



Le pilotage de la performance d'une entreprise : quelle attention accordée au tableau de bord en tant qu'un outil efficace ?

Managing a company's performance: how much attention is paid to the dashboard as an effective tool?

Doct. Fatima Zohra ANSEUR*

LAREGE, Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed, Algérie

anseur.fatima@univ-oran2.dz

Dr. Nabil BELOUTI

LAREGE, Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed, Algérie

beloutin@yahoo.fr

Received: 05/08/2021

Accepted: 06/10/2021

Published: 16/12/2021

Résumé :

Le tableau de bord est considéré comme l'un des outils les plus importants qui mènent au pilotage de la performance de l'organisation, ce qui est bénéfique pour l'organisation. Cet article traitera alors la question de degré d'acceptation d'application des tableaux de bord fonctionnel par les responsables des fonctions dans une entreprise multinationale SARL REFRATECH

Mots Clés : Performance, pilotage de la performance, tableau de bord, tableau de bord fonctionnel, responsables.

Abstract:

The dashboard is considered one of the most important tools that lead to the management of the performance of the organization, which is beneficial for the organization. This article will then deal with the question of the degree of acceptance of the application of functional dashboards by the heads of functions in a multinational company SARL REFRATECH.

Key Words: performance, management of the performance, dashboard, functional dashboard, heads.

JEL Classification : L25 ; M11.

*Auteur correspondant : Anseur Fatima Zohra (*anseur.fatima@univ-oran2.dz*)

Introduction :

Si l'on prend la performance sous sa forme idéologique administrative, qui a été développé depuis le début des années 80, selon Albert Ogien : est-ce que cela permet des progrès plus objectifs ? La décision politique est une autre façon de penser l'action publique. Ce nouvel esprit de gestion légitime les outils et les méthodes comptables, entre les gens et la société, et prouve le développement de la forme de la guerre économique. Ainsi, comme l'a dit Vincent de Gauléjac, «au nom de la performance de la qualité, de l'efficacité, de la compétition et de la mobilité se construit un monde nouveau ». (DOMIN & NIEDDU, 2012 ,p1,¶2).

Pour que le concept de performance ait un impact positif sur l'organisation.il faudrait le piloter et cela se fait en mettant en place un schéma de pilotage



qui : « définit la manière dont l'entreprise s'entend se piloter, en termes de culture et de logique globales de pilotage (part faite à la responsabilisation individuelle des managers et à l'apprentissage collectif, aux structures permanentes et aux structures temporaires), de structure de pilotage (niveaux de pilotage hiérarchiques, axes d'analyse et de pilotage, articulation des formes de pilotage transversales avec le pilotage vertical hiérarchique), de politiques d'entreprise (domaines régulés, rôles des équipes fonctionnelles par rapport aux équipes opérationnelles), d'animation de gestion (formats et périodicités de réunions, distribution des rôles, méthodes d'animation), de définition et d'articulation des fonctions spécialisées en matière de pilotage (contrôle de gestion, qualité, planification...) » (LORINO, 2003, p. 35). Cela nécessite l'utilisation des outils qui facilitent le processus de mise en pratique « c'est-à-dire le choix des logiques globales de pilotage (pilotage par le résultat financier, par des tableaux de bord multidimensionnels, par la responsabilisation individuelle, par des coopérations transversales...) » (LORINO, 2003, p. 35)

Si le choix s'est porté sur les tableaux de bord, alors l'acceptation de l'application de ce dernier par les dirigeants et les responsables de l'entreprise favorise l'atteinte de l'objectif souhaité. Et c'est ce que nous avons testé dans la partie pratique de notre article en faisant de la société à responsabilité limitée SARL REFRATECH un cas approprié pour l'étudier.

Donc la question qui se pose : **Les responsables des fonctions dans la société SARL REFRATECH acceptent-ils la mise en place des tableaux de bord fonctionnels et dans quelle mesure les reconnaissent-ils leurs efficacités ?**

Afin de répondre à la problématique citée ci-dessus, nous proposons les deux hypothèses suivantes :

- Un certain nombre de responsables acceptent la mise en place des tableaux de bord ;
- Les responsables des fonctions dans la SARL REFRATECH ne considèrent pas le tableau de bord comme un outil essentiel pour une gestion efficace.

