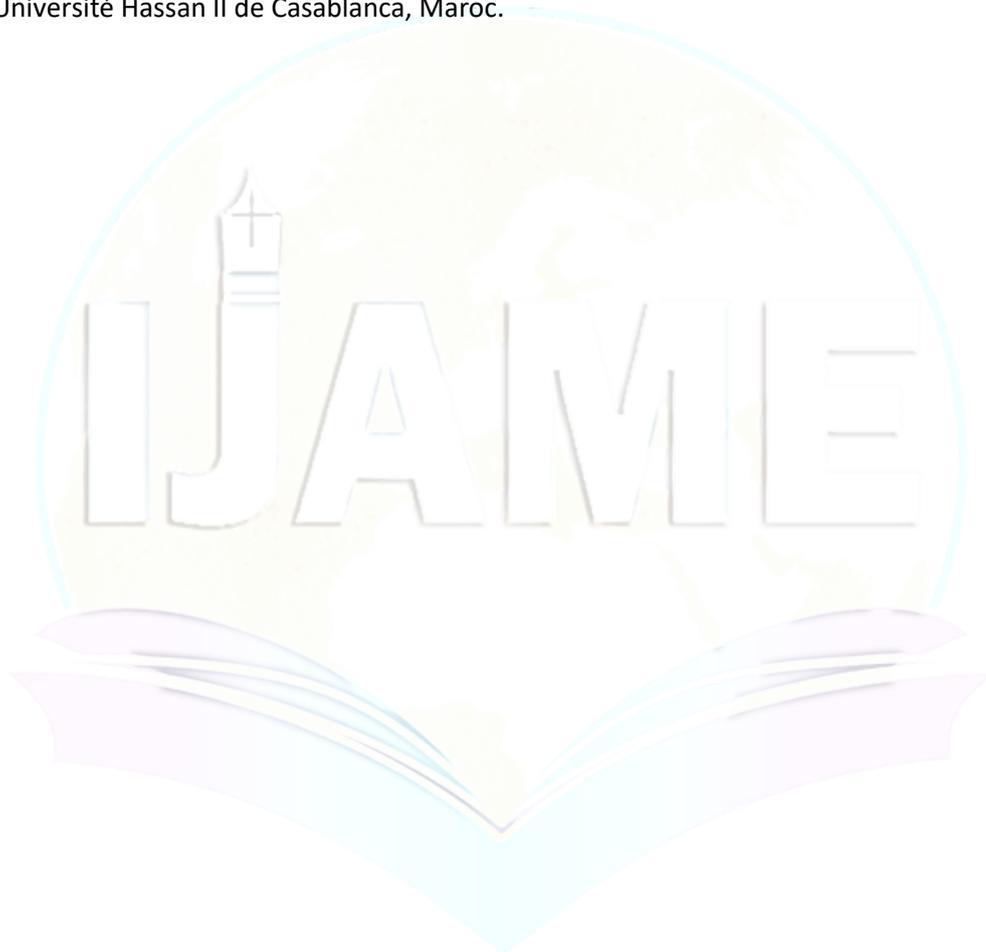


Contribution de L'approche socio-économique du Management à la création d'entreprises durables

Contribution of the Socio-Economic Approach to Management to the creation of sustainable enterprises.

- **AUTEUR 1** : HABBOUZ Farida,
- **AUTEUR 2** : AOIJIL Mouna,
- **AUTEUR 3** : FASLY Hakima,

- (1)**: Doctorante, Laboratoire de recherche en économie et management stratégique des organisations Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohammedia Université Hassan II de Casablanca, Maroc.
- (2)**: Docteur en sciences économiques et gestion.
- (3)**: Enseignant chercheur Laboratoire de recherche en économie et management stratégique des organisations Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Mohammedia Université Hassan II de Casablanca, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : HABBOUZ .F, AOIJIL .M & FASLY .H

(2025) « Contribution de L'approche socio-économique du Management à la création d'entreprises durables »,

IJAME : Volume 02, N° 14 | Pp: 211 – 219.

