le TB*	18	1,11	0,32
Les Indicateurs de l'opinion de l'utilisateur sur l'Hôpital sont intégrés dans le TB	18	1	0
Les Indicateurs de satisfaction usager sont Intégrés dans le TB	18	1,33	0,97
Les Indicateurs de satisfaction usager sont comparé avec d'autres CHR*	17	1,53	1,18
Un Indicateur global de satisfaction des usagers est comparé avec d'autre CHR	14,00	1,5	1,02
Processus internes			
Les indicateurs mesurant la qualité de la prestation sont inclus dans le tableau de bord	18	2,39	1,65
Le tableau de bord comprend les indicateurs de l'efficacité des processus de production de soins	18	2,44	1,723
le tableau de bord comprend les indicateurs de l'efficacité des processus de soutien	16	1,44	0,892
Les indicateurs de qualité et sur l'efficacité des processus sont comparé avec les établissements hospitaliers similaires	15	1	0
Le tableau de bord stratégique comporte un indicateur global sur la qualité des soins	10	1,4	1,265
Satisfaction du personnel			
Les niveaux de compétences sont mesurés	17	1,41	1
Un Indicateur global de compétence et de satisfaction personnel est intégré dans le TB	17	1	0
Les indicateurs sur les compétences et satisfaction du personnel sont comparé avec d'autres CHR	16	1	0
Un indicateur global comporte des indicateurs sur le comportement du personnel	16	2	1,59

3.3 La carte stratégique du Balanced Scorecard :

Les membres du comité établissement ont identifié les objectifs stratégiques correspondant à chaque perspective. Le schéma 3 décrit la carte stratégique de l'hôpital. C'est-à-dire la représentation schématique des fondements de la stratégie du Centre Hospitalier Régional. (Le schéma 4 illustre la traduction des objectifs stratégiques en indicateurs de suivi de la stratégie).

La perspective patient correspond à la valeur créée pour le client de l'hôpital (patient).

Ainsi, trois dimensions s'individualisent : premièrement l'accessibilité au service : pour répondre à cet objectif, il faut assurer la disponibilité des ressources (humaines, matérielles, médicaments). Deuxièmement, La qualité et la réactivité du service aux besoins de la population : elle comprend la qualité des soins et l'agrément de service. Troisièmement la réduction de la mortalité maternelle et infantile et intra hospitalière.

Dans la perspective équilibre financier deux objectifs s'individualisent : apurer les arriérés et augmenter les recettes. Deux stratégies concourent à la réalisation de ces objectifs. En premier lieu, la stratégie de productivité qui consiste à réduire les coûts de fonctionnement. Cela consiste à optimiser la gestion logistique des équipements, des médicaments et des lits et réduire les coûts. En deuxième

lieu, nous distinguons la stratégie de croissance qui consiste d'une part à augmenter le volume des activités ambulatoires (examens para cliniques, consultation externes, hospitalisation de jour) et les hospitalisations et d'autre part d'augmenter la part des clients solvables.

Dans la perspective partie prenante, nous distinguons trois objectifs: (Satisfaire les exigences des tiers payants, satisfaire des exigences des donateurs financiers (BEI¹) démontrer à notre administration notre bonne gouvernance des deniers publics.

La perspective processus interne est composé de quatre type de processus : Les processus de management opérationnel (processus clés du service d'accueil d'admission, les processus d'exécution budgétaire et les processus de gestion logistique). Les processus de l'innovation : (La création de nouveaux services, l'introduction de nouvelles techniques d'endoscopie chirurgicale, la mise en place d'une démarche qualité et la mise en place des tableaux de bord de gestion). Les processus de gestion du client (gestion des rendez-vous, gestion des plaintes et enregistrement des données du patient). Enfin, les processus de régulation. C'est-à-dire les processus liés à la mise en conformité de l'organisation à la réglementation. Ils comprennent la départementalisation, l'implantation des activités du CLIN² et la mise en place de la filière RAME³.

La dernière perspective du Balanced Scorecard correspond aux capacités

1. Bureau européen d'investissement.
2. Comité de lutte contre les infections nosocomiales.
3. Régime d'assistance médicales aux économiquement démunis.

