

Contribution à la mesure de la performance globale de la grande entreprise au Maroc

Contribution to the measurement of the global performance of the large company in Morocco

Sanaâ KARIM, (Maître de conférences)
Laboratoire de Recherche Entrepreneuriat & PME
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Aïn Chock
Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Aïn Chock Km 8, Route d'El Jadida B.P 8110 Oasis – Casablanca Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KARIM, S. (2024). Contribution à la mesure de la performance globale de la grande entreprise au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 336-350. https://doi.org/10.5281/zenodo.11218231
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 19, 2024

Accepted: May 19, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5 (2024)

Contribution à la mesure de la performance globale de la grande entreprise au Maroc

Résumé :

L'objectif de cet article est de proposer une mesure de la performance globale dans le contexte marocain en intégrant quatre dimensions, à savoir : la performance financière/économique, la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance sociétale/environnementale. Ce construit a toujours suscité l'intérêt d'académiciens et de praticiens par sa complexité et son importance dans les sciences de gestion et dans le monde de l'entreprise. En effet, il est essentiel d'apprécier la performance globale afin de la communiquer auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise et de pouvoir l'optimiser au fil des années.

Auparavant, l'appréciation de la performance se limitait à la dimension financière/économique. Une vision qui est devenue très simpliste et insuffisante dans le contexte actuel où les intérêts de tous les acteurs liés à l'entreprise doivent être pris en compte. Par conséquent, l'objectif de retenir des dimensions et des indicateurs pertinents pour l'appréciation de la performance globale n'est plus facile à réaliser.

De ce fait, nous ambitionnons dans notre présent article d'essayer de proposer une mesure de la performance globale, à travers une étude empirique quantitative menée sur un échantillon de 107 grandes entreprises au Maroc. Pour analyser nos données, nous avons utilisé la méthode des analyses factorielles pour condenser les nombreux indicateurs de mesure de la performance en quelques principales dimensions et, ainsi, simplifier l'appréhension et la mesure de la performance globale. Nos principaux résultats de recherche confirment que la performance globale de l'entreprise est un construit multidimensionnel et qu'il faut intégrer la dimension sociétale/environnementale dans son étude.

Mots clés : Performance globale, Performance sociétale/environnementale, Performance organisationnelle, Performance sociale, Performance financière/économique.

JEL Classification : L25, M10, M14

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

The objective of this article is to propose a measure of global performance in the Moroccan context by integrating four dimensions: financial/economic performance, organizational performance, social performance, and societal/environmental performance. This construct has always attracted the interest of academics and practitioners because of its complexity and importance in management science and the world of business. Indeed, it is essential to assess the global performance in order to communicate it to all the firm's stakeholders and to be able to improve it over time.

Previously, the assessment of performance was limited to the financial/economic dimension. A vision that has become very simplistic and insufficient in the current context where the interests of all those involved in the firm must be considered. Therefore, the objective of retaining relevant dimensions and indicators for the assessment of global performance is no longer easy to achieve.

For this reason, our current article aims to try to propose a measure of global performance, through a quantitative empirical study carried out on a sample of 107 large companies in Morocco. To analyze our data, we used the factorial analysis method to condense the many performance measurement indicators into a few main dimensions, thereby simplifying the understanding and measurement of global performance. Our main research findings confirm that a firm's global performance is a multidimensional construct, and that the societal/environmental dimension needs to be integrated into its study.

Keywords: Global performance, Societal/environmental performance, Organizational performance, Social performance, Financial/economic performance.

Classification JEL: L25, M10, M14

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

L'étude de la performance globale s'avère complexe et délicate parce qu'il s'agit d'étudier en profondeur plusieurs dimensions de la performance. Certes, de nombreuses recherches ont été consacrées à l'étude des résultats financiers et économiques des organisations (Aït Razouk et Bayad, 2010 ; Aït Razouk, 2007 ; Allani-Soltan, Bayad & Arcand, 2004 ; Arcand, 2000). Cependant, il n'est plus acceptable de se limiter à l'observation de la performance financière/économique.

Dans un contexte très concurrentiel et changeant, il est essentiel d'interpréter la performance en fonction des enjeux des parties prenantes de l'entreprise, en considérant d'autres dimensions dans l'étude de la performance (Kouyate, 2021 ; Laouami & Faridi, 2019 ; Cherkaoui & Belgaid, 2018 ; Benazzi, 2017 ; Cherkaoui & Bennis Bennani, 2017 ; Chaouki et Messaoudi, 2016).

En effet, selon la théorie des « parties prenantes », il est possible d'étudier la performance selon les différentes attentes des acteurs de l'entreprise et ne pas se limiter à une logique purement financière. Par exemple, Arcand (2000) a étudié la performance de l'entreprise à partir de l'efficacité organisationnelle. Pour ce faire, il a retenu quatre indicateurs (la satisfaction des employés (efficacité sociale), l'efficacité des RH (productivité du travail), les trop-perçus d'opérations (profits générés exclusivement par les opérations) et le rendement (Retour sur Investissement)).

Des années plus tard, il a participé à une autre étude sur la performance en mesurant le niveau d'efficacité des organisations, cette fois-ci, à partir de sept indicateurs, à savoir : le niveau de satisfaction des employés au travail, le climat social, le niveau d'absentéisme, l'innovation, la qualité, la productivité du travail et le niveau de rentabilité (Allani-Soltan, Bayad et Arcand, 2004).