Date de soumission : Mai 2025

Date de publication : Juin 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15683827

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

L'amélioration des interactions entre les structures et les comportements des acteurs durant la phase de démarrage d'une entreprise est un facteur important à prendre en compte pour consolider sa survie et son développement. Notre objectif est d'étudier l'amélioration de la durabilité des entreprises post-crédation, en relation avec la qualité intégrale du management, nous présentons tout d'abord la revue de littérature de l'Approche Socio-économique du Management et la création d'entreprises durables puis nous présentons la méthodologie de la recherche.

Mots Clés : Création d'entreprises, Approche socioéconomique du management, durabilité d'entreprises.

Abstract:

Improving the interactions between the structures and behaviors of actors during the start-up phase of an enterprise is an important factor to take into account to consolidate its survival and development. Our aim is to study the improvement of post-creation company sustainability, in relation to integral management quality. After presenting the literature review of the Socio-Economic Approach to Management and the creation of sustainable enterprises, we present the research methodology.

KeyWords: Business creation, Socio-economic approach to management, Business sustainability.

1 Introduction

L'approche socio-économique du management a été développée par Henri Savall en 1973 en tant que méthode de gestion visant à coordonner les aspects économiques et sociaux de la performance organisationnelle. Cette approche repose sur un ensemble de valeurs et un système de croyances en matière de gestion qui diffèrent des approches de gestion traditionnelles. La gestion traditionnelle procède à des analyses éparses de l'organisation, fondées sur des données financières incomplètes et sur une attention insuffisante accordée au personnel. En revanche, l'approche socio-économique du management intègre dans son analyse les facteurs humains et financiers (Saab, 2017). Basée sur la méthode des coûts implicites, elle évalue les conséquences économiques des dysfonctionnements organisationnels, généralement ignorées par le système d'information comptable traditionnel (Saab, 2017 ; Cappelletti et al., 2018).

L'innovation en matière de modèle d'entreprise durable peut créer un nouveau modèle d'entreprise, actualiser un ancien modèle d'entreprise ou configurer et intégrer plusieurs modèles d'entreprise. En conséquence, l'innovation présente une proposition de valeur différente aux consommateurs et forme un nouveau cadre de valeur qui soutient le développement durable de l'organisation (He & Ortiz, 2021).

Partant de ce constat nous souhaitons à travers cette étude répondre à la question suivante : comment améliorer la pérennité de ces entreprises en phase de création ? L'étude des liens entre les structures et le management nous apparaît comme un facteur clé d'amélioration de la durabilité des entreprises en phase de création.

L'objectif de notre recherche est de mettre en évidence le concept de l'approche socio-économique du management et la durabilité des entreprises créées, ainsi explorer les liens entre l'approche socioéconomique du management et la durabilité des entreprises. À cet égard, nous avons mené une étude qualitative pour savoir comment cette approche contribue à la durabilité des entreprises, donc nous avons interrogé six dirigeants d'entreprises à l'aide d'entretiens semi-directifs.

Cet article est structuré comme suit : tout d'abord, nous passons en revue la littérature expliquant l'approche socio-économique du management et la durabilité des entreprises créées. Deuxièmement, nous présentons la méthode de recherche.

- **Revue de littérature**

L'approche socio-économique du management

L'approche socioéconomique du management est formulée dans le cadre d'un processus de recherche interventionnelle utilisant des observations de pratiques de gestion spécifiques. Il repose sur l'hypothèse que la performance durable d'une organisation dépend à la fois de sa performance sociale (c'est-à-dire de la satisfaction des employés et des parties prenantes) et de sa performance économique (Cappelletti et al., 2018). Elle repose donc sur trois axes : la prise de décision politique et stratégique, les processus de changement et les outils de gestion (Cappelletti et al., 2018). Cette approche commence par faire évaluer par les dirigeants de l'organisation les fonctions anormales ou désordonnées. Ensuite, les interventions correctives combinent le diagnostic et la correction avec l'introduction d'outils de gestion, l'évaluation des coûts cachés et l'utilisation des aspects politiques et stratégiques du processus de changement (Saab, 2017).