Afin de répondre à notre problématique ainsi nos hypothèses, nous diviserons notre article en deux parties. Dans la première, nous aborderons l'aspect conceptuel de la performance, ainsi que le tableau de bord comme outil de pilotage. Dans la deuxième, nous étudierons le cas De la SARL REFRATECH quant au degré d'acceptation des tableaux de bord par ses responsables et son impact sur la gestion de leur organisation.

I. Notion de la performance

Le concept de performance peut être défini de plusieurs façons. Selon le dictionnaire la rousse, la performance est un mot anglais qui signifie « exécution, achèvement ; par extension, exploit quelconque ». Cette définition met l'accent sur ce qu'on cherche à réaliser ultimement et correspond à la définition que donne l'OCDE à savoir : « En ce qui concerne le terme « performances », le rapport stipule qu'il s'agit d'un terme qui englobe plusieurs notions très différentes » (p.57) et il donne ensuite ce qui semble être une définition : « Les performances désignent le

fruit ou le résultat d'activités réalisées eu égard aux objectifs poursuivis » » (p.57). (BOUCHAERT, 2006, p. 352). Le dictionnaire oxford, propose une définition de la performance qui met plutôt l'accent sur les moyens : "the accomplishment, execution, carrying out ,working out of anything ordered or undertaken ;action, the doing of any or work; working, action" (MALTAIS, 2012, p. 1).

D'après Daniel Maltais : « lorsqu'il s'agit de performance, elle doit refléter les résultats finaux produits par l'organisation (ses bénéficiaires ; ces parts de marché, etc.), mais aussi les moyens qu'elle utilise pour produire ces résultats (ses méthodes de production, structures formelles et ses ressources humaines Pratiques de gestion, matériels, informations, etc.) » (MALTAIS, 2012, p. 1).

1.1 Pilotage de la performance

a. Définition :

Selon Wilfried NIESSEN ; directeur académique et professeur à HEC-Ulg comptable fiscaliste : « le pilotage de la performance se fait par la décision de fixer une stratégie par l'entreprise pour atteindre des objectifs précis ensuite la décliner en actions de tous les jours » (NIESSEN, 2013).

Figure 1: « les étapes de construction d'un système de pilotage de la performance » (MOLHO & FERNANDEZ-POISSON, 2009)



Source : MOLHO, D., & FERNANDEZ-POISSON, (2009). *TABEAU DE BORD Outil de performance*.p79.

b. Tableau de bord –pilotage de la performance

Dès la fin du 19ème siècle, les dirigeants collectent l'information au travers d'un « rapport hebdomadaire » ou d'un « journal de marche ». À partir des années 1920-1930, le tableau de bord, sans qu'il soit nommé d'ailleurs, apparaît de notre point de vue contemporain, comme le dispositif qui est espéré par les dirigeants. Si l'on reprend les termes de Giddens, il semble qu'un « modern global expert knowledge system », le contrôle budgétaire, l'est finalement emporté sur le « local procès knowledge » qu'aurait été le tableau de bord. Le tableau de bord du dirigeant ne prendra sa forme « définitive » qu'à partir des années 1950. (PEZET, 2007, p. 3).ce qui est défini par few : « "A Dashboard is a Visual display of the most important information needed to achieve one of more objectives; consolidated and arranged on a single screen so the information can be monitored at a glance » (YIGITBASIOGLU60 & VELCU , p. 1011)et il est destiné à « traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui



constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie » (DOS SANTOS & MOUSLI, 2016).

De nombreux auteurs ont souligné l'importance ou le rôle essentiel du tableau de bord dans le pilotage de la performance. D'après Henri BOUQUIN : le tableau de bord est un « ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » (DECOS & ZIAN, p. 3) et selon KAPLAN et NORTON : « le tableau de bord stratégique est un outil de management qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie » (SADEG, p. 114) . De ce qui précède, nous remarquons que leurs définitions relient toujours le tableau de bord et la performance, car il existe une relation d'influence entre les deux. C'est ce qui en fait du TB un outil d'aide le plus important sur lesquels les décideurs s'appuient pour diriger leurs organisations qu'ils les pilotent vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques. (بن معزوز، صفحة 51) Et cela avec Exploration et prévision des crises tôt avant qu'il ne se produise, et ce grâce à une bonne analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation qui montre des signes et des indications qui se traduisent par les normes et indicateurs du tableau de bord (بوخرص و علوطي، 2018، صفحة 11).

