

# **Impact des facteurs de contingence organisationnelle sur la performance des entreprises : Cas de l'Atlantic Free Zone de Kénitra**

**Meryem Chegri<sup>1\*</sup>, Soukaina Chegri<sup>1</sup>, Mohamed Torra<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> *Faculté d'Économie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

\*Corresponding author: [meryem.chegri@uit.ac.ma](mailto:meryem.chegri@uit.ac.ma)

## **Résumé**

Cette étude examine l'impact des facteurs de contingence sur la performance organisationnelle des entreprises privées de la zone Atlantic Free Zone Kénitra. Elle adopte une approche méthodologique qui distingue les différentes dimensions de la performance organisationnelle, en se concentrant sur des facteurs de contingence tels que la taille de l'entreprise, la technologie, l'environnement économique, la structure organisationnelle et la stratégie. Ces éléments influencent directement et indirectement la performance des entreprises privées marocaines. Une enquête quantitative menée auprès des entreprises de la zone Atlantic Free Zone Kénitra. Dans cette étape, un processus confirmatoire de confrontation de notre modèle conceptuel est mis en œuvre, en utilisant l'analyse des équations structurelles sous l'approche PLS. Les résultats émanant de cette recherche vise à identifier les principaux facteurs contribuant au développement de la performance organisationnelle au sein des entreprises privées.

**Mots clés :** facteurs de contingence, performance organisationnelle, entreprises privées, approche PLS, Atlantic Free Zone Kénitra.

## **Abstract**

This study examines the impact of contingency factors on the organizational performance of private companies in the Atlantic Free Zone Kenitra. It adopts a methodological approach that distinguishes the different dimensions of organizational performance, focusing on contingency factors such as company size, technology, economic environment, organizational structure and strategy. These elements directly and indirectly influence the performance of Moroccan private companies. A quantitative survey conducted among companies in the Atlantic Free Zone Kenitra zone. In this step, a confirmatory process of confrontation of our conceptual model is implemented, using structural equation analysis under the PLS approach. The results emanating from this research aim to identify the main factors contributing to the development of organizational performance within private companies.

**Keywords:** contingency factors, organizational performance, private companies, PLS approach, Atlantic Free Zone Kénitra.

## 1. Introduction

Dans le contexte économique contemporain, caractérisé par une volatilité accrue, une concurrence mondiale intense et une rapidité d'évolution technologique, les organisations sont constamment appelées à s'adapter pour maintenir ou améliorer leur performance. Cette dynamique souligne l'importance d'une compréhension approfondie des facteurs qui influencent la performance organisationnelle. Les organisations, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées, doivent naviguer dans un environnement complexe où divers éléments peuvent impacter leur succès.

La théorie de la contingence met en lumière l'importance des facteurs contextuels, qu'ils soient stables ou évolutifs, dans l'influence qu'ils exercent sur les décisions, les actions et les modes de gestion au sein des organisations. Contrairement aux approches classiques de la théorie organisationnelle, qui reposent sur des principes universels et des modèles standardisés, la théorie de la contingence propose une perspective dynamique, en soulignant l'interdépendance entre la structure organisationnelle et l'environnement dans lequel elle opère. Elle remet ainsi en question la notion de structure organisationnelle optimale ou universelle, en valorisant plutôt la capacité d'adaptation des organisations aux variations contextuelles. Cette approche offre une lecture plus souple et réaliste des dynamiques managériales contemporaines (Bouamama, 2015).

S'inscrivant dans ce cadre théorique, la présente étude adopte une méthodologie fondée sur la théorie de la contingence pour analyser les différentes dimensions de la performance organisationnelle. Elle examine notamment l'influence des facteurs internes sur la performance des entreprises privées situées dans la zone de l'Atlantic Free Zone (AFZ) à Kénitra. La question fondamentale suivante se pose alors : Dans quelle mesure les facteurs de contingence d'ordre organisationnel influencent-ils la performance organisationnelle des entreprises privées de la zone AFZ kénitra ?

Afin de répondre à la problématique posée et d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le facteur de la taille influence positivement la performance organisationnelle des entreprises privées.

Hypothèse 2 : La contingence technologique (Informatisation) influence positivement la performance organisationnelle des entreprises privées.

Hypothèse 3 : Le facteur de l'environnement influence positivement la performance organisationnelle des entreprises privées.

Hypothèse 4 : Le facteur de la structure organisationnelle influence positivement la performance organisationnelle des entreprises privées.

Hypothèse 5 : La contingence stratégique influence positivement la performance organisationnelle des entreprises privées.

Dans cette perspective, l'article est structuré de la manière suivante : dans un premier temps, nous présentons le cadre conceptuel en mobilisant deux axes majeurs issus de la littérature existante, à savoir la performance organisationnelle et la théorie de la contingence. La présente recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, relevant du paradigme positiviste. À partir d'une revue de littérature approfondie et d'un cadre théorique structuré, des hypothèses de recherche sont formulées en vue d'être testées empiriquement. Pour ce faire, des données ont été collectées au moyen d'un questionnaire administré auprès des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion. L'analyse des données empiriques a été réalisée à l'aide des logiciels SPSS et SmartPLS. Cette analyse vise à évaluer la validité du modèle de recherche proposé, en testant les hypothèses formulées. Ce processus permettra de répondre à la question de recherche posée et d'apprécier la concordance entre le modèle théorique développé et la réalité observée sur le terrain.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle peut être appréhendée comme la relation entre la création de valeur et l'utilisation efficiente des ressources disponibles (El Messaoudi, Belkouri, & Rigar, 2018). Elle se caractérise par une nature multidimensionnelle, en cohérence avec la diversité des objectifs que se fixe une organisation. L'intérêt principal de la définition retenue dans cette étude réside dans sa capacité à reconnaître explicitement l'ambiguïté inhérente au concept de performance (Alami, 2018). Selon Kalika (1988), la performance organisationnelle se définit comme « la manière dont une entreprise mobilise ses atouts internes et compense ses faiblesses pour atteindre ses objectifs ».