Quant à Aït Razouk (2007), il a proposé d'étudier la performance selon trois dimensions et il a retenu pour son étude quatre indicateurs de mesure, à savoir : la performance économique (la rentabilité des entreprises), la performance organisationnelle (l'innovation) et la performance sociale (l'absentéisme et le climat social). Par la suite, dans une autre étude réalisée avec Bayad, il a réduit le nombre des indicateurs, en étudiant la performance en fonction de la rentabilité des entreprises et de leur climat social (Aït Razouk et Bayad, 2010).

Plus récemment, Kouyate (2021) a également étudié la performance des entreprises à travers la performance sociale qui a été opérationnalisée par la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Notre article a pour objectif de s'inscrire dans cette perspective d'études et de confirmer l'intérêt d'étudier la performance globale de l'entreprise à travers plusieurs dimensions, et non pas une seule. Pour ce faire, nous formulons la question de recherche suivante :

QR 1 : La performance globale de l'entreprise est-elle un construit multidimensionnel ou unidimensionnel ?

Si les études effectuées à ce jour ont pu étudier les performances organisationnelle, financière, commerciale ou sociale, leurs résultats ne s'intéressent cependant pas à la dimension sociétale/environnementale. Or, cette dernière représente une dimension importante dans l'étude de la performance de l'entreprise.

Pour pallier cette lacune, notre article a également pour objectif de répondre à cette deuxième question de recherche :

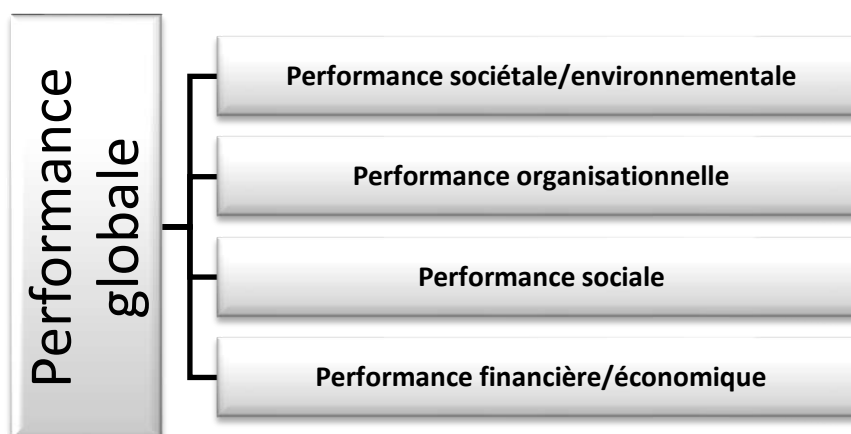
QR 2 : Faut-il intégrer la dimension sociétale/environnementale dans l'étude de la performance globale de l'entreprise ?

Pour atteindre ces objectifs, et répondre à nos questions de recherche, nous diviserons notre présent article entre l'étude de la conceptualisation de la « performance globale » et sa mesure dans la grande entreprise au Maroc.

2. Conceptualisation de la « performance globale »

Dans une économie influencée par la mondialisation et les nouvelles technologies, plusieurs acteurs de l'entreprise (clients, investisseurs, pouvoirs publics, etc.) ont de nouvelles attentes et préoccupations. Ils exigent des entreprises plus de transparence et d'engagement dans les questions de maîtrise et d'amélioration des conditions de vie dans la société et sur terre. Dorénavant, l'interprétation de la performance dépend de ces nouvelles attentes. Du coup, l'entreprise, qui est de plus en plus exposée au regard de ses parties prenantes, est appelée à intégrer des considérations d'ordre sociétal/environnemental dans sa stratégie (Karim et al., 2020 ; Karim & Komat, 2018). Par conséquent, la performance sociétale/environnementale devient une dimension essentielle dans l'appréciation de la performance globale de l'entreprise. Pour notre part, cette évolution dans l'appréciation de la performance des entreprises nous pousse impérativement à réaliser une étude multidimensionnelle, en considérant spécialement la dimension sociétale/environnementale, dans l'appréciation de la performance globale. Ainsi, comme expliqués dans la figure, ci-dessous, nous considérons quatre dimensions de la performance globale.

Figure 1 : Dimensions de la performance globale retenues pour notre étude



Source : créée par l'auteure

2.1. Performance sociétale/environnementale

Notre choix d'étudier la dimension sociétale/environnementale n'est pas le fruit du hasard. Après mûre réflexion, et à la suite de nos échanges avec des spécialistes RH de renommée internationale, cette dimension nous semble indispensable et déterminante dans la définition de la performance globale des entreprises (Karim, 2024).

Nous rappelons qu'elle est définie dans différentes normes internationales et mesurée à partir de plusieurs indices. Cependant, à la différence des trois autres dimensions, la littérature n'est pas suffisante, à notre sens, pour décider des variables de sa mesure dans le contexte marocain. Même si la question de la performance sociétale/environnementale de l'entreprise au Maroc est ouverte depuis plusieurs années, il n'y a pas de consensus sur les indicateurs les plus pertinents dans l'évaluation de cette performance d'autant que les entreprises marocaines n'ont pas d'obligation de reporting en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Nous avons donc jugé qu'il est préférable de ne pas nous limiter à la littérature et de rencontrer une dizaine de directeurs des ressources humaines et spécialistes en RSE pour discuter de l'importance d'être performant sur le plan sociétal/environnemental et débattre sur le degré d'évolution des entreprises au Maroc dans la prise en conscience de cet enjeu (Karim, 2024).