DOSSIER

stratégiques de l'organisation. Cette perspective comprend les actifs intangibles qui conditionnent la réalisation des processus clé. Les objectifs stratégiques des acteurs hospitaliers sont répertoriés en quatre catégories :

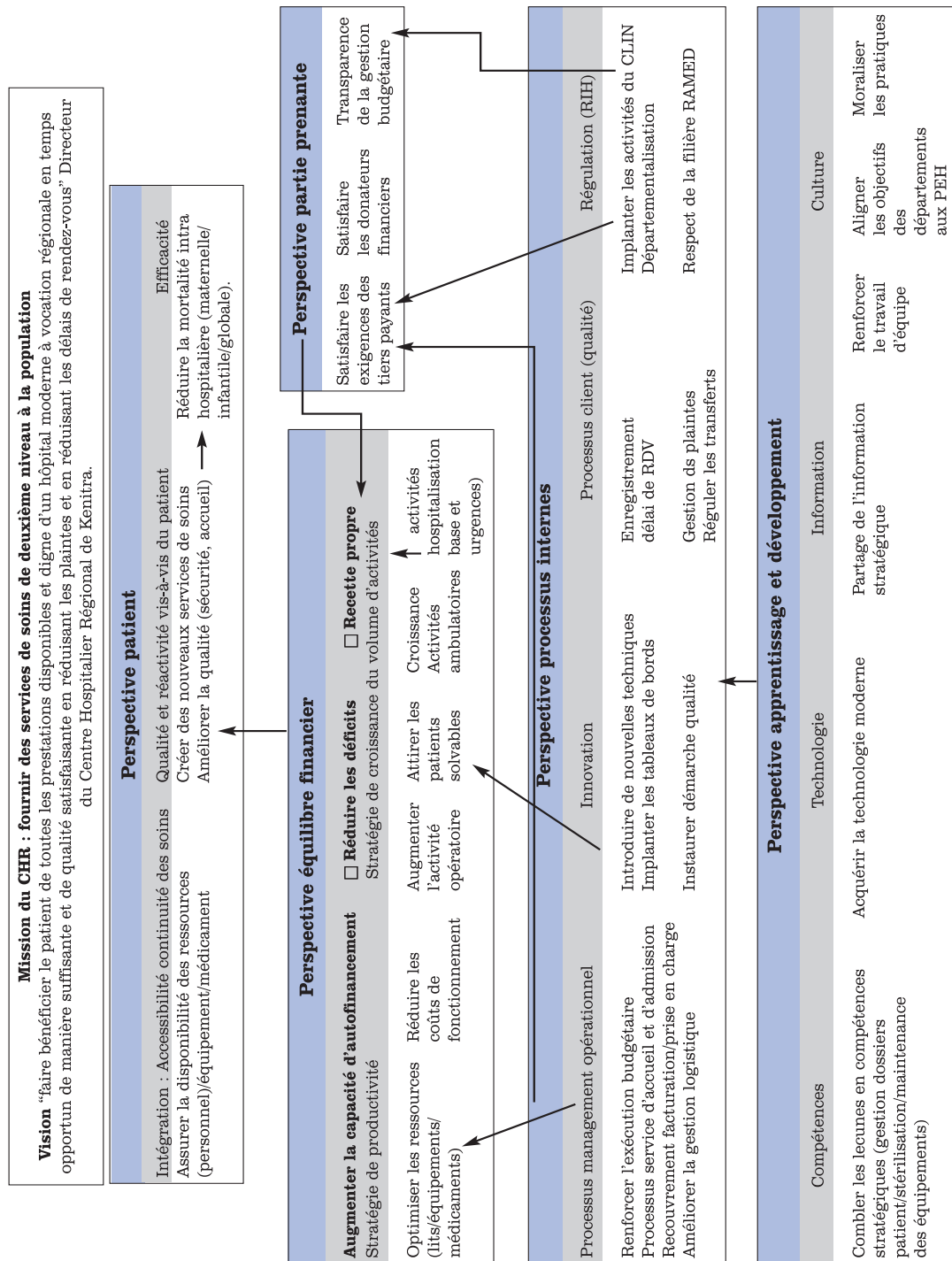
- Capital humain : l'objectif est de combler le besoin en compétences stratégiques (stérilisation, gestion des médicaments et des équipements, gestion des dossiers du patient, recouvrement, facturation, et demande de prise en charge.