L'auteur identifie quatre dimensions essentielles de l'efficacité organisationnelle : la conformité à la structure formelle, la qualité des relations inter-départementales, l'efficacité de la circulation de l'information, ainsi que la flexibilité structurelle, entendue comme la capacité de l'organisation à se remettre en question et à s'adapter aux évolutions de son environnement.

### **2.2. La Théorie de contingence**

À la différence des approches classiques, qui visent à définir des normes universelles applicables à l'ensemble des organisations, la théorie de la contingence – une école de pensée émergente dans les années 1980 – propose des solutions contextualisées, spécifiques à chaque organisation en fonction de son environnement (Sabine, 1998). Cette approche repose sur l'idée que les pratiques organisationnelles efficaces dépendent de la situation particulière dans laquelle se trouve l'entreprise. Dans cette perspective, Anthony (1988) souligne que la performance organisationnelle est fortement conditionnée par une pluralité de facteurs. Il distingue notamment un continuum environnemental allant d'un extrême marqué par une grande incertitude à

un autre caractérisé par une relative prévisibilité. Il identifie ainsi un ensemble de variables susceptibles d'influencer la performance organisationnelle, parmi lesquelles figurent le cycle de vie des produits, la nature de l'offre, l'intensité concurrentielle, les conditions d'approvisionnement, ainsi que les dynamiques politiques et technologiques (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2007).

De nombreux chercheurs en théorie de la contingence accordent une importance particulière aux variables stratégiques, considérées comme des déterminants clés du fonctionnement des systèmes de contrôle de gestion (Chapman, 1997). Dans ses travaux, Anthony (1988) démontre notamment comment la stratégie concurrentielle peut influencer sur la conception et la mise en œuvre des dispositifs de contrôle. Dans le cadre de notre étude, cinq facteurs de contingence d'ordre organisationnel ont été retenus, conformément aux recherches antérieures dans ce domaine (Germain, 2004; Chapellier, 1994 ; Zian, 2013). Il s'agit de la taille de l'organisation, du niveau d'informatisation des activités (technologie), de la structure organisationnelle, de l'environnement externe, ainsi que de la stratégie adoptée.

### **2.3. Les déterminants externes**

Les facteurs de contingence externes sont des éléments venant de l'environnement extérieur à l'organisation qui peuvent influencer son fonctionnement, ses stratégies et ses décisions. Ces facteurs sont cruciaux dans l'approche de la contingence car ils déterminent comment une organisation doit adapter ses pratiques pour rester efficace et compétitive.

#### **2.3.1. L'environnement de l'organisation**

Burns et Stalker « Burns T.E. & Stalker G.M. (1961), The management of innovation. » cherchent à comprendre ce qui explique la structure des organisations, notamment celles de type industriel. Ils considèrent que l'environnement dans lequel évolue l'organisation a un impact sur le choix de la structure. C'est notamment la stabilité de cet environnement qui joue un rôle clé ; si celui-ci est stable et facilement modélisable, alors la structure de l'organisation le sera tout autant. Si, à l'inverse, l'environnement est caractérisé par un marché en mutation permanente, alors la structure doit être la plus flexible possible afin de ne pas laisser échapper des opportunités de développement. À titre d'exemple, on parlera d'environnement mouvant pour les marchés dans lesquels des innovations de rupture sont susceptibles d'apparaître ou sont apparues récemment: le marché n'est pas encore structuré, la réponse de la demande à l'innovation peu connue.

À l'inverse, les entreprises d'extraction minière (à différencier de l'exploration) se situent dans un environnement relativement stable, où la chaîne d'extraction est facilement divisible. En ce sens, on peut distinguer deux types de structures qui représentent les deux types d'environnement que l'on vient de présenter :

- la structure mécaniste : les tâches y sont formalisées et routinières et la centralisation de la décision forte; cette structure est appropriée pour un environnement stable ;
- la structure organique, qui se définit comme l'exact opposé de la structure mécaniste dans la mesure où elle a un degré de spécialisation, de formalisation et de centralisation très faible ; cette structure est appropriée pour un environnement changeant.

#### **2.4. Les déterminants internes**

Les facteurs de contingence internes sont les éléments au sein de l'organisation qui influencent ses décisions, sa structure et ses processus. Ces facteurs déterminent comment une entreprise doit adapter ses pratiques en fonction de ses propres caractéristiques et capacités.

##### **2.4.1. La stratégie**

Pour Chandler (1990), la stratégie précède le choix de la structure. Dans ses travaux, ce dernier a étudié dans une approche historique l'émergence de «l'entreprise moderne» à travers des exemples d'entreprises américaines telles que General Motors, DuPont..., émergence qui est largement due à l'évolution des marchés. Chandler insiste sur les facteurs qui sont à la racine des nouvelles formes organisationnelles, en pointant l'importance de la technologie et de l'évolution des conditions de production. La forme divisionnelle en particulier (qu'il appelle forme en M), est la réponse aux problèmes posés par ce qui constitue pour lui les deux axes essentiels des grandes entreprises les plus dynamiques : l'intégration verticale à travers l'articulation de la fabrication et de la distribution dans une seule organisation, et la diversification des marchés sur lesquels celle-ci opère.