Les entreprises durables

Au-delà de la facilité de création d'une entreprise, sa pérennité reste un enjeu important : en effet, 50% des entreprises créées disparaissent avant d'atteindre leur sixième année d'existence (INSEE, 2017). Cette forte mortalité intervient généralement dans les « années charnières » de l'entreprise, entre 2 et 5 ans, où la probabilité de défaillance augmente de 50 % par rapport aux premières années et représente le double des années ultérieures.

Les facteurs explicatifs couramment avancés sont soit internes, comme la taille de l'entreprise, son âge et les facteurs financiers, soit externes, comme les périodes économiques ou le secteur d'activité. Cependant, on constate que malgré ces explications, le taux de défaillance élevé reste constant.

De nombreux auteurs tels que Crutzen et Van Caillie, (2009), Khelil et al. (2012), Smida et Khelil, (2020) ont tenté d'apporter une réponse à la question de la pérennité des start-ups. Fayolle (2012), Verstraete T. et al. (2012) et Osterwalder (2002) ont apporté de nombreuses contributions, démontrant que l'amélioration de la structure d'une startup, basée sur son « business model », est un facteur important de pérennité (Combaudon, 2015). D'autres recherches, comme celles de Bruyat (1993), exposent l'importance du profil et des comportements de l'entrepreneur pour la réussite de la création de son entreprise. Plus récemment, à travers le principe d'effectuation, Saravhasty (2011) insiste sur les comportements nécessaires à la réussite de l'entrepreneur. Certains travaux (Degeorge et Messeghem, 2016 ; Torres, 1997) ont mis l'accent sur l'importance de la qualité intégrale du management dans le

contexte de la création d'entreprise. Mais aborder la création d'entreprise uniquement dans une perspective structuraliste ou behavioriste présente de nombreuses limites.

- **Relation entre l'approche socio-économique et la durabilité**

L'approche socio-économique de la gestion implique une analyse stratégique basée sur trois éléments (Savall & Zardet, 1987, 1995) :

1. Le potentiel interne de l'entreprise comme vecteur stratégique ;
2. Les ressources internes comme moteur de l'entreprise ;
3. La mise en œuvre stratégique comme multiplicateur de potentiel.

La théorie socio-économique propose un modèle de gestion qui intègre étroitement la dimension sociale de l'entreprise et ses performances économiques (Savall et Zardet, 1987).

Il comprend des méthodes et des outils de gestion globale fondés sur le potentiel humain, qui est considéré comme le seul facteur actif de la création de valeur ajoutée dans les organisations. Le capital technique et financier est lui-même un facteur ou un outil « inerte » (Savall et al. 2015).

Savall (1975) a développé une hypothèse fondamentale : le niveau de performance économique d'une organisation dépend essentiellement de la qualité de l'interaction entre les structures et les comportements humains au sein de l'organisation. Une méthode de gestion du changement rigoureuse et rapidement efficace permet la mise en œuvre des concepts, avec des méthodes et des outils opérationnels tels que le diagnostic qualitatif, quantitatif et financier (évaluation des coûts cachés), la grille de compétences pour évaluer les compétences individuelles et collectives, la grille d'auto-analyse temporelle pour analyser son activité, le plan d'action prioritaire pour décider des actions à mettre en œuvre, les focus groups pour améliorer la négociation, la communication et la coopération entre les acteurs, les échelles économiques pour prendre des décisions plus raisonnées, les carnets de pilotage pour suivre l'évolution et les effets des actions.

- **Méthodologie de la recherche**

Pour l'étude qualitative, des entretiens approfondis ont été menés auprès de six dirigeants d'entreprises en post-crétion. Ces entretiens individuels ont eu lieu dans des lieux privés afin de garantir la plus grande confidentialité. Chaque entretien commençait par une brève présentation du chercheur et un aperçu des objectifs de l'étude. Il comprenait trois segments clés : une introduction, un formulaire de consentement et des questions ouvertes.