II. Étude de cas d'entreprise multinationale SARL REFRATECH

Afin de répondre à notre problématique et vérifier par la suite nos hypothèses, nous entamons notre étude en nous basant sur une étude de cas d'une entreprise multinationale implantée en Algérie. Cette étude vise, comme nous l'avons déjà soulevée, l'analyse du degré de reconnaissance par les répondants de l'importance du tableau de bord et de l'effet de ce dernier sur la gestion de l'entreprise.

1. Présentation de l'entreprise (REFRATECH, p. 2)

SARL REFRATECH est une société de droit algérien créée en janvier 2018 qui œuvre dans divers secteurs industriels, elle est spécialisée dans le montage et la réalisation de nouvelles unités, de la maintenance curative – préventive – prédictive et fabrication mécanique. Elle est leader dans le domaine des réfractaires en proposant des solutions globales : supervision, pose des briques et bétons réfractaires et fourniture. Elle est également spécialisée dans le domaine de l'anti-usure et de l'anticorrosion avec le partenaire français PA Technologie.

Leur unité de production de béton réfractaire est récemment lancée avec leur partenaire espagnole ALFRAN, ce qui représente un atout important pour les industriels algériens, en ayant un produit frais et adapté en termes de fabrication et livraison en étant en ligne avec le planning des chantiers, ce qui évite des pertes par vétusté des produits.

2. Méthodologie

En raison de la vision stratégique de son manager, ce dernier a décidé d'adopter des tableaux de bord fonctionnels à partir de février 2020, « La mise en œuvre d'un système de TB est un choix stratégique de l'entreprise ayant pour but l'amélioration



de sa réactivité et ses performances » (AMIFI, 2019, p. 50). Nous avons profité de cette occasion pour mener une étude afin de savoir dans quelle mesure les responsables acceptent de les mettre en place. Donc on a choisi l'étude de cas¹ comme choix méthodologique.

Notre étude est portée sur neuf responsables. Nous avons administré notre entretien au niveau du siège de l'entreprise. Les personnes avec lesquelles on a fait les entretiens sont classées d'après leur niveau d'instruction, spécialité (diplôme obtenu), expérience

2.1. Description des répondants

Nous décrivons les répondants sur la base duquel nous avons mené notre étude à travers le tableau suivant :

Tableau 1: «Description des répondants»

| Caractéristiques | | Nombre | Total |
|---------------------------------------|-------------------------|--------|-------|
| Niveau d'instruction | Licence | 5 | 9 |
| | Master | 2 | |
| | Doctorat | 2 | |
| | Autre | 0 | |
| Spécialité (diplôme obtenue) | Gestion | 2 | 9 |
| | Comptabilité et finance | 1 | |
| | Autre | 6 | |
| Expérience dans le domaine de gestion | < 1 ans | 2 | 9 |
| | 1-5 ans | 3 | |
| | 5-10 ans | 2 | |
| | 10-15 ans | 0 | |
| | 15-20 ans | 0 | |
| | 20 ans et plus | 2 | |

Source : Elaboré par les auteurs

2.2. Recueil des données

Les données sont collectées à travers une méthode qualitative appelée entretien non directif (ou entretien libre)²

D'après Hervé FENNETEAU : « Les techniques non directifs visent à favoriser l'émergence d'une parole libre dans laquelle le non-dit parvient à s'exprimer. Elles ont également pour but d'encourager un « discours en profondeur » qui lui permet de découvrir progressivement certains éléments dont il n'avait pas pleinement conscience.