##### **2.4.2. La technologie**

Woodward (1980) analyse les rapports entre mode de production et structure dans 100 firmes industrielles anglaises. Sa première conclusion est que la performance des entreprises n'est pas corrélée à la mise en place ou non du «one best way» préconisée par Taylor, mais bien par l'adaptation de la structure à la technologie qui y est employée. Elle fait donc du facteur technologique le cœur du choix stratégique de la structure. La technologie peut être classée selon sa complexité : certaines d'entre elles sont très facilement compréhensibles et ne nécessitent pas une connaissance globale du processus de production par les opérationnels, alors que d'autres technologies sensibles font appel à des compétences très précises (on pensera notamment au cas du nucléaire français et à la complexité des technologies qui y sont utilisées).

##### **2.4.3. La taille**

Sans avoir été théorisé par un auteur précis, on comprend facilement que la taille de l'organisation est un facteur essentiel dans le choix de la structure appropriée. À sa naissance, une organisation va être structurée par des liens directs entre les dirigeants

et les employés, sans formalisation importante puisque l'ensemble des acteurs se rencontrent au quotidien.

Au fur et à mesure que l'organisation grandit, celle-ci va augmenter ses divisions internes, d'abord dans le sens d'une structure de type fonctionnelle, puis dans le sens d'une structure divisionnelle. Ce faisant, le nombre d'échelons hiérarchiques va augmenter, et le degré de formalisation avec afin de favoriser l'intégration de l'ensemble. Cette vision synthétique ne doit pas cacher les spécificités de chaque type de marché : ainsi les start-ups intervenant dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication vont garder une structure très souple au fur et à mesure qu'elles grandissent. Ce fut le cas de Facebook par exemple, ce qui lui a permis de favoriser la culture entrepreneuriale favorable à l'innovation.

Ces mutations de la structure accompagnant l'agrandissement de l'organisation occasionnent des restructurations internes qui peuvent être dévastatrices pour les ressources humaines. L'idylle de la création de start-up devenant un nouvel acteur majeur du marché ne doit pas faire oublier que l'effet taille peut aussi jouer dans l'autre sens. L'histoire ne manque pas d'entreprises ayant dû faire face à des cures d'amaigrissement afin de pouvoir survivre. La restructuration donne lieu dans ce cas-là à des conflits entre syndicats et direction pour la sauvegarde du site de production. Ce fut le cas par exemple dans le conflit qui opposa les salariés des haut-fourneaux de Florange à la direction d'Arcelor Mittal au début des années 2010.

#### **2.4.4. La structure**

Les travaux de Mintzberg (1982) sur la structure et la dynamique organisationnelles ont conduit à l'élaboration d'une théorie des configurations, dans laquelle il identifie sept formes structurelles associées à des mécanismes de coordination spécifiques.

- La structure simple

Représentant l'organisation entrepreneuriale, cette configuration repose sur une autorité centralisée exercée par un leader charismatique. Elle se caractérise par une faible formalisation, une structure hiérarchique réduite, et une grande flexibilité. L'environnement, bien que simple, demeure dynamique et concurrentiel. Ce type d'organisation est souvent porté par la vision stratégique du dirigeant, ce qui constitue à la fois une force et une vulnérabilité, car la prise de décision repose largement sur une seule personne.

- La bureaucratie mécaniste

Basée sur la formalisation des procédures, la spécialisation des tâches et une hiérarchie rigide, cette configuration vise la prévisibilité et le contrôle. Elle convient aux environnements stables et aux organisations de grande taille, notamment industrielles. La technostucture, composée de spécialistes, standardise les procédés de travail. Cette

structure est efficace pour la production de masse, mais demeure peu propice à l'innovation.

- La structure divisionnelle

Adaptée aux organisations opérant sur des marchés diversifiés, elle repose sur une segmentation par divisions autonomes, chacune responsable de ses résultats, mais rattachée à un siège central qui pilote la stratégie globale. Elle permet une meilleure gestion des risques et une flexibilité par produit ou région, mais peut générer des coûts de coordination élevés et une inertie stratégique.

- La bureaucratie professionnelle

Ce modèle repose sur la standardisation des compétences plutôt que des processus. Il est caractéristique des organisations fondées sur l'expertise (hôpitaux, universités), où les professionnels jouissent d'une autonomie importante régulée par leur corps de métier. L'environnement est complexe mais stable, et la coordination repose sur des normes professionnelles. Cette configuration valorise l'autonomie mais peut entraîner des conflits de coordination entre spécialités.

- L'adhocratie (ou organisation innovatrice)

Structure souple, décentralisée et peu hiérarchisée, l'adhocratie est conçue pour favoriser l'innovation et la gestion de projets dans des environnements instables et complexes (technologies de pointe, industrie créative, etc.). Elle mobilise des équipes pluridisciplinaires et repose sur la coordination par ajustement mutuel. Bien que très réactive, cette configuration peut souffrir de tensions humaines liées à la forte autonomie et à la diversité des experts impliqués.

- L'organisation missionnaire (ou idéologique)

Cette configuration repose sur une forte cohésion autour d'un système de valeurs partagé. L'idéologie y joue un rôle central en tant que mécanisme de coordination, remplaçant normes et procédures. Elle est souvent observée dans les ONG, les associations ou les mouvements sociaux. Si elle favorise l'engagement et l'alignement autour d'une mission, elle peut également entraîner un repli sur soi ou des dérives sectaires en cas de dérive idéologique.

- L'organisation politique

Configuration transitoire, elle apparaît lors de crises internes majeures (conflits ouverts, grèves, luttes de pouvoir). Elle se caractérise par des jeux d'influence qui perturbent ou se substituent aux mécanismes de coordination formels. Bien que souvent perçue comme dysfonctionnelle, cette forme peut favoriser le changement et l'innovation lorsqu'elle est canalisée positivement.