- Capital technologique : acquérir la technologie médicale et développer l'infrastructure informatique pour meilleur gestion du dossier patient.

- Capital informationnel : partager les connaissances et les bonnes pratiques de gestion,

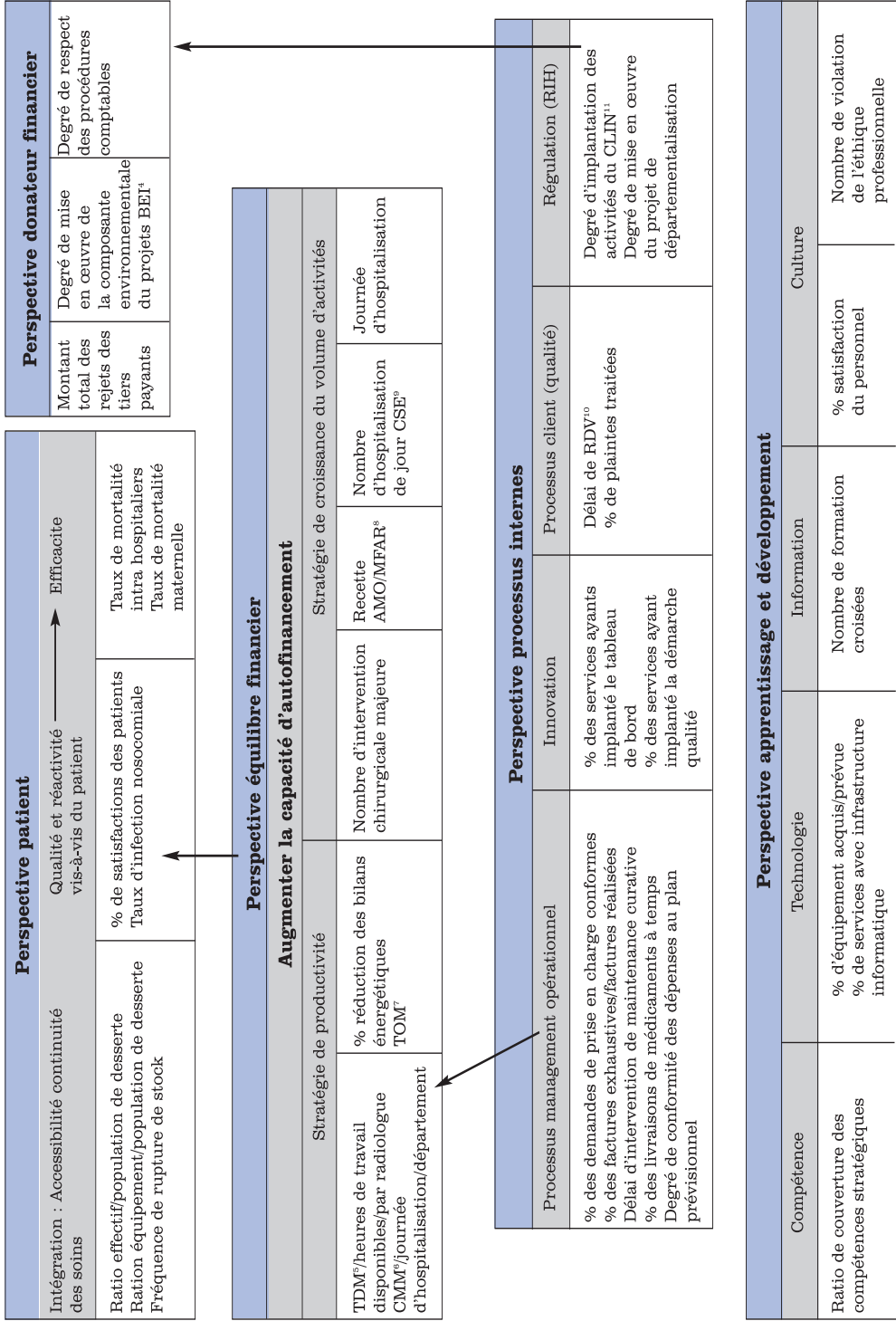
- Enfin, la dimension du capital organisationnel comprend les objectifs stratégiques suivant : Développer le travail d'équipe, moraliser le secteur et aligner les objectifs des services et départements de soins à la stratégie de l'hôpital.