L'interviewé aura la capacité de développer dans les entretiens libres, car l'interviewer n'interroge pas les individus. Il se contente plutôt de les écouter après leur avoir demandé de s'exprimer sur un thème donné. Il intervient uniquement pour les aider à parler et prend soin de ne pas orienter leur discours ». (FENNETEAU, 2015, p. 10).



3. Résultats obtenus

Nous avons divisé les résultats en trois catégories :

Première catégorie : Spécialité

Tableau 2: Tableau récapitulatif des réponses par critère de spécialité
Domaine

| | OUI | NON |
|------------------------|-----|-----|
| Gestion | 2 | 0 |
| Fiance et comptabilité | 1 | 0 |
| Autre | 5 | 1 |

Source : Elaboré par les auteurs

À partir du tableau ci-dessus, nous remarquons que :

- 100% des cadres spécialisés en domaine de gestion soutiennent la décision de mettre en place le tableau de bord
- 100% des responsables spécialisés en finance et comptabilité son avec la décision d'adoption des tableaux de bord
- 83.33% des responsables qui ont des spécialités autres que les précédentes sont pour l'application des tableaux de bord par contre 16.67% sont contre l'application.

Deuxième catégorie : expérience dans le domaine de gestion :

Tableau 3: Tableau récapitulatif des réponses par critère d'expérience dans le domaine de gestion

| Expérience dans le domaine de gestion | OUI | NON |
|---------------------------------------|-----|-----|
| < 1 an | 1 | 1 |
| 1-5 | 3 | 0 |
| 5-10 | 2 | 0 |
| 10-15 | 0 | 0 |
| 15-20 | 0 | 0 |
| > 20ans | 2 | 0 |

Source : Elaboré par les auteurs

Constat des résultats :

- 50% des responsables qui ont une expérience dans le domaine de gestion de moins de 1 an sont pour l'application des tableaux de bord,
- 100% des responsables qui ont de 1 à 5 ans d'expérience dans le domaine de gestion adhèrent à l'application des tableaux de bord ;
- 100 des responsables qui ont une expérience qui dure de 5 à 10ans soutiennent la mise en place des tableaux de bord ;
- 100% des responsables qui possèdent une expérience de plus de 20 ans acceptent et soutiennent l'idée ou la décision d'application des tableaux de bord fonctionnels ;



- 50% des responsables qui ont une expérience qui ne dépasse pas un an sont contre l'application de ce dernier.

4. Discussion des résultats

À travers ce qui précède, nous avons constaté que la majorité des responsables des fonctions de la SARL REFRATECH sont pour l'application des tableaux de bord est cela est dû à leur expérience dans le domaine de la gestion, qui s'étend d'un an à plus de 20 ans, ainsi qu'à leur pleine connaissance de l'importance de ce dernier en gestion. Quant au reste des fonctionnaires qui refusent l'idée représentent d'environ 11,11% à 22,22% ce qui représente un à deux responsables au maximum, et cela est dû à leur expérience de moins d'un an et au fait qu'ils n'ont pas occupé avant des postes de responsabilité, car ce n'est pas leur domaine de spécialisation d'où leur méconnaissance de l'importance de cet outil dans la gestion.

Leur acceptation de l'application de tableaux de bord fonctionnels a conduit à une augmentation de leur rentabilité au travail, faisant de la SARL REFRATECH l'une des 48 entreprises qui ont obtenu le label startup .aussi, l'obtention de la certification ISO 9001³ version 2015, et cela reflète l'impact positif de l'adoption des tableaux de bord sur l'entreprise.

Conclusion

Sur la base de ce qui précède, nous avons conclu que le tableau de bord a un rôle efficace dans la gestion de la performance des institutions, et avant cela il y a un impact significatif sur la façon dont les gestionnaires pensent à l'application de cette dernière.

C'est ce que nous avons conclu à travers l'étude de cas de l'entreprise REFRATECH, où la plupart de ses responsables, dont son manager, croient au tableau de bord et au rôle effectif, comme 50% des responsables dont l'expérience dans le domaine de la gestion ne dépasse pas une année, n'a pas accepté leur application. En outre, 16,67% des responsables dont le domaine de spécialisation ne relève pas de la liste des sciences de gestion sont également contre l'application du tableau de bord en raison de sa méconnaissance de l'efficacité de ce dernier dans la gestion, ce qui est équivalent à 11,11 du total des responsables. En revanche, la majorité des responsables, qui représentent 88,89, soutiennent son application en raison de leur expérience et de leur appartenance au domaine de la gestion.