En conclusion, l'approche configurationnelle de Mintzberg souligne la relativité des structures organisationnelles face à la complexité des environnements, des stratégies,

et des technologies. Elle s'inscrit dans le prolongement de la théorie de la contingence, en considérant que la structure optimale dépend du contexte spécifique de chaque organisation. Les contributions de Mintzberg ont eu une influence majeure à partir des années 1980, en intégrant une lecture systémique des organisations, incluant jeux de pouvoir, coalitions internes et dynamiques d'influence.

Par ailleurs, d'autres chercheurs comme Porter (1985) ont également adopté une lecture contingente dans l'analyse stratégique, en mettant en évidence l'importance de l'adaptation à l'environnement concurrentiel pour atteindre la performance. De manière générale, les théoriciens de la contingence ont mis en évidence que la différenciation des activités (structuration des tâches) et l'intégration des personnes (coordination et engagement) constituent deux leviers fondamentaux du design organisationnel et de la performance managériale.

### **3. Méthodologie de recherche**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive, s'inscrivant dans le paradigme positiviste. En nous appuyant sur une revue de littérature approfondie et un cadre théorique rigoureux, nous avons formulé une hypothèse que nous chercherons à confirmer ou à infirmer à partir de l'analyse des données empiriques recueillies. Conformément à cette démarche, un questionnaire structuré a été conçu et administré auprès des responsables d'entreprises opérant dans la zone industrielle Atlantic Free Zone (AFZ) de Kénitra (Maïdakouale, 2020). L'objectif est de tester la validité de notre hypothèse à travers une méthode d'enquête quantitative rigoureuse.

#### **3.1. Terrain et données de l'étude**

Pour cette étude, nous avons porté une attention particulière aux organisations présentes dans l'Atlantic Free Zone de Kenitra, un pôle industriel stratégique pour la région. Cette zone regroupe des entreprises opérant dans des secteurs variés, allant de l'industrie automobile à la technologie, en passant par des entreprises de services. Le tableau ci-dessous présente une liste des organisations implantées dans cette zone, fournissant un échantillon pertinent pour analyser la performance organisationnelle dans un environnement dynamique et en constante évolution. Le tableau n° 1 présente la liste des organisations qui se trouvent dans l'Atlantic Free Zone de Kenitra.

#### **3.2. Modèle de recherche**

L'étude que nous avons menée a joué un rôle déterminant dans la contextualisation de notre modèle de recherche. Elle nous a permis de mettre en évidence les mécanismes par lesquels les facteurs de contingence influencent la performance organisationnelle. Cette phase a également été essentielle pour la formulation de notre hypothèse de recherche et pour la validation empirique de notre modèle à travers une démarche quantitative.

**Tableau 1: Liste de noms des organisations situées dans la zone AFZ kénitra**

Organisations		
Aerodefi	Foncière Emergence Kénitra 3	Proma Industrie
AGC Induver Morocco	Foncière Emergence Kénitra 4	PSA - Stellantis
Ambemar	Fujikura Automotive Morocco Kénitra 1	Regal Automotive Morocco
Aotecar	Fujikura Automotive Morocco Kénitra 2	SAGE Automotive Interiors
CMGP	Fujikura Automotive Morocco Kénitra 3	Saint Gobain Sekurit Maroc
Cofat	Gergonne	Sews MFZ
Coficab kénitra	Hirschmann Kénitra	Simoldes Plasticos
Colorado Peintures kénitra	HTL Fitting Morocco	Snop Kenitra
Delphi	IM Gears	Steep Plastique Maroc
Delta Nord Afrique	Joubert Maroc	Suez Kénitra Zones Franches Maroc
Dika Morocco Africa1	Kromberg & Schubert	Trelleborg
Dika Morocco Africa2	Lear Jit	Tuyauto Gestamp
Dika Morocco Africa3	Lear Kénitra	VM Kénitra
Faurecia	Magna Mirrors	Xiezhong Morocco Automotive Air Conditioning CO LTD
FHE	MTA Automotive Solurions	Yazaki Morocco 1
Foncière Emergence Kénitra 1	Nexteer Automotive Morocco	Yazaki Morocco 2
Foncière Emergence Kénitra 2	Plastic Omnium Exterieur Auto	4 Adient

Source : Auteurs

### 3.2.1. Opérationnalisation de la variable dépendante : la performance

La mesure de la performance organisationnelle soulève plusieurs défis méthodologiques majeurs, qui se situent à trois niveaux principaux. Le premier concerne la validité du construit lui-même : il s'agit de s'assurer que la notion de performance organisationnelle est clairement définie et conceptuellement cohérente.

Le deuxième défi réside dans l'alignement entre les objectifs de la recherche et la définition opérationnelle de la performance, condition indispensable pour obtenir une mesure pertinente et adéquate de cette variable. Enfin, un troisième enjeu porte sur le choix des indicateurs de mesure : la performance doit-elle être évaluée selon une approche marchande ou comptable, financière ou non financière, objective ou subjective ?

En référence aux travaux de Venkatraman (1989), la performance organisationnelle peut être définie comme la combinaison d'efficacité et d'efficience des éléments

susceptibles d'impacter la rentabilité et la croissance d'une organisation. Sur cette base, Desphandé et al. (1993) proposent une mesure de la performance fondée sur six indicateurs clés : la prospérité globale de l'organisation, la part de marché, le taux de croissance, la rentabilité, et la capacité d'innovation. Ainsi, le tableau n°2 présente les mesures de la variable performance organisationnelle.