Ainsi, nous avons conclu que la définition du concept de la responsabilité sociétale/environnementale des entreprises marocaines diffère d'une entreprise à une autre.

Pour certains responsables, elle se limite au respect de la conformité légale et n'arrive toujours pas au stade du développement sociétal/environnemental. Pour d'autres, ils parlent déjà d'engagement sociétal et de participation à la protection de l'environnement.

Dans notre étude, nous tenons principalement à ne pas confondre entre le respect de la loi et de la conformité légale et la performance sociétale/environnementale. Cette dimension de la performance se résume dans l'engagement de l'entreprise envers la société et l'environnement, à travers des actions telles que : la protection du milieu naturel, la promotion et l'utilisation des énergies renouvelables, la lutte contre la pauvreté, la lutte contre la corruption, la création d'emplois, etc.

À la suite de ces discussions, et en nous inspirant des documents présentés dans le tableau suivant, nous nous sommes fait une idée sur les indicateurs les plus pertinents pour évaluer la performance sociétale/environnementale dans le contexte marocain.

Tableau 1 : Principaux documents relatifs à la RSE au Maroc

Types	Intitulés	Définitions
Labels	CGEM	Le label de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc représente l'une des premières initiatives nationales pour le développement de la RSE.
	AMITH	Le label de la fibre citoyenne de l'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement représente une initiative sectorielle pour la valoriser de l'engagement RSE.
Normes	NM 00.5.601	La norme marocaine NM 00.5.601 a pour objectif d'encourager les entreprises marocaines à se conformer aux exigences sociales à caractère légal.
	SA8000	La Social Accountability SA8000 est une norme accordée pour une période de trois ans avec des audits de suivi chaque six mois.
	RSO-ISO 26000	La norme RSO-ISO 26000 est élaborée dans le cadre d'un programme international lancé dans la région MENA par ISO, et qui visait la promotion de la RSE, dont le Maroc a bénéficié.
Référentiel	GRI	Le Global Reporting Initiative est un cadre référentiel pour le reporting sociétal et développement durable.
Pacte	UNGC	Le Pacte mondial des Nations Unies (United Nations Global Compact) est une initiative qui vise à encourager les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable.

Source : construit par l'auteure

De ce fait, nous retenons les indicateurs suivants afin de mesurer cette dimension :

- Engagement sociétal
- Présence d'une stratégie environnementale

À notre sens, ces deux indicateurs représentent les variables les plus adéquates pour étudier la performance sociétale/environnementale dans les grandes entreprises au Maroc, tous secteurs confondus.

2.2. Performance organisationnelle

La dimension organisationnelle nous semble tout aussi importante que la précédente dans l'étude de la performance globale. À partir de nos lectures, nous avons constaté que plusieurs

chercheurs ont utilisé l'efficacité organisationnelle afin d'étudier la performance de l'entreprise. Aussi, nous relevons que plusieurs indices peuvent constituer la dimension organisationnelle de la performance. Les indices les plus cités et utilisés dans la littérature sont : la qualité (Allani-Soltan et al., 2004 ; Barraud-Didier et al., 2003 ; Boulianne, 2000 ; MacDuffie, 1995 ; Fitzgerald et al., 1991) la productivité (Aït Razouk et Bayad, 2007 ; Arcand et Baldegger, 2005 ; Barraud-Didier et al., 2003 ; Arcand et al., 2002 ; Jalette et Bergeron, 2002 ; Arcand, 2000 ; MacDuffie, 1995) et l'innovation (Aït Razouk, 2007 ; Aït Razouk et Bayad, 2007). Pour notre part, nous choisissons de l'étudier à partir de l'indicateur suivant :

→ Qualité des produits et des services

La qualité représente un indicateur déterminant dans l'évaluation de la performance organisationnelle de l'entreprise.

2.3. Performance sociale

La performance sociale est un élément essentiel et indispensable dans l'appréciation de la performance globale de l'entreprise. Par suite, nous retenons cette dimension qui répond surtout aux attentes des salariés. Aussi, nous rappelons que plusieurs indicateurs de mesure de la performance sociale existent dans la littérature. En effet, cette dernière nous offre un choix de critères qui est large et non limité.

Après une mûre réflexion, nous choisissons d'étudier cette dimension à partir des indicateurs suivants :

→ Climat social

→ Présence de conditions de travail favorisant l'implication

Ces deux indicateurs constituent des facteurs déterminants de la performance sociale des entreprises marocaines.

2.4. Performance financière/économique

Cette dimension élémentaire et classique nous semble essentielle dans l'appréciation de la performance globale dans notre étude. Ainsi, nous aurons déterminé la performance en prenant compte des enjeux de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Plusieurs types d'indicateurs (tels que la rentabilité, la croissance des ventes et les parts de marché) sont utilisés pour mesurer la performance économique et une grande variété de définitions existe dans la littérature. Pour notre part, nous choisissons de l'étudier à partir de trois ratios :

→ ROE : Return On Equity (appelé en français, « Rentabilité des capitaux propres »)

→ ROI : Return On Investment (appelé en français, « Retour sur Investissement »)

→ EVA : Economic Value Added (appelé en français, « valeur ajoutée économique »)

Les deux premiers indicateurs retenus, à savoir le ROE et le ROI, appartiennent à la deuxième génération d'indicateurs comptables et mesurent la rentabilité économique et financière. En effet, ces indicateurs sont parmi les plus utilisés et privilégiés dans la littérature pour l'appréciation de la performance financière/économique. Aussi, afin de consolider notre analyse, nous retenons l'EVA qui représente un indicateur de création de valeur et d'enrichissement. Effectivement, le modèle de la valeur ajoutée économique est l'aboutissement le plus complet et complexe des propositions d'amélioration de la mesure de la performance financière/économique (Cherif et Dubreuille, 2005).