Chaque entretien a duré en moyenne 40 minutes. Les données empiriques ont été résumées en un ensemble cohérent afin d'assurer une comparaison transversale entre les différents cas.

L'analyse croisée des cas fait référence à une recherche détaillée des similitudes et des différences entre les cas (Eisenhardt, 1989). Des méthodes de recherche interprétatives ont été utilisées pour l'analyse des données (Klein & Myers, 1999 ; Walsham, 1995).

Les six entreprises post-crédation, objet de l'étude, ayant une ancienneté de 3 ans. Il s'agit de structures monosites appartenant à différents secteurs d'activité, avec un effectif compris entre 1 et 10 personnes. Le champ de l'objet de recherche était centré sur le lien entre la gestion globale et la durabilité de l'entreprise dans sa phase de création.

Les questions d'entretien portaient spécifiquement sur la prise en compte du développement du potentiel humain comme principal facteur d'efficacité à court et long terme, garant de sa survie et de sa pérennité (Fouré-Joopen et Combaudon, 2017), nous avons enregistré les notes d'entretien, puis nous les a transcrites. Avant de lancer le processus de transcription, un résumé ou un aperçu a été préparé. Le profil des participants à l'étude est mentionné dans le tableau 1.

Tableau 1 : les caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Code	Domaine d'activité	Nombre de salariés	Recettes de l'entreprise au début
1	Conseil en gestion	2	84000
2	Boulangerie	6	125000
3	Lavage, nettoyage de voitures	10	173000
4	Parc pour enfants	3	166000
5	Service de secrétariat pour les entreprises	3	132000
6	Salle de football	4	241000

• Résultats et discussions

Nous avons présenté les 6 domaines d'activité sur lesquels nous avons testé l'hypothèse selon laquelle l'amélioration conjointe des structures et des comportements améliore la survie et le développement des entreprises post-crédation. La diversité des secteurs d'activité observés a été très intéressante pour contraster les contextes d'activités. A travers l'observation de différents secteurs d'activité, nous avons confirmé que les principes vitaux de survie-développement de la jeune entreprise ne sont pas l'affaire d'un secteur d'activité spécifique.

Selon Savall et Zardet (1995), la performance sociale peut être considérée comme améliorée

lorsque l'organisation enregistre des résultats positifs sur les six thèmes principaux que sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-coopération, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

Dans ces entreprises post-crées, nous avons observé un certain nombre de dysfonctionnements et les plus fréquents sont liés à la gestion du temps (manque de planification, difficultés à gérer les priorités, gérer les délais...), ainsi la mise en œuvre stratégique (difficultés à rendre la stratégie claire, à partager la stratégie....) et aussi l'organisation du travail (problèmes de répartition des tâches, des missions, des fonctions, manque de procédure, difficultés lors des absences du personnel...).

Conclusion

Cette recherche a pour objectif de montrer comment l'approche socioéconomique du management peut contribuer à la durabilité des entreprises créées. La recherche de la performance organisationnelle en adoptant une approche socio-économique, représente une nouvelle vision du monde. Elle vise à améliorer simultanément la performance économique et sociale par le biais d'une approche axée sur la réduction des dysfonctionnements. L'optimisation de la performance sociale se manifeste par une diminution des dysfonctionnements tels que l'absentéisme, rotation des employés et la démotivation. Cette réduction des dysfonctionnements entraîne nécessairement une amélioration de la performance économique, en favorisant la diminution de la consommation des ressources, l'augmentation de la productivité et la motivation des acteurs à travailler en faveur de l'entreprise.

L'amélioration de la performance socioéconomique requiert la mise en œuvre d'outils de gestion. En effet, la méthode socioéconomique mobilise des instruments et des techniques visant à atténuer les dysfonctionnements structurels et comportementaux. Il convient de souligner que la diminution des coûts est indissociable de l'amélioration de la performance, toutefois il est important de noter qu'une baisse engendre également des coûts.