**Tableau 2: Le nombre d'items des variables de mesure de la performance organisationnelle**

Variable expliquée	Dimensions	Variables de mesure	Items	Référence
<b>La performance organisationnelle</b>	Prospérité	Degré de prospérité	1	Lassaad et Khamoussi (2010).
	Part de marché	Niveau de part de marché	1	
	Taux de croissance	Niveau de taux de croissance	1	
	Profitabilité	Niveau de profitabilité	1	
	Innovation	Degré d'innovation	1	

Source : Auteurs

### 3.2.2. Opérationnalisation des variables explicatives

**Tableau 1: Le nombre d'items variables de mesure des principaux facteurs de contingence d'ordre organisationnel**

Variabes	Variabes de mesure	Items	Référence
<b>Informatisation</b>	Degré d'informatisation	5	Chapellier (1994) Kalika (1987)
<b>Structure</b>	Degré de décentralisation de la prise de décision.	4	Kalika (1987)
<b>L'incertitude de l'environnement</b>	Dynamisme de l'environnement externe (au plan économique, au plan technologique...).	4	Gordon et Miller, (1976) ; Gordon et Narayanan (1984) Bergeron (1996) ; Germain (2000) ; Komarev (2007) ; Zian (2013)
	Chiffre d'affaires.	1	(Hoque & James, 2000)
	Nombre de personnel.	1	(Hoque & James, 2000)
<b>Taille</b>	Nombre d'équipe.	1	(Hoque & James, 2000)
<b>Stratégie de l'entreprise</b>	Type de stratégie (domination par les coûts, différenciation et focalisation).	3	Porter (1980, 1985)

Source : Auteurs

Les échelles de mesure initiales utilisées pour les facteurs de contingence intégrés dans notre modèle portent sur cinq dimensions principales : le degré d'informatisation, la structure organisationnelle, le niveau d'incertitude de l'environnement, la taille de l'entreprise, ainsi que la stratégie adoptée. Ces variables ont été sélectionnées en raison de leur récurrence dans la littérature académique et de leur pertinence démontrée dans l'explication des variations de la performance organisationnelle.

## **4. Résultats empiriques**

Dans le cadre de cette étude, la collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire structuré, intégrant des échelles de mesure préalablement validées dans des recherches antérieures. Afin d'assurer la pertinence conceptuelle des items retenus et de faciliter leur compréhension par les répondants, nous avons suivi les recommandations méthodologiques formulées par Churchill (1979) et Roussel (1998). Ces recommandations suggèrent notamment l'élimination des items peu représentatifs du concept, ainsi que de ceux présentant un caractère ambigu ou redondant, dans le but d'optimiser la précision de la mesure du phénomène étudié (Churchill, 1979). Cette démarche a permis de garantir la validité du contenu des instruments de mesure utilisés (Roussel, 1998).

### **4.1. Évaluation la qualité de l'échelle de mesure**

Le test de validité convergente vise à évaluer dans quelle mesure les items d'une même échelle, conçus pour mesurer un même construit, sont effectivement corrélés entre eux. Cette démarche concerne principalement des variables de nature métrique, mesurées à l'aide d'échelles multi-items. Conformément à la méthode décrite par Güngör & Sciences (2011), la première étape de ce test consiste en une analyse des corrélations inter-items pour chaque échelle.

Cette étape est suivie d'une analyse en composantes principales (ACP). Si cette dernière met en évidence plusieurs axes factoriels, une seconde ACP est conduite, cette fois avec une rotation Varimax, afin d'améliorer l'interprétabilité des facteurs extraits. Par ailleurs, la fiabilité interne des échelles est évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, conformément aux standards en vigueur en recherche en sciences de gestion. Les résultats de ces analyses, pour chaque variable de recherche, sont synthétisés dans un tableau et interprétés en se basant sur les critères et les seuils d'acceptation.

#### **4.1.1. L'échelle de mesure du facteur taille**

L'évaluation de l'effort attendu a été mesurée à travers cinq items spécifiques. L'analyse des corrélations inter-items a révélé des relations positives et statistiquement significatives, confirmant la cohérence interne de l'échelle. L'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), utilisé pour vérifier l'adéquation de l'échantillon à l'analyse factorielle, affiche une valeur de 0,781, ce qui est jugé satisfaisant selon les critères méthodologiques standards. Par ailleurs, le test de sphéricité de Bartlett est significatif, indiquant que les données sont appropriées pour une analyse factorielle

Sur cette base, une analyse en composantes principales (ACP) a été menée sur les cinq items. Cette analyse vise à identifier d'éventuels facteurs latents sous-jacents à la variable mesurée, permettant ainsi de valider la structure factorielle de l'échelle.

**Tableau 4 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure du facteur taille**

Items	Qualité de représentation	Matrice des composantes	Alpha de Cronbach
Chiffres d'affaire	0,519	0.608	0.651
Nombre de personnel	0,672	0.697	
Nombre d'équipe	0,645	0.683	
<b>Test KMO</b>	<b>0,781</b>		
<b>Test de Bartlett</b>	<b>Significatif</b>		<b>P &lt; 0,000</b>
<b>Variance expliquée</b>	<b>53,27%</b>		

Source : Auteurs

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE), présentés dans le tableau ci-dessous, révèlent l'existence d'un seul facteur sous-jacent, expliquant 53,27 % de la variance totale. Ce niveau d'explication est conforme aux seuils généralement acceptés dans la littérature méthodologique, notamment ceux proposés par Hair, Black, Babin, Anderson et Tatham (2006). Par ailleurs, la qualité de la représentation des items sur ce facteur est jugée satisfaisante, avec des communalités supérieures à 0,50 pour l'ensemble des items. La validité interne de l'échelle est également confirmée par un coefficient alpha de Cronbach de 0,651, valeur considérée comme acceptable pour une recherche exploratoire, attestant d'une cohérence interne adéquate de l'échelle utilisée.

#### **4.1.2. L'échelle de mesure du facteur technologie**

L'indice KMO, d'une valeur de 0,762, indique un niveau d'adéquation de l'échantillon satisfaisant, validant ainsi la pertinence de l'analyse factorielle. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) mettent en évidence la présence d'un unique facteur latent, qui explique 61,23 % de la variance totale. Ce résultat est conforme aux recommandations méthodologiques de Hair, Black, Babin, Anderson et Tatham (2006).