Pour conclure, nous regroupons l'ensemble des indicateurs de mesure de la performance globale dans le tableau, ci-dessous, en les répartissant selon les dimensions retenues et en citant certaines références qui ont utilisé les mêmes indicateurs pour mesurer la performance.

Tableau 2 : Indicateurs de mesure de la performance globale

	Dimensions	Indicateurs	Quelques références
PERFORMANCE GLOBALE	Performance sociétale/environnementale	Engagement sociétal	Maurel et Tensaout (2014) ; Référentiel GRI ; Label CGEM ; UNGC
		Présence d'une stratégie environnementale	Maurel et Tensaout (2014) ; Référentiel GRI ; Label CGEM ; UNGC
	Performance organisationnelle	Qualité des produits et des services	Allani-Soltan et al. (2004) ; Barraud-Didier et al. (2003) ; Boulianne, (2000) ; Macduffie (1995) ; Fitzgerald et al. (1991)
	Performance sociale	Climat social	Aït Razouk (2007) ; Aït Razouk et Bayad (2010, 2011) ; Allani-Soltan et al. (2004) ; Barraud-Didier et al. (2003)
		Présence de conditions de travail favorisant l'implication	Maurel et Tensaout (2014)
	Performance financière/économique	Rentabilité des capitaux propres (ROE)	Maurel et Tensaout (2014) ; Maéso (2010) ;
		Retour sur Investissement (ROI)	Maéso (2010)
		Valeur ajoutée économique (EVA)	Cherif et Dubreuille (2005)

Source : Construit par l'auteure

Après avoir présenté les indicateurs de la performance globale, nous présenterons, dans ce qui suit, comment nous avons opérationnalisé sa mesure dans la grande entreprise au Maroc.

3. Méthodologie de recherche

Comme expliqué auparavant, nous considérons la performance globale de l'entreprise comme un construit multidimensionnel et nous l'étudions à partir de quatre dimensions, à savoir : la performance sociétale/environnementale, la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance financière/économique. Pour ce faire, nous avons mené une enquête quantitative exploratoire afin de mesurer la performance globale de la grande entreprise au Maroc. Pour l'analyse de nos données, nous avons adopté la démarche méthodologique de l'analyse factorielle. Dans ce qui suit, nous présenterons notre terrain d'étude, les indicateurs retenus et la méthode de traitement de nos données.

3.1.Terrain et données de l'étude

Nous précisons que les résultats obtenus, ci-dessous, proviennent d'une enquête empirique quantitative menée sur un échantillon de 107 grandes entreprises au Maroc, nationales et filiales de multinationales, représentant les principaux secteurs d'activité au Maroc (30% d'entreprises de services, 18% d'entreprises industrielles et 13% d'entreprises du secteur agricole, pêche ou agrico-alimentaire). La moyenne d'effectif des entreprises de notre enquête est de 1329 salariés. Aussi, le ¼ des entreprises, de notre échantillon, sont cotées à la bourse des valeurs de Casablanca et une grande partie des entreprises répondantes commercialisent leurs produits et/ou services à l'international.

Nous constatons à partir du tableau, ci-dessous, que notre échantillon est équitablement réparti entre les principaux secteurs d'activité et présentant de grandes entreprises avec un nombre important d'effectif, présentant ainsi un terrain d'étude intéressant pour la mesure de la performance globale. Aussi, comme expliqué dans ce qui suit, le choix de nos indicateurs de mesure prend également en considération la complexité de la grande entreprise.

Tableau 3 : Structure de l'échantillon de notre enquête

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises/secteur	Effectif moyen
Agrico-alimentaire/Agriculture/Pêche	14	1251
Banques/Assurances/Autres activités financières	9	1382
BTP/Promotion immobilière	13	1445
Distribution/Négoce	7	1209
Energie/Eau	6	1088
Industrie	19	1445
Services/IT/Conseil	32	1442
Transports/logistique	7	1374
TOTAL	107	1329

Source : Construit par l'auteure

3.2. Indicateurs de mesure de la performance globale

Pour mesurer chacune des trois premières dimensions, nous avons consacré notre questionnaire « **Mesure de la performance globale de votre entreprise** » à l'étude de l'ensemble des indicateurs et items qui lui y sont relatifs. Quant à la dernière dimension, nous avons utilisé des données secondaires acquises auprès de l'OMPIC¹, en raison de la difficulté qui réside dans l'obtention des données financières directement sur le terrain.

Ainsi, nous présenterons, dans les paragraphes qui suivent, les indicateurs et items qui ont servi à mesurer chacune des quatre dimensions de la performance globale.