En se basant sur les résultats obtenus, les deux hypothèses ne sont pas valides. Par ailleurs, nous proposons les recommandations suivantes : (1) Les postes de responsabilité doivent être confiés à des personnes qui remplissent les conditions minimales pour cela, à savoir que leur domaine de spécialisation relève au domaine des sciences de gestion; (2) Sensibilisation des travailleurs ou des fonctionnaires notamment au domaine du management et aux outils qui lui permettent d'atteindre les objectifs qui lui sont demandés, dont les tableaux de bord ;(3) concevoir et organiser des formations internes pour les responsables afin de les impliquer au pilotage de la performance de leurs entreprises et cela en leur montrant les meilleurs outils à adopter pour atteindre cet objectif.



Mener l'étude sur une seule entreprise pour étudier un sujet comme celui-ci ne suffit pas pour avoir des résultats généralisables sur les entreprises algériennes. L'utilisation d'une autre méthode pour étudier le cas comme l'échantillonnage devient indispensable afin de gagner en crédibilité des résultats. Telle est notre démarche dans notre recherche doctorale.

Références bibliographiques :

- Amifi, H. (2019, 03). Tableau De Bord Et Pilotage De La Performance: Dans Les Organisations Publique : Cas Ocp. *Revue De Controle De La Comptabilité Et De L 'Audit*(8). Consulté Le 07 24, 2021, Sur [Https://Www.Revuecca.Com /Index.Php/Home/Article/Download/83/71/298](https://www.revuecca.com/index.php/home/article/download/83/71/298)
- Bouchaert, G. (2006). Moderniser L'etat: Quelle Est La Route A Suivre? *Revue Internationaledes Sciences Administrative*, 72(3), Pp. 349-354. Consulté Le 07 16, 2021, Sur [Https://Www.Cairn.Info/Revue-Internationale-Des-Sciences-Administratives-2006-3-Page-349.Htm](https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2006-3-page-349.htm)
- Decos, J.-G., & Zian, H. (S.D.). Le Tableau De Bord : Outil De Pilotage De La Performance Dans Les Petites Et Moyennes Entreprises. Pp. 1-23. Consulté Le 07 25, 2021, Sur [Https://Revues.Imist.Ma/Index.Php/Rmcg/Article/Download/16556/9104](https://revues.imist.ma/index.php/rmcg/article/download/16556/9104)
- Domin, J.-P., & Nieddu, M. (2012, 10 15). La Pluralité Des Approches En Terme De Performance. (A. E. Institutions, Éd.) *Economie Et Institutions*, Pp. 1-7. Doi:[Https://Doi.Org/10.4000/Ei.483](https://doi.org/10.4000/ei.483)
- Dos Santos, C., & Mousli, M. (2016). Quel Pilotage De La Performance Par Les Tableaux De Bord A L'hôpital Public ? À Propos D'un Cas Français. *Recherches Encunces De Gestion*, 4(115), Pp. 127-146. Consulté Le 07 14, 2021, Sur [Https://Www.Cairn.Info/Revue-Recherches-En-Sciences-De-Gestion-2016-4-Page-127.Htm](https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-4-page-127.htm)
- Fenneteau, H. (2015). *Lenquete : Entretein Et Questionnaire* (Ed. 3). Paris: Eurolles. Consulté Le 07 10, 2021, Sur [Https://Www.Dunod.Com/Sites/Default/Files/Atoms/Files/9782100722341/Feuilletage.Pdf](https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100722341/Feuilletage.pdf)
- Gagnon, Y. (2012). *L'etude De Cas Commemethode De Recherche* (Ed. 2). Québec: Presses De L'université Du Québec. Consulté Le 07 24, 2021, Sur [Https://Apprendre.Auf.Org/Wp-Content/Opera/13-Bf-References-Et-Biblio-Rpt-2014/L%E2%80%99%C3%A9tude%20de%20cas%20comme%20m%C3%A9thode%20de%20recherche_Y%20gagnon.Pdf](https://apprendre.auf.org/wp-content/Opera/13-Bf-References-Et-Biblio-Rpt-2014/L%E2%80%99%C3%A9tude%20de%20cas%20comme%20m%C3%A9thode%20de%20recherche_Y%20gagnon.pdf)
- Iso. (S.D.). Iso 9001:2015 Mode D'emploi. Consulté Le 07 27, 2021, Sur [Https://Www.Iso.Org/Files/Live/Sites/Isoorg/Files/Store/Fr/Pub100373_Fr.Pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/pub100373_fr.pdf)
- Larousse Dictionnaire. (S.D.). Consulté Le 07 10, 2021, Sur [Https://Www.Larousse.Fr/Dictionnaires/Francais/Non_Directif/54878](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/non_directif/54878)
- Lorino, P. (2003). *Methodes Et Pratiques De La Performance: Le Pilotage Par Les Processus Et Les Competences*. Editions D'organisation. Consulté Le 07 13,