La qualité de la représentation des items sur cet axe est jugée acceptable, avec des charges factorielles supérieures à 0,50 pour l'ensemble des items. La fiabilité interne de l'échelle est confirmée par un coefficient alpha de Cronbach de 0,759, ce qui témoigne d'une cohérence interne solide. Ces résultats valident ainsi la robustesse psychométrique de l'échelle utilisée.

**Tableau 5 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure du facteur technologie**

Items	Qualité de représentation	Matrice des composantes	Alpha de Cronbach
Utilisation des ERP (Entreprises Ressource Planning ; en français progiciel de gestion intégré).	0,589	<b>0.597</b>	<b>0.759</b>
Utilisation des outils de planification budgétaire.	0,901	<b>0.918</b>	
Utilisation des outils de Consolidation.	0,816	0.845	
Utilisation des outils de bureautique.	0,879	0.884	
<b>Test KMO</b>	<b>0,762</b>		
<b>Test de Bartlett</b>	<b>Significatif</b>		<b>P &lt; 0,000</b>
<b>Variance expliquée</b>	<b>61.23%</b>		

Source : Auteurs

#### 4.1.3. L'échelle de mesure du facteur environnement

L'indice de KMO, qui atteint une valeur de 0,801, indique une adéquation satisfaisante de l'échantillon pour la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire (AFE). Cela confirme que les corrélations entre les items de l'échelle sont suffisantes pour identifier une structure factorielle fiable.

**Tableau 6 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure du facteur environnement**

Items	Qualité de représentation	Matrice des composantes	Alpha de Cronbach
Au plan économique (ex. crise économique...).	0,619	0.634	0.798
Au plan technologique (ex. Technologies de l'information et de la Communication...).	0,789	0.786	
Au plan sociétal (ex. Engagement dans la gestion économe des ressources).	0,699	0.719	
Au plan social (ex. Les relations avec les parties prenantes externes clients, fournisseurs...).	0,736	0.798	
<b>Test KMO</b>	<b>0,801</b>		
<b>Test de Bartlett</b>	<b>Significatif</b>		<b>P &lt; 0,000</b>
<b>Variance expliquée</b>	<b>64.80%</b>		

Source : Auteurs

Les résultats de l'AFE révèlent la présence d'un facteur unique, expliquant 64,80 % de la variance totale. Cette proportion dépasse largement le seuil minimal recommandé par Hair, Black, Babin, Anderson et Tatham (2006), et renforce la validité structurelle de l'échelle. En outre, les charges factorielles des items sont toutes supérieures à 0,50, ce qui atteste de leur bonne représentativité vis-à-vis du facteur extrait. La fiabilité interne de l'échelle est également démontrée par un coefficient alpha de Cronbach de 0,798, valeur située dans une plage acceptable selon les standards méthodologiques, et indiquant une cohérence interne robuste de la mesure.

#### 4.1.4. L'échelle de mesure du facteur stratégie

L'indice KMO, d'une valeur de 0,723, indique une adéquation satisfaisante de l'échantillon à l'analyse factorielle, validant ainsi la pertinence de l'examen des corrélations inter-items. L'analyse factorielle exploratoire (AFE) effectuée sur les données met en évidence un facteur unique, expliquant 67,26 % de la variance totale, ce qui est conforme aux recommandations méthodologiques formulées par Hair, Black, Babin, Anderson et Tatham (2006). Par ailleurs, la qualité de la représentation des items est jugée adéquate, avec des charges factorielles supérieures à 0,50 pour l'ensemble des éléments mesurés. La fiabilité interne de cette échelle est également confirmée, avec un coefficient alpha de Cronbach de 0,742, une valeur considérée comme acceptable dans les recherches en sciences sociales. Ces résultats permettent de conclure à une cohérence interne satisfaisante de la mesure.

**Tableau 7 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure du facteur stratégie**

Items	Qualité de représentation	Matrice des composantes	Alpha de Cronbach
Domination par les coûts : le contrôle portera sur la mesure des économies d'échelle, l'accès à des matières peu chères et une supériorité technologique.	0,645	0.719	0.742
Différenciation : le contrôle portera sur la capacité à apporter de la valeur aux clients (qualité, dépendance aux produits de l'entreprise, flexibilité de la production...).	0,689	0.699	
Focalisation : combinaison des deux.	0,875	0.894	
<b>Test KMO</b>	0,723		
<b>Test de Bartlett</b>	Significatif		P < 0,000
<b>Variance expliquée</b>	67.26%		

Source : Auteurs

#### 4.1.5. L'échelle de mesure du facteur structure organisationnelle

L'indice de KMO, avec une valeur de 0,786, indique un niveau d'adéquation satisfaisant de l'échantillon pour la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire (AFE). Cela valide la pertinence des corrélations entre les items de l'échelle utilisée. Les résultats de l'AFE révèlent la présence d'un facteur unique, expliquant 58,38 % de la variance totale, un niveau conforme aux seuils généralement acceptés dans la littérature, notamment ceux définis par Hair, Black, Babin, Anderson et Tatham (2006). En outre, les charges factorielles associées aux items sont toutes supérieures à 0,50, ce qui indique une bonne représentativité des items vis-à-vis du construit mesuré. La fiabilité interne de l'échelle est confirmée par un coefficient alpha de Cronbach de 0,795, attestant d'une cohérence interne solide et situant cette mesure dans une plage de fiabilité acceptable à élever.