3.2.1. Performance sociétale et environnementale

Pour mesurer les deux indicateurs retenus, nous avons constitué une échelle de mesure, pour chacune desdites facettes, en rédigeant minutieusement leurs items puis en les testant lors de notre pré-enquête. Pour ce faire, nous les avons discutés avec nos répondants pour nous assurer de leur pertinence et nous avons effectué une analyse de fiabilité (calcul d'alpha de Cronbach). Dans ce sens, afin de mesurer l'engagement sociétal des entreprises répondantes, nous avons retenu 8 items qui présentent un coefficient largement satisfaisant de cohérence interne de l'ordre de 0,852. Pareillement, pour mesurer la présence de la stratégie globale au sein des entreprises de notre enquête, nous avons gardé 6 items qui constituent ensemble une échelle de mesure avec une cohérence interne très satisfaisante de 0,941. Il faut noter que nous n'avons eu à éliminer aucun item pour améliorer la fiabilité des échelles de mesure de cette dimension.

3.2.2. Performance organisationnelle

Pour mesurer l'indicateur relatif à cette dimension, nous avons constitué une échelle de mesure composée de 4 items que nous avons minutieusement rédigés, à partir de nos lectures, et en nous inspirant spécifiquement des tableaux de bord internes d'entreprises marocaines, puis testés lors de notre pré-enquête. Chaque item a été mesuré avec une échelle en 5 points de type d'Osgood (référentiel sémantique) qui oppose deux affirmations antonymes.

Ainsi, à la suite des résultats de notre pré-enquête et l'analyse de fiabilité, nous avons retenu 4 items pour constituer une échelle de mesure de la qualité des produits et des services des entreprises répondantes avec une cohérence interne de 0,729. Nous précisons que la suppression d'aucun item ne nous permettait d'améliorer la fiabilité de cette échelle de mesure.

¹ Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale.

3.2.3. Performance sociale

De la même manière, nous avons constitué une échelle de mesure pour chacun des indicateurs retenus. La liste d'items de chaque échelle est déterminée à partir de nos lectures et nos échanges avec les spécialistes RH, puis elle est testée par le calcul de l'alpha de Cronbach pour s'assurer de sa fiabilité. Pareillement que la dimension précédente, chaque item a été mesuré avec une échelle en 5 points de type d'Osgood.

Par conséquent, afin de mesurer le climat social des entreprises de notre enquête, nous avons constitué à partir de 6 items une échelle de mesure dont la cohérence interne est de 0,725. Or, nous avons supprimé 2 items pour augmenter la fiabilité de cette échelle et ainsi obtenir une cohérence interne qui est très satisfaisante ($\alpha=0,907$). Aussi, pour mesurer les conditions de travail des entreprises répondantes, nous avons retenu 5 items qui nous composent une échelle de mesure avec une cohérence interne de l'ordre de 0,700. De la même façon, nous avons supprimé un item pour améliorer la fiabilité de notre échelle et avoir une cohérence interne de 0,720. Cette purification d'items nous est utile pour optimiser nos analyses factorielles.

3.2.4. Performance financière/économique

Comme expliqué précédemment, nous retenons 3 ratios pour mesurer la dimension financière/économique de la performance globale, à savoir : la « rentabilité des capitaux propres », le « retour sur investissement » et la « valeur ajoutée économique ».

Tableau 4 : Méthodes de calcul des ratios : ROE, ROI et EVA

RATIO	EQUATION	INDICATION
ROE	$ROE = \frac{\text{Résultat net (RN)}}{\text{Capitaux propres (CP)}}$	
ROI	$ROI = ROIC = \frac{\text{Résultat d'exploitation (REX)}}{\text{Capitaux investis (CI)}}$	Avec : Capitaux investis ² = Capitaux propres (CP) + Dettes financières (DF)
EVA	$EVA = (ROIC - CMPC) \times CI$ Avec : $CMPC^3 = \left(k_{cp} \times \frac{CP}{D + CP} \right) + \left(k_d \times \frac{D}{D + CP} \right)$	Où : Kcp ⁴ = Dividende par action / Cours de l'action CP = Capitaux propres D = Dettes de financements Kd ⁵ = (Charges d'intérêt*(1-taux d'impôt))/ Dettes de financements

Source : Cherif & Dubreuille (2005), p. 71 ; 102 ; 108

Nous indiquons que nous avons calculé ces trois ratios en fonction de trois exercices comptables afin de faire une analyse pertinente.

Après avoir explicité les mesures des dimensions de notre variable dépendante, nous synthétisons, dans le tableau 4, l'ensemble des indicateurs et items que nous venons de voir en précisant les codifications, les résultats de l'analyse de fiabilité et la source avec laquelle nous avons obtenu l'information.

² La nation des capitaux investis correspond aux ressources financières employées pour la couverture de l'actif économique de l'entreprise.

³ Le CMPC est le coût moyen pondéré des capitaux investis.

⁴ Le Kcp est le taux de rendement des capitaux propres. Pour le cas des entreprises non boursières, nous leur avons appliqué la moyenne du Kcp des entreprises boursières, en fonction des principaux secteurs d'activités (méthode analogique).

⁵ Le Kd est le coût de la dette.