Schéma 3 : Carte stratégique ou feuille de route stratégique du Centre Hospitalier Régional de Kenitra, juin 2013



DOSSIER

Schéma 4 : proposition d'indicateurs pour une matrice de suivi du projet stratégique du CHR de Kenitra, juin 2013



4. Bureau Européen d'investissement.
5. Examens de tomodynamométrie.
6. Consommation mensuelle moyenne.
7. Taux d'occupation moyen.
8. Assurance maladie obligatoire et mutuelle des forces armées Royales.
9. Consultations spécialisées externes.
10. Rendez vous.
11. Comité de lutte contre les infections nosocomiales.

4. Discussion

L'utilité de la matrice de performance pour les gestionnaires hospitaliers est indiscutable. Elle lui permet de comparer la performance de l'hôpital à la tendance nationale et de faciliter le reporting des indicateurs d'activités hospitalières aux responsables hiérarchiques. Cependant, elle présente deux principales limites : Premièrement, elle ne mesure pas les ressources et les processus clés qui conditionnent l'efficacité des activités de l'organisation. Les indicateurs sont dominés par des mesures de la production de services et ne couvre pas les processus clés de management opérationnel, le capital humain et technologique de l'hôpital. Dans l'économie d'aujourd'hui, ces actifs sont selon l'OCDE les déterminants de la performance organisationnelle. (OCDE 2006 ; Riley et al. 2011). Deuxièmement, elle ne permet pas de suivre le déploiement de la stratégie (PEH)¹² (Belghiti et al. 2002 ; Groene et al. 2009; Kaplan and Norton 2005; Nobre 2000).

Notre recherche action a permis de tester l'adaptabilité du modèle Balanced Scorecard au contexte d'un hôpital public Marocain et propose un essai de conception d'un modèle de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie hospitalière validé par les membres du comité d'établissement. Banchieri et coll. ont souligné la solidité du cadre théorique, l'applicabilité et la contribution du BSC à la performance des organisations de

santé. Notre étude corrobore la théorie de l'applicabilité du BSC au contexte hospitalier (Zelman et al.

la mise en place du BSC dans l'hôpital public Marocain suscite une adaptation à la mission de service public et aux priorités stratégiques du Ministère de la Santé.

2003b). Cependant, *la mise en place du BSC dans l'hôpital public Marocain suscite une adaptation à la mission de service public et aux priorités stratégiques du Ministère de la Santé* : Ainsi, nous avons placé la perspective client «patient» en haut du modèle du BSC pour témoigner de l'intérêt porté dans les administrations publiques pour la création de la valeur pour les citoyens, en particulier dans les domaines de la qualité, l'efficacité et l'accessibilité aux services de soins. Cette adaptation rejoint les résultats des recherches empiriques d'implantation du BSC aux organisations de santé (Zelman et al. 2003b).

Notre recherche confirme l'utilité pratique du BSC. Premièrement, il permet de clarifier la mission, la vision et la stratégie de l'hôpital et de piloter sa mise en œuvre (de Jong et al. 2006; Kaplan and Norton 1993, 1996 ; 2001 ; PINENO. ; Yu and Crowe 2008). Il permet de mieux articuler les axes stratégiques aux objectifs opérationnels et de ne retenir que les indicateurs clés de

12. Projet stratégique de l'hôpital institutionnalisé par l'article 8 du règlement intérieur des Hôpitaux (Royaume du Maroc and Ministère de la Santé 2011).

DOSSIER

performances. En d'autres termes, *il guide l'organisation vers la concrétisation de sa stratégie* (Aparisi-caudeli et al. 2009 ; Atkinson 2006; Banchieri et al. 2011 ; Chi and Hung 2011 ; Zelman et al. 2003b). Deuxièmement, *le BSC permet au manager hospitalier d'avoir une vision globale de la performance de son organisation en présentant de manière équilibrée des indicateurs de processus et de résultats* (Peters et al. 2007; Zelman et al. 2003b).

La pierre angulaire du BSC réside dans la conception de la carte stratégique ou feuille de route stratégique qui facilite la communication de la stratégie depuis le comité établissement vers les services de soins et les services supports : « c'est faire de la stratégie l'affaire quotidienne de tous » (Kaplan and Norton 2001).