Il est indéniable que la nécessité de concilier des indicateurs économiques et sociaux de la performance exige le développement de pratiques managériales. À cet égard, l'approche socio-économique propose des techniques de gestion qui facilitent le pilotage de la performance globale. Il convient de souligner que les pratiques issues de cette approche visent à remédier aux insuffisances des méthodes et des systèmes comptables et financiers traditionnels en ce qui concerne la maîtrise des coûts et des performances cachés.

En effet, les pratiques comptables et financières classiques ne parviennent pas à offrir une vision globale du fonctionnement interne de l'organisation, ce qui entraîne qu'une partie de l'activité est cachée et par conséquent, une prise de décision souvent inefficace.

Face à ces constats, et compte tenu de l'ampleur des dysfonctionnements et des coûts cachés, la méthode socio-économique se présente comme une solution sophistiquée, offrant la possibilité de fournir des informations qualitatives, quantitatives et financières relatives à la performance. Cette performance est le résultat de la transformation des coûts cachés en valeur ajoutée.

En considérant ce qui précède, il apparaît essentiel d'examiner la contribution des pratiques associées à cette approche à l'amélioration de la performance sociale et économique, afin de saisir la spécificité de cette méthode par rapport aux autres méthodes managériales.

References

- Bruyat, C. (1993). Business creation : epistemological contributions and modeling. Gestion et management. Doctoral thesis in management sciences. Université Pierre Mendès-France—Grenoble II.
- Cappelletti, L., Voyant, O., Savall, H., & Noguera, F. (2018). 40 years of socio-economic approach of management (SEAM) : What we know and where we go ? *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 11756. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.11756abstract>
- Combaudon, C. (2015). The joint improvement of structures and behaviors, a factor of sustainable-development of enterprises in the creation phase : cases of intervention-researches conducted in 12 enterprises. Doctoral thesis in management sciences. University of Lyon
- Crutzen, N., Van Caillie, D. (2009), Towards a taxonomy of entry profiles in a failure process : a focus on micro and small firms in difficulty. *P.M.E International Review*, 22(1) 103—128.
- Degeorge, J.-M., Messeghem, K. (2016). Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management, *Finance Contrôle Stratégie*, 19—2.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Fayolle A., Degeorge J.-M. (2012). *Dynamique entrepreneuriale Le comportement de l'entrepreneur*, Brussels, De Boeck. 288 p.
- Fouré-Joopen, H., Combaudon, C. (2017). The measurement of human capital.' A survival factor for the VSE in a failure situation. 15th Congress of the International Cost Institute & 4th Transatlantic Congress of Accounting, Auditing, Management Control and Cost Management in partnership With ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Univ. Jean Moulin & the American Accounting Association. June
- [He and Ortiz, 2021](#) J. He, J. Ortiz Sustainable business modeling : The need for innovative design thinking
- Khelil, N., Smida, A. and Zouaoui M. (2012). Contribution to the understanding of new venture failure: qualitative exploration of the multiple dimensions of the phenomenon. *Entrepreneurship* 39-72.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67.

<https://doi.org/10.2307/249410>

- Osterwalder A., Pigneur, Y. (2002). Business Models and their Elements. International Workshop on Business Models. Lausanne, Switzerland.
- Saab, R. (2017). Upgrading corporate governance regulations to foster sustainability: An intervention research process in supply chain resilience. <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-15/SAAB.pdf>
- Sarasvathy SI, Germain O. (2011). Effectuation, a pragmatic and pragmatist approach to entrepreneurship, *Revue de l'Entrepreneuria*, 10), 67—72
- Smida, A., Khelil, N. (2020). Rethinking the entrepreneurial failure of emerging small firms. *Revue Internationale PME*, 23(2), 65-106.
- Torrès, O. (1997). For a contingent approach to the specificity of the SME. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 9—43.
- Verstraete T., Krémer, F., Jouison-Laffitte, E. (2012). The business model : a theory for practices. *Entreprendre & Innover*. 1(13), 7-26.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: Nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74–81. <https://doi.org/10.1057/EJIS.1995.9>