Tableau 5 : Indicateurs et items de mesure des dimensions de la performance globale

Dimensions de la performance globale	Vi	Indicateurs	Ii	Items/ratios	Fiabilité (Alpha de Cronbach)	Fiabilité (après suppression d'items)
Performance sociétale/ environnementale	PSE 1	Engagement sociétal	Eng_1	Engagement sociétal.	0,852	-
			Eng_2	Contribution au développement humain et économique de l'environnement de l'entreprise.		
			Eng_3	Promotion et organisation des actions d'ordre social (Ex : visite et/ou financement des orphelinats, prise en charge d'opérations médicales, etc.)		
			Eng_4	Promotion de la culture et de l'art.		
			Eng_5	Organisation d'initiatives sportives.		
			Eng_6	Lutte contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.		
			Eng_7	Choix des fournisseurs en fonction de leur engagement sociétal.		
			Eng_8	Contribution à toute initiative ou action de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou sociaux.		
	PSE 2	Présence d'une stratégie environnementale	Stra_1	Présence d'une stratégie environnementale.	0,941	-
			Stra_2	Définition d'un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales.		
			Stra_3	Réduction de la consommation d'eau.		
			Stra_4	Réduction de l'utilisation d'énergie.		
			Stra_5	Utilisation des énergies renouvelables et/ou des technologies respectueuses de l'environnement.		
			Stra_6	Définition des plans d'action permettant la prévention à l'atténuation des dommages accidentels portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé.		
Performance organisationnelle	PO 1	Qualité des produits et services	Qual_1	Taux de non-conformité des produits et/ ou services (inversé).	0,729	-
			Qual_2	Degré de satisfaction globale des clients.		
			Qual_3	Degré de respect des délais de livraison.		
			Qual_4	Taux du coût de non qualité des produites et /ou services (inversé).		
Performance sociale	PS 1	Climat social	Clim_1	État du climat social.	0,725	0,907
			Clim_2	Niveau de satisfaction au travail.		
			Clim_3	Participation des collaborateurs à la vie de l'entreprise.		Item supprimé
			Clim_4	Niveau de la qualité des relations au travail.		
			Clim_5	Taux des jours perdus pour faits de grève.		
			Clim_6	Niveau d'absentéisme.		
	PS 2	Conditions de travail	Cond_1	Taux des dépenses consacrées à l'Hygiène, Santé et Sécurité au Travail.	0,700	0,720
			Cond_2	Taux des dépenses consacrées à l'amélioration des conditions de travail.		
			Cond_3	Taux de gravité d'accidents de travail.		
			Cond_4	Fréquence d'accidents de travail.		
Performance financière/ économique	PFE 1	ROE	Rent_1	Résultat net/ Capitaux propres	À partir des états de synthèse	Item supprimé
	PFE 2	ROI	Rent_2	Résultat d'exploitation /Actif économique		
	PFE 3	EVA	EVA	(ROIC-CMPC)*AE		

Source : Créé par l'auteure

3.3. Traitement des données : analyse factorielle

Dans l'objectif de proposer une mesure de la performance globale de la grande entreprise, au Maroc, nous avons utilisé pour analyser nos données la méthode des analyses factorielles, précisément une analyse des correspondances multiples.

En effet, les analyses factorielles sont des analyses exploratoires qui ont pour objectif d'identifier pourquoi et comment les variables sont liées les unes aux autres, ou bien s'il existe des sujets qui peuvent être regroupés en raison de leur proximité. Aussi, elles sont très utiles pour étudier la structure d'échelles composées de plusieurs items permettant ainsi de confirmer l'existence de segments ou groupes synthétisant l'information.

Ainsi, après avoir présenté les différents indicateurs et items de mesure de la performance globale, nous procéderons dans les paragraphes qui suivent à la réalisation d'analyses factorielles, dans l'objectif de dégager des dimensions synthétiques représentant les dimensions de la performance globale. Dans ce sens, elle nous garantira la qualité des données brutes récoltées lors de notre enquête.

Généralement, l'analyse factorielle exploratoire est employée comme une démarche purement statistique de structuration des données. En effet, elle permet la réduction de l'information collectée, tout en évitant trop de perte, par le remplacement des données initiales ou brutes (un grand nombre d'items ou d'énoncées) par un nombre réduit de variables dites composites ou facteurs.

Nous indiquons que deux types d'analyses factorielles exploratoires sont distingués dans la littérature des sciences de gestion, à savoir : l'analyse des composantes principales (ACP) et l'analyse factorielle des correspondances (AFC).

Le choix d'un type ou d'un autre n'est pas aléatoire, mais il correspond à la nature des données dont nous disposons.

L'ACP est une technique qui permet de chercher, à partir d'un ensemble de k variables quantitatives mesurées sur des échelles d'intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées (Gavard-Perret et al., 2012). Si une telle structure existe, l'identifier simplifie l'information brute qui provient de la base de données initiale, en remplaçant les k variables initiales par un nombre plus restreint de m facteurs. Ces derniers sont constitués suite à des combinaisons linéaires des variables initiales.

L'AFC est une technique qui a pour objectif de chercher, à partir de k variables, catégorielles ou qualitatives, mesurées sur des échelles nominales ou ordinales, une structure sous-jacente aux données collectées (Benzécri et al., 1980). Pareillement au principe de l'ACP, si une telle structure existe, l'identifier simplifie l'information brute qui provient de la base de données initiale, en remplaçant les k variables initiales par un nombre plus restreint de m facteurs (Gavard-Perret et al., 2012). Notons aussi qu'une autre utilisation de l'AFC est la construction d'échelles.

L'analyse factorielle des correspondances est partagée entre deux types en fonction du nombre de variables analysées. Ainsi, nous parlons d'analyse factorielle des correspondances simples, qui porte sur un tableau croisé entre deux variables nominales, et d'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM ou ACM), qui est utilisée lorsqu'il y a plus de deux variables nominales.