Le Balanced Scorecard présente deux limites principales ; premièrement, Les liens de causalité entre les objectifs stratégiques (décrit dans notre carte stratégique) reposent sur les hypothèses consensuelles des membres du comité établissement et ne reposent pas sur un lien de causalité statistique. Deuxièmement, la validité des indicateurs devrait être vérifiée statistiquement. Ces deux limites sont décrites par Bessire, Bancker et Norekilt (Banchieri et al. 2011).

5. Conclusion

Nonobstant des limites de l'outil, notre étude apporte au gestionnaire hospitalier un cadre pratique pour le pilotage de la mise en œuvre du projet établissement hospitalier et un support de communication de la stratégie au personnel de l'hôpital. *Le*

leadership du gestionnaire et l'appui de la hiérarchie sont indispensables pour la réussite de l'implantation du Balanced Scorecard de même que la création d'un comité de projet pour veiller à la diffu-

Le leadership du gestionnaire et l'appui de la hiérarchie sont indispensables pour la réussite de l'implantation du Balanced Scorecard

sion du BSC aux départements et services de soins (démarche en cascade). la qualité des systèmes d'information de l'hôpital conditionne enfin le succès de l'implantation du BSC (Banchieri et al. 2011 ; Kaplan and Norton 2001-2005 ; Molleman.; Zelman, Pink, and Matthias 2003a). Deux interrogations s'individualisent ; quel apprentissage pourrait-on tirer de l'implantation du BSC au CHR de Kenitra ? Quel serait son impact sur la performance de l'organisation ? ■

Bibliographie

- A. Belghiti, Alaoui, 2001. *Planification stratégique à l'hôpital*. Rabat.
- Al-Najjar, Sabah M., and Khawla H. Kalaf. 2012. "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study." *International Journal of Business Administration* 3(4) : 44-53.
- Andrew Neely. n.d. "Does the Balanced Scorecard Work ? : An Empirical Investigation." *Cranfield university research paper*.
- Aparisi-caudeli, José Antonio, Arturo Giner-fillol, Autoridad Portuaria De Valencia, Eva María Pérez-garcía, and Fundación Valenciaport. 2009. "Scorecard system at the port authority of." 3(2) : 93-116.

- Askim, Jostein. 2004. "Performance management and organizational intelligence ? : Adapting the balanced scorecard in Larvik Municipality." *international public management journal* 7(0317):415-38.
- Atkinson, Helen. 2006. "Strategy Implementation: A Role for the Balanced Scorecard ?" *Emerald Group Publishing Limited*.
- B, Miles, and Michael B. Huberman. 2002. *Analyse Des Données Qualitatives Recueil de Nouvelle Méthodes*. edited by DeBoek.
- Banchieri, Lucía Clara, Fernando Campa Planas, Maria Victoria, and Sánchez Rebull. 2011. "What Has Been Said , and What Remains to Be Said, about the Balanced Scorecard?? *." 29 (43204) : 155-92.
- Belghiti, A., A. Sahel, and A. Zayyoun. 2002. *Stratégies de Capacity Building En Stewardship Au Maroc*. MAROC.
- Chi, Der-jang, and Hsu-feng Hung. 2011. "Is the Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance?? Evidence from Software Companies in." *Academic Journals* 5(1) : 224-39.
- Drucker, Peter. 1954. "The Jobs of Management." Pp. 6-7-8-9-10 in *the practice of Management*, edited by Harpers & Collins. New York, USA : Harper and Rows publishers.
- Edwards, J. David. 1998. "Managerial influences in public administration." *journal of organizationnal Theory and Behaviour* 1 n 4 p 55.
- Gerald Collange, Pierre Demangel, Robert Poinsard. 2006. *Programme de Réforme de L'administration Publique Du Suivi de La Performance*. Rabat.
- Groene, Oliver, Elimer Brandt, Werner Schmidt, and Johannes Moeller. 2009. "The Balanced Scorecard of Acute Settings ? : Development Process, Definition of 20 Strategic Objectives and Implementation." 21(4):259-71.
- De Jong, Judith D., Phil Heiligers, Peter P. Groenewegen, and Lammert Hingstman. 2006. "Part-Time and Full-Time Medical Specialists, Are There Differences in Allocation of Time ?" *BMC health services research* 6 : 26.
- Kaplan, Robert S. 2001. "Strategic performance measurement and management profit organisation." *Nonprofit management & Leadership* 11(3).
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance The Balanced Scorecard — Measures." *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work."
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy." 39(1):53-79.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 2001. *Le tableau de bord prospectif*. Edition d'. edited by groupes EYROLLES. Paris : the president and fellows of harvard college.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 2005. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review*.
- Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert. n.d. *Méthodologie de La Recherche En Sciences de Gestion ? : Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse*. 2^{ème} Edition. edited by PEARSON.
- Marr, Bernard. 2004. "Managind and delivering performance." *Book aid international...*
- Ministère de la santé Royaume du MAROC. 2008. "Plan D'action Santé, 2008-2012?: Réconcilier Le Citoyen Avec Son Système de Santé." 2008-12.
- Ministère de la santé, and SECOR. 1998. *Le projet de réforme hospitalière (volet A) Rapport Final Préparé Dans Le Cadre Du Projet de Gestion et de Financement Du Secteur Santé Au Maroc*. Rabat.
- Ministère de la santé, Sema Metra Maroc, and Sema Group Belgium. 1990. *Etude de la gestion des Hôpitaux Publics ? : Le Projet MARHOC*.
- Molleman, Beer. n.d. "The Challenge of Implementing the Balanced Scorecard." *6th Twente Student Conference on IT*.
- Moore, Mark H. 2003. "The 'Public Value Scorecard.'" (May).
- Moraed, Huber, Stancu, Jeannette. n.d. "De La Modélisation D'un Outil de