**Tableau 8 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure du facteur structure organisationnelle**

Items	Qualité de représentation	Matrice des composantes	Alpha de Cronbach
Développement ou lancement de nouveaux produits ou services sont prises par la direction générale et par les cadres fonctionnels.	0,528	0.603	0.795
Embauche et licenciement relèvent de la responsabilité des cadres fonctionnels.	0,718	0.734	
Fixation des prix de vente sont prises par les cadres fonctionnels.	0,657	0.705	
Choix des investissements sont prises par la direction générale.	0,689	0.694	
Décisions opérationnelles sont prises par les cadres opérationnels.	0,643	0.678	
<b>Test KMO</b>	0,786		
<b>Test de Bartlett</b>	Significatif		P < 0,000
<b>Variance expliquée</b>	58,38%		

Source : Auteurs

#### 4.1.6. L'échelle de mesure du facteur performance organisationnelle

L'indice de KMO atteint une valeur de 0,729, ce qui indique une adéquation satisfaisante de l'échantillon à l'analyse factorielle. Cette valeur confirme la pertinence des corrélations inter-items au sein de l'échelle de mesure.

**Tableau 9 : Analyse factorielle exploratoire sur l'échelle de mesure du facteur performance organisationnelle**

Items	Qualité de représentation	Matrice des composantes	Alpha de Cronbach
Est plus prospère.	0,801	0.821	0.762
A la plus grande part du marché.	0,785	0.796	
A un taux de croissance plus élevé.	0,812	0.824	
Est plus profitable.	0,817	0.824	
Est plus innovatrice.	0,706	0.725	
<b>Test KMO</b>	0,729		
<b>Test de Bartlett</b>	Significatif		P < 0,000
<b>Variance expliquée</b>	<b>62,81%</b>		

Source : Auteurs

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) révèlent la présence d'un facteur unique, expliquant 62,81 % de la variance totale. Ce résultat est conforme aux recommandations méthodologiques proposées par Hair, Black, Babin, Anderson et Tatham (2006). Par ailleurs, l'ensemble des charges factorielles dépasse le seuil de 0,50, attestant ainsi de la bonne qualité de représentation des items sur le facteur extrait. La cohérence interne de l'échelle est confirmée par un coefficient alpha de Cronbach de 0,762, ce qui reflète une fiabilité interne acceptable selon les standards en vigueur dans la recherche en sciences de gestion.

#### **4.2. Tests des hypothèses de recherche**

Dans l'approche méthodologique PLS, le processus de vérification des hypothèses débute par la modélisation structurelle, qui traduit les relations présumées entre les variables. La validation ou le rejet des hypothèses dépend de la pertinence statistique des liens structurels identifiés lors de cette évaluation. Dans la phase de vérification des hypothèses, nous évaluons les effets directs entre les variables latentes qui composent notre modèle, en accord avec les relations structurelles présumées. La validation ou le rejet d'une hypothèse dépendra de la valeur et de la signification statistique du T de Student, comme recommandé par Chin (1998).

Les hypothèses seront considérées comme statistiquement significatives aux niveaux de 1%, 5% et 10% uniquement si leur T de Student dépasse respectivement les valeurs absolues de 2,57, 1,96 et 1,64. En deçà de ces seuils, la pertinence des hypothèses sera jugée non significative. Les conclusions du test des hypothèses sont récapitulées dans le tableau n° 10.

**Tableau 10: Les résultats du test des hypothèses directes**

N°	Hypothèses	T- value	P – value	Décisions
Hypothèse 1	Taille → Performance organisationnelle	0.018	0.986	Refusée
Hypothèse 2	Technologie → Performance organisationnelle	1.648	0.099	Acceptée
Hypothèse 3	Environnement → Performance organisationnelle	1.972	0.049	Acceptée
Hypothèse 4	Structure organisationnelle → Performance organisationnelle	9.460	0.000	Acceptée
Hypothèse 5	Stratégie → Performance organisationnelle	0.971	0.331	Refusée

Source : Auteurs

- Hypothèse 1 : montre que la valeur T est très faible, et la P-value est beaucoup plus grande que le seuil habituel de 0.05. Cela indique qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la taille et la performance organisationnelle. En d'autres termes, la taille de l'organisation ne semble pas avoir un impact significatif sur sa performance. Par conséquent, cette hypothèse est rejetée.

- Hypothèse 2 : Bien que la P-value soit légèrement au-dessus du seuil de 0.05, elle est proche de ce seuil, ce qui suggère une tendance à l'effet significatif. La valeur T est également relativement faible, mais il est possible qu'il y ait une relation marginale entre la technologie et la performance organisationnelle. Par conséquent, cette hypothèse est validée.

- Hypothèse 3 : La P-value est juste en dessous du seuil de 0.05, ce qui signifie que l'effet est statistiquement significatif. La valeur T indique également une relation positive mais modérée entre l'environnement et la performance organisationnelle. En conclusion, il existe une relation significative entre l'environnement et la performance organisationnelle. Par conséquent, cette hypothèse est validée.