Pour notre cas, trois des dimensions retenues pour mesurer la performance globale sont des variables qualitatives mesurées soit par des échelles binaires, dites aussi dichotomiques, prenant deux modalités (oui/non), comme c'est le cas de la dimension sociétale/environnementale, soit par des échelles ordinales, de types d'Osgood, comme c'est le cas pour la dimension sociale et la dimension organisationnelle. Ainsi, selon la revue de littérature, une analyse des correspondances multiples (ACM) nous paraît plus adaptée pour extraire les axes factoriels qui constitueront nos dimensions de la performance globale.

4. Résultats de notre étude

À partir de l'analyse de nos données, nous avons pu identifier, à la suite de plusieurs ACM, 5 axes factoriels représentant les indicateurs de mesure de la performance globale :

4.1. Performance sociétale/environnementale

Engagement sociétal (Axe 1) : engagement sociétal, contribution au développement humain et économique de l'environnement de l'entreprise, promotion et organisation des actions d'ordre social, promotion de la culture et de l'art, organisation d'initiatives sportives, choix des fournisseurs en fonction de leur engagement sociétal, contribution à toute initiative ou action de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou sociaux.

Stratégie environnementale (Axe 2) : présence d'une stratégie environnementale, définition d'un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales, réduction de la consommation d'eau, réduction de l'utilisation d'énergie, utilisation des énergies renouvelables et/ou des technologies respectueuses de l'environnement, définition des plans d'action permettant la prévention à l'atténuation des dommages accidentels portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé.

4.2. Performance organisationnelle

Qualité des produits et/ ou des services (Axe 3) : taux de non-conformité des produits et/ ou services (inversé), degré de satisfaction globale des clients, degré de respect des délais de livraison, taux du coût de non-qualité des produites et /ou services (inversé).

4.3. Performance sociale

Climat social (Axe 4) : état du climat social, niveau de satisfaction au travail, participation des collaborateurs à la vie de l'entreprise, niveau de la qualité des relations au travail.

Conditions de travail (Axe 5) : taux des dépenses consacrées à l'Hygiène, Santé et Sécurité au Travail, taux des dépenses consacrées à l'amélioration des conditions de travail, taux de gravité d'accidents de travail, fréquence d'accidents de travail, flexibilité des horaires de travail.

Notre enquête effectuée sur une centaine de grandes entreprises au Maroc nous a permis de confirmer que la performance globale de l'entreprise peut être considérée comme un construit multidimensionnel et d'être étudiées à partir de quatre dimensions, à savoir : la performance sociétale/environnementale, la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance financière/économique.

Aussi, les analyses factorielles utilisées nous ont permis d'identifier comment les variables de mesure retenues sont liées les unes aux autres et de confirmer l'existence de cinq axes synthétisant l'information. En effet, nous avons construit cinq axes factoriels complémentaires : l'engagement sociétal, la stratégie environnementale, la qualité des produits et des services, le climat social et les conditions de travail, à partir d'une liste d'items dont la fiabilité est testée.

Sur le plan conceptuel, notre recherche permet une meilleure compréhension du construit de la performance globale, dégage un modèle des dimensions de la performance globale et présente des résultats qui peuvent enrichir la recherche dans ce domaine.

Sur le plan managérial, notre recherche permet aux managers d'avoir un modèle de mesure de la performance globale de l'entreprise qui prend en compte les attentes de toutes leurs parties prenantes et qui permet de comprendre la réussite, ou le cas échéant l'échec, de l'entreprise en fonction de tous ses résultats : économiques/financiers, organisationnels, sociaux et, même, sociétaux/environnementaux.

Notre recherche confirme qu'il est absolument nécessaire d'intégrer la dimension sociétale/environnementale dans l'appréciation de la performance globale, car disposer d'un tableau de bord avec des indicateurs spécifiques pour mesurer le développement

environnemental, par exemple, permettra à l'entreprise d'être compétitive durablement (Karim, 2024).

Toutefois, notre recherche met en avance la problématique d'avoir un grand nombre d'indicateurs pour la mesure de la performance globale, ce qui pousse le manager à devoir en choisir les plus pertinents. Dans ce sens, l'analyse factorielle que nous avons menée aide à regrouper un nombre de critères dans de principaux axes ce qui facilite l'utilisation et l'interprétation des résultats.

En dépit de son apport, cette recherche comporte quelques limites. Tout d'abord, le choix du terrain d'étude, la grande entreprise, peut limiter la généralisation des résultats d'autant plus que le tissu économique marocain est composé majoritairement de petites et moyennes entreprises. La deuxième limite concerne le choix des critères de mesure qui s'est avéré difficile surtout que nous ne nous sommes pas limités à un seul contexte spécifique.

Dans ce sens, de futures voies de recherche se présentent à nous en adoptant un autre terrain d'étude, comme celui de la PME, ou bien en intégrant des variables de contrôle comme le secteur d'activité ou les stratégies d'affaires de l'entreprise pour présenter un modèle de mesure de la performance globale plus spécifique.

5. Conclusion

L'objectif principal de notre présent article fut de contribuer à la mesure de la performance globale et non pas à celle d'une seule dimension de la performance de l'entreprise. L'appréciation de la performance globale s'avère complexe et délicate étant donné la nature du construit lui-même et l'intérêt de considérer toutes les parties prenantes de l'entreprise dans ce processus. En effet, depuis la prise en conscience de l'important rôle que possède chaque acteur dans le développement et la réussite de l'entreprise, il n'était plus question de se limiter à la performance financière/économique pour refléter la situation de l'entreprise.