DOSSIER

Performance Le Concept Du Tableau de Bord, Gestion Hospitalière, Mars 2008 P 188." *Gestion hospitalière* p 188.

• Nobre, Thierry. 2000. "Quels tableaux de bord de Pilotage Pour L'hôpital?" 21^{ème} congrès de l'AFC, France 2000.

• OCDE. 2006. "Actifs Immatériels et Création de Valeur."

• Organisation Mondiale de la Santé. 2000. "Rapport Sur La Santé Dans Le Monde 2000 Pour Un Système de Santé plus Performant."

• Peters, David H., Ahmed Noor, Lakhwinder P. Singh, Faizullah K. Kakar, and M. Hansen. 2007. "Policy and Practice A Balanced Scorecard for Health Services in Afghanistan." 033746(06).

• Pinenco, CJ. n.d. "The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model to Health Care Management. Department of Accountancy, College of Business Administration, Clarion University of Pennsylvania, USA. Cpinenco@clarion.ed." *J Health Care Finance. 2002 Summer* ; 28(4) : 69-80 8(4) : 69-80.

• Rigby, By Darrell, and Barbara Bilodeau. 2011. "Management Tools & Trends 2011." *Bain & Company*.

• Riley, Rebecca, National Institute of Economic and Social Research LLAKES, Catherine Robinson, and WISERD & NIESR Swansea University. 2011. *Skills and Economic Performance ? : The Impact of Intangible Assets on UK Productivity Skills and Economic Performance ? : The Impact of Intangible Assets on UK Productivity Growth*.

• Robert R, Kaplan, and David P. Norton. 2001. *Comment Utiliser Le Tableau de Bord Prospectif? : Pour Créer Une Organisation Orientée Stratégie*. édition d'.

• Robert R, Kaplan, and David P. Norton. n.d. "The Balance SCORECARD Measure That Drive Performance." *Harvard Business Review*.

• Royaume du Maroc, and Ministère de la Santé. 2011. "Règlement Intérieur Des ôpItaux." *Bulletin officiel n 5926 du 12 Rabii II 1432 (17 Mars 2011)*.

• Royaume du Maroc, and Primature. 2012. "Programme Du Gouvernement Marocain ,"

• S. Wholey, Joseph, Harry R. Hatry, and Kathryn E. Newcomer. 2010. *Handbook of Practical Programm Evaluation*. Thrid Edit. edited by Jossey Bass. United States of America : ICA : Wiley.

• Sawalqa, Fawzi Al, David Holloway, and Manzurul Alam. 2011. "Balanced scorecard implementation in Jordan? : An initial analysis." 9(3) :196-210.

• Simon, Herbert. 1945. *Administration et Processus de Décision*. 1945 versi. edited by Economica. Paris.