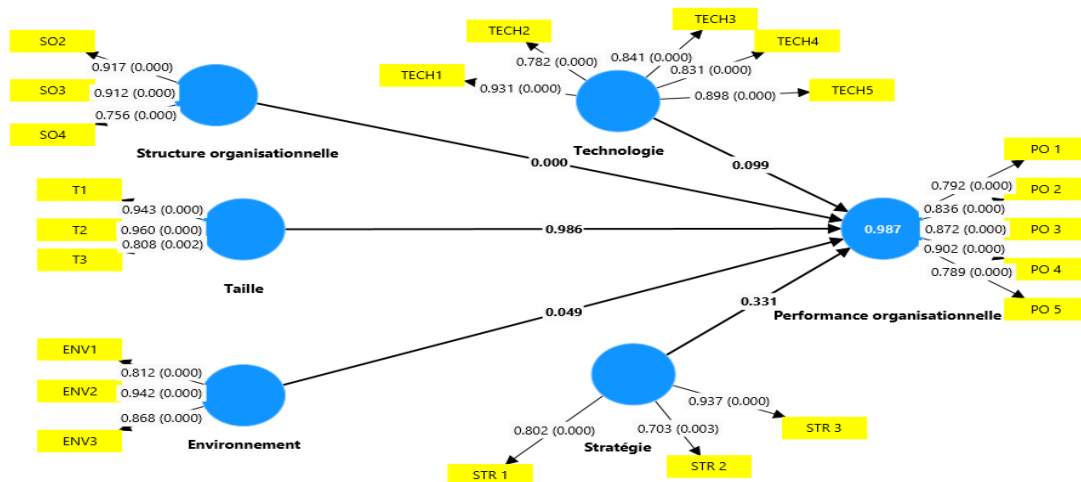
- Hypothèse 4 : La P-value est très inférieure au seuil de 0.05, et la valeur T est très élevée. Cela indique une relation très significative entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle. En d'autres termes, la structure organisationnelle a un impact fort et significatif sur la performance de l'organisation. Par conséquent, cette hypothèse est validée.

- Hypothèse 5 : La P-value est bien au-dessus du seuil de 0.05, ce qui indique qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la stratégie et la performance organisationnelle. La valeur T est également faible, suggérant que la stratégie n'a pas

un impact important sur la performance organisationnelle. Par conséquent, cette hypothèse est rejetée.

Après avoir testé nos hypothèses principales, nous avons obtenu le modèle structurel ci-dessous:

**Figure 1: Les résultats des tests d'hypothèses sur Smart PLS**



Source : Nos estimations sur SmartPLS

## 5. Discussion des résultats

L'analyse des hypothèses selon l'approche PLS révèle que la taille de l'organisation n'a pas d'effet significatif sur sa performance, contrairement aux travaux de Drucker (1985) et Mintzberg (1983) qui soulignent son impact sur l'innovation et l'adaptabilité. Pfeffer (1982) nuance ce lien en insistant sur l'importance du contexte. En revanche, la technologie a un impact marginalement significatif sur la performance, ce qui rejoint les conclusions de Porter (1985) et Tushman & O'Reilly (1996), qui considèrent la technologie comme un levier stratégique et d'innovation. L'environnement exerce un effet significatif, confirmant les théories de Lawrence & Lorsch (1967) et de Katz & Kahn (1978) sur l'importance de l'adaptation organisationnelle aux facteurs externes. Par ailleurs, la structure organisationnelle influence fortement la performance, en cohérence avec Mintzberg (1979) et Burns & Stalker (1961), qui soulignent les avantages des structures adaptées ou flexibles en contexte incertain.

Ces résultats sont soutenus par des études empiriques récentes, notamment celles d'El Kharraz et al. (2020) et de Barette & Carrière (2003), confirmant cette relation dans le contexte marocain. À l'inverse, la stratégie n'a pas montré d'effet significatif sur la performance, ce qui contredit Porter (1980), mais peut être expliqué par Mintzberg (1994), qui met l'accent sur l'importance de l'adaptation et de la mise en œuvre stratégique. L'ensemble des résultats met en lumière le rôle déterminant de la structure et de l'environnement, et relativise l'influence directe de la taille ou de la stratégie formelle.

## 6. Conclusion

Cette étude représente une avancée significative dans le domaine des méthodes de recherche quantitative au Maroc, en présentant une approche méthodologique novatrice par rapport aux pratiques habituelles. Souvent, les études scientifiques au Maroc se limitent à des descriptions de phénomènes, accompagnées de quelques analyses théoriques et pratiques. Notre contribution méthodologique se manifeste à travers trois axes principaux : l'adaptation des échelles de mesure, la réalisation d'une étude quantitative, ainsi que l'introduction de l'utilisation de la méthode des équations structurelles par le biais de la méthode PLS.

Notre démarche a impliqué des adaptations d'échelles de mesure initialement développées et validées dans un contexte anglo-saxon. Chaque variable a fait l'objet d'une évaluation conceptuelle approfondie et d'une adaptation soignée à la réalité spécifique de notre étude au Maroc. Les tests de validité et de fiabilité appliqués à ces échelles ont attesté de leur adéquation au contexte marocain. Ainsi, les mesures utilisées satisfont aux critères rigoureux de validité et de fiabilité, ouvrant ainsi la voie à leur application dans des études futures.

## Références bibliographiques

- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. In B. T. of The Harvard Business School (Ed.), *La fonction contrôle de gestion*. Publi-Union.
- Bouamama, M. (2015). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : Cas des tableaux de bord* [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux].
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT Press.
- Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2007). Évolution et performance du contrôle de gestion. *Revue Économie & Management*, (123).
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadra analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- El Messaoudi, N., Belkoui, L., & Rigar, A. (2018). La contingence du contrôle de gestion : Cas des offices marocains à caractère industriel et commercial. *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 2(1), 45–58.

Germain, C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance : Les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 33–52.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632.

Kalika, M. (1988). *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances*. Economica.

Maïdakouale, I. (2020). Méthodologie de recueil d'information sur les usages et pratiques des dispositifs socio-techniques d'informations et de communication (DISTIC) mobiles en terrain africain francophone : Le cas du Niger. *L'Harmattan*.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (trad.). Les Éditions de l'Organisation.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. The Free Press. (Traduction : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1995).

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.

Russell, C. J., & Bobko, P. (1992). Moderated regression analysis and Likert scales: Too coarse for comfort. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 336–342.

Woodward, J. (1980). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.

Ziadi, J. (2006). Performance et mesure de la décision. *La Revue des Sciences de Gestion*, 220–221(4), 107–118.