- 2021, Sur https://www.acifr.org/ressources/livres_management/performace_extraits.pdf
- Maltais, D. (2012). Le Dictionnaire Encyclopedie De L'administration Publique. *La Performance Et La Gestion Dela Performance*. Récupéré Sur <http://www.dictionnaire.enap.ca/>
 - Molho, D., & Fernandez-Poisson, D. (2009). *Tableau De Bord Outil De Perfoemnace*. Paris: Eyrolles. Consulté Le 07 06, 2021, Sur https://www.academia.edu/36568762/Tableaux_De_Bord_-_Outils_De_Performance
 - Niessen, W. (2013, 05 17). Les Tableaux De Bord. Consulté Le 07 01, 2021, Sur https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/166611/1/131205_fff_niessen_tableaux_de_bord.pdf
 - Pezet, A. (2007, Mai). Les "French Tableaux De Bord" (1885-1975). *Hal Archives Ouverts*, Pp. 1-32. Doi:Hal Id: Halshs-00544878*
 - Refratech, S. (S.D.). Offre De Service. 1-10. Consulté Le 07 09, 2021
 - Sadeg, M. (S.D.). Le Tableau De Bord Stratégique:Méthodes Et Pratiques De Mesure De La Performance. Pp. 111-133. Consulté Le 07 24, 2021, Sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/156424>
 - Yigitbasioglu60, O., & Velcu , O. (S.D.). Dashboards In Performance Management: The Foundations And Research Opportunities For Their Effective Use. Pp. 1004-1022. Consulté Le 07 27, 2021, Sur <https://eprints.qut.edu.au/90047/1/90047.pdf>
 - مجلة الحقوق والعلوم . دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها :لوحة القيادة .ك. بن معزوز (S.D.). *رسالت اقتصادية -الإنسانية* Pp. 51-65. Consulté Le 07 27, 2021, Sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85649>
 - العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للامتياز بالاستعانة . ل. علوطي & .ع. بوخرص (2018, 10 29). *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا* .بمقاييس ومؤشرات (19), Pp. 1-12. Consulté Le 07 28, 2021, Sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/64813>

¹ Ce qui « est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs (Thomas, 2011 ; Woodside et Wilson, 2003). La description répond aux questions qui, quoi, quand et comment (Eisenhardt, 1989 ; Kidder, 2000). L'explication vise à éclairer le pourquoi des choses. La prédiction cherche à établir, à court et à long terme, quels seront les états psychologiques, les comportements ou les événements. Enfin, le contrôle comprend les tentatives pour influencer les cognitions, les attitudes et les comportements des individus (Barlow et coll., 2008 ; Woodside et Wilson, 2003). Bien sûr, une combinaison de ces quatre finalités est tout à fait possible » (GAGNON, 2012, p. 2).

² Entretien non directif : Technique d'entretien, par laquelle l'interviewer, au moyen d'une attitude volontairement neutre, cherche à découvrir les désirs et les résistances qui influent sur le comportement de l'interviewé. (LAROUSSE DICTIONNAIRE)

³ ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients. (ISO)