Par conséquent, différentes dimensions ont été intégrées dans la mesure de la performance de l'entreprise la qualifiant ainsi de « globale » afin de refléter cette vision de multi dimensionnalité. Les salariés, les clients, les dirigeants ou tout autre acteur qui influence l'activité de l'entreprise sont essentiels à la réussite de cette dernière.

Par ce fait, nous avons réalisé cette étude afin de mettre au point une configuration d'indicateurs qui vont contribuer à la mesure de la performance globale dans un contexte marocain. Ainsi, nous avons déterminé cinq axes factoriels regroupant des indicateurs de mesure de la performance globale dont la fiabilité est testée.

De cette manière, nous avons répondu à nos deux questions de recherche en confirmant que la performance de l'entreprise est un construit multidimensionnel, et non pas unidimensionnel, et que la performance sociétale/environnement doit être prise en considération afin de garantir la durabilité des résultats économiques/financiers de l'entreprise. En effet, les résultats sociétaux/environnementaux permettent de donner aux décideurs une idée sur si l'entreprise répond ou pas aux attentes des parties prenantes, autres que les actionnaires, chose qui lui permettra de survivre dans un environnement devenu de plus en plus exigeant en ce qui concerne les questions liées au développement de la société et à la préservation de l'environnement.

Références

- (1). Aït Razouk A. & Bayad M. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale. *Revue internationale sur le travail et la société*, 5(2), 1-39.
- (2). Aït Razouk A. & Bayad M. (2010). *GRH mobilisatrice et performance des PME : quelle causalité ?* [Communication orale]. Actes de la 19^{ème} Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, 01-02-03-04 juin.
- (3). Aït Razouk A. (2007). *Gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*. [Thèse de doctorat]. Université Nancy 2.
- (4). Allani-Soltan N., Bayad M. & Arcand M. (2004). *Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle*. [Communication orale]. Actes du 15^{ème} Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, 1-30.
- (5). Arcand M. & Baldegger R. (2005). L'influence des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME du secteur financier canadien : une analyse empirique et théorique de l'approche des regroupements stratégiques. *Revue économique et sociale*, 1, 93-104.
- (6). Arcand M. (2000). *L'effet des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*. [Thèse de doctorat]. Université de Metz.
- (7). Arcand M., Arcand G., Bayad M. & Fabi B. (2002). *Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et performance de la firme : une validation de la théorie des « Bundles »*. [Communication orale]. Actes du 13^{ème} Congrès annuel de l'AGRH, Nantes, 9-18.
- (8). Barraud-Didier V., Guerrero S. & Igalens J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 47, 2-13.
- (9). Benazzi L. (2017). La gestion des ressources humaines: pilier de la performance des entreprises marocaines : cas des PME manufacturières exportatrices. *Revue Économie, Gestion et Société*, 11, 1-19.
- (10). Benzécri J.-P. & collab. (1980). *L'Analyse des données*. 2. *L'Analyse des correspondances* (3e éd.). Dunod.
- (11). Boulianne E. (2000). *Vers une validation du construit performance organisationnelle*. [Thèse de doctorat]. École des Hautes Études Commerciales.
- (12). Chaouki F. & Messaoudi A. (2016). Les ressources humaines dans le modèle de performance des PME. Étude des Difficultés et des Besoins d'amélioration de la GRH dans les entreprises marocaines de petite et moyenne taille. *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion*, 1(2), 168-192.
- (13). Cherif M. & Dubreuille S. (2005). *Création de valeur et capital-investissement*. Pearson Education France.
- (14). Cherkaoui A. & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : enseignements d'une étude de cas. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 6, 141-181.
- (15). Cherkaoui A. & Bennis-Bennani Y. (2017). La Norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ?. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales-REMSES*, 4, 1-14.
- (16). Fitzgerald L., Brignall T.-J., Johnston R. & Silvestro R. (1991). Product costing in service organizations. *Management Accounting Research*, 2 (4), 227-248.

- (17). Gavard-perret M.-L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd.). Pearson.
- (18). Jalette P. & Bergeron J.-G. (2002). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle. *Relations Industrielles*, 57(3), 542-561.
- (19). Karim S. & Komat A. (2018). Gestion des Ressources Humaines et performance des organisations : Trois perspectives empiriques, *REMSES*, 9, 224-241.
- (20). Karim S. (2024). La relation entre les pratiques ressources humaines et la performance globale : une étude qualitative auprès des drh au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2), 763-789.
- (21). Karim S., Komat A. & Koubaa S. (2020). Les systèmes de gestion des ressources humaines et la performance sociétale/environnementale de la grande entreprise au Maroc. *Actes de la XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique*, En ligne, 3-5 juin.
- (22). Kouyate A. (2021). *Pratiques de GRH et performance sociale dans les organisations internationales : Les leçons tirées d'une étude de cas*. EMS Éditions.
- (23). Laouami L. & Faridi M. (2019). Proposition d'un modèle conceptuel des pratiques de la gestion des carrières comme outil de la gestion stratégique des ressources humaines pour améliorer la performance des entreprises marocaines. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, 4(1), 52-69.
- (24). MacDuffie J.-P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-222.
- (25). Maéso R., Philipps A. & Raulet C. (2010). *Comptabilité financière – Comptabilité générale édition – Corrigés* (12e éd.). Dunod.
- (26). Maurel C. & Tensaout M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 20, 73-99.