• Stam, Davis, and Albright Tom. n.d. "An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance." *Management Accounting Research*.

• Thietart, Raymond Alain, and coll. 2007. *Methodes de Recherche En Management*. troisième . edited by Dunod. Paris.

• Verzola, Adriano et al. 2009. "Multidimensional Evaluation of Performance: Experimental Application of the Balanced Scorecard in Ferrara University Hospital." *Cost effectiveness and resource allocation ? : C/E* 7 : 15.

• Yu, Lichen, and Susan Crowe. 2008. "Effectiveness of the Balanced Scorecard?: The Impact of Strategy and Causal Links." 6(2).

• Zelman, William N., George H. Pink, and Catherine B. Matthias. 2003a. "Use of the Balanced Scorecard in Health Care."

• Zelman, William N., George H. Pink, and Catherine B. Matthias. 2003b. "Use of the Balanced Scorecard in Health Care." *Journal of health care finance* 29(4) : 1-16.

Les publications d'EDISCA

- *Les Garanties du Contribuable Face au Contrôle Fiscal*
Khalil HALOUI - 2014
- *La Comptabilité des Produits Financiers Islamiques - CGNC/PCEC VS AAOIFI*
Salima BENNANI - 2013
- *Climat d'Investissement et Performance des Entreprises Marocaines*
Tarik EL MALKI - 2013
- *Le Dialogue Social et Le Partage de la Valeur Ajoutée*
Ali SADOUK - 2012
- *Techniques d'Impression et de Communication*
El Houcine M'RABET - 2011
- *Investif en Afrique du Nord : Etude Comparative Algérie, Tunisie, Maroc*
Kamal SEBTI - 2006
- *Gouvernance Coporative et Développement, une Perspective Internationale*
Actes de la Conférence Internationale du 08 avril 2005
- *La Gestion des Villes et de Leur Développement.*
Actes des journées d'étude - 2004
- *Le Management du Sport*
Actes de la journée d'étude du 20 avril 2001
- *L'économie Déléguée : Un modèle de Développement pour les Pays Emergents*
Actes du Colloque International du 25 avril 2001
- *Création d'Entreprise : Dimension Théorique et Données Marocaines*
Mohamed BENTABET - 2000
- *Management 2000 : paroles d'enseignants.*
Actes de la journée d'étude du 23 février 2000
- *Les Groupes Economiques et Financiers : Stratégies et Performances.*
Actes des journées portes ouvertes - 2000
- *Privatisation et Marché Boursier*
Abdelhadi CHERRANI - 1999
- *Entreprise et Investissement*
Actes des journées portes ouvertes - 1999
- *Entreprise et Mondialisation*
Actes des journées portes ouvertes - Mai 1998
- *La mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine.*
Actes des journées portes ouvertes - 1997

Le Groupe ISCAE n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette revue. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Toute reproduction sans le consentement de l'auteur ou de ses ayans droits, même partielle, de cette revue constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi sur la protection des droits d'auteur.

**SOUMETTEZ VOS PROJETS D'ARTICLES
en un clic**



www.groupeisca.ma

La Revue Marocaine des Sciences de Management (RMSM) a pour objectif principal de publier des articles scientifiques liés à des thématiques des sciences de management. Il s'agit d'une revue semestrielle publiée par le groupe ISCAE. Elle sera à la fois diffusée en version papier et disponible en ligne à travers un site web dédié.

La RMSM publie des articles inédits, rédigés en français ou en anglais. En conformité avec les principaux critères établis internationalement pour l'évaluation anonyme et la sélection des articles scientifiques, chaque article sera évalué par deux membres du comité de lecture et deux lecteurs extérieurs.

La rédaction souhaite recevoir des articles en provenance de toutes les disciplines appartenant aux sciences de gestion et aux sciences économiques.

Les textes sont à envoyer au format Word à la direction de la revue :

- Soit en pièces jointes séparées ou rassemblées dans une seule archive au format .zip, à l'adresse électronique de la revue : rmsm@groupeisca.ma
- Soit sur un CD-ROM comportant l'article et l'ensemble de ses annexes à l'adresse postale de la revue :
Km 9.5 Route de Nouacer B.P 8114 Oasis, Casablanca -Maroc

G R O U P E
ISCAE

المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات