

Proceedings of Applied Sciences

Francophone issue

From:

6th International Conference on Business
Economics, Marketing & Management Research
(BEMM - 2018)

Hammamet- Tunisia, 1-4 November 2018

Editors:

Dr. Ahmed Rhif (Tunisia)
Dr. Abdellah Abil (Morocco)

ISSN: 1737-9334

International Centre for Innovation & Development

-ICID-

Proceedings of Applied Sciences

Francophone issue

From:

6th International Conference on Business
Economics, Marketing & Management Research
(BEMM - 2018)

Hammamet - Tunisia, 1 –4 November 2018

Editors:

Dr. Ahmed Rhif (Tunisia)
Dr. Abdellah Abil (Morocco)

International Centre for Innovation & Development

–ICID –

Editeurs en chef

Dr. Ahmed Rhif (Tunisia)
Ahmed.rhif@gmail.com
Dean of International Centre for
Innovation & Development (ICID)

Dr. Hiroko Kawamorita (Turkey)
hiroko.kawamorita@gmail.com
Consultant of International Centre for
Innovation & Development (ICID)

Editeurs associés

Evangelia Marinakou (UK)

Ivana Bilic (Croatia)

Abdallah Abil (Morocco)

Houcine Berbou (Morocco)

Houyem Chekki (Tunisia)

Ibrahim A.Kerkoub (Algeria)

Muhteşem Baran (Turkey)

Comité de rédaction

Cristi Spulbar (Romania)

Gabriela Tigu (Romania)

Mohammed Bosbait (KSA)

Rita Cannas (Italy)

Gordana Colovic (Serbia)

Salim Ali Alghamdi (KSA)

Yonca Deniz Gurol (Turkey)

Huda Hilal (Malaysia)

Irina-Eugenia Iamandi (Romania)

Kholoud Alkayid (Australia)

Abdelati Hakmaoui (Morocco)

Adriana Tiron Tudor (Romania)

Anissa Louzir (Tunisia)

Badia Oulhadj (Morocco)

Besa Bytyqi (Macedonia)

Fatima El Yousfi (Canada)

Kamel Merdaoui (Algeria)

Kherchi Medjden Hanya (Algeria)

Ouardia Laouaj (Algeria)

Abdelatif Kerzabi (Algeria)

Adil Bami (Morocco)

Ali Halici (Turkey)

Amine Dafir (Morocco)

Asmaa Echcharqy (Morocco)

Bouchra Bennani (Morocco)

Boutaina IsmailiIdrissi (Morocco)

Ciochina Luliana (Romania)

Costea Carmen (Romania)

Dilvin Taşkın (Turkey)

Fadma Ait Mous (Morocco)

Fatim-zohra Benmoussa (Morocco)

Hasna Khobzi (Morocco)

Hind Kabaili (Morocco)

Ibtissam Abarar (Morocco)

Ieva Brence (Lithuania)

Ilona Skačkauskienė (Lithuania)

Ivana Dražić Lutilsky (Croatia)

Jane Paunkovic (Serbia)

Jolita Greblkaitė (Lithuania)

Karol J. Borowiecki (Denmark)

Manal EL Abboubi (Morocco)

Manuela Epure (Romania)

Marija Boban (Croatia)

Mihaela Simionescu (Romania)

Mirjana RadovicMarkovi (Serbia)

Mohamed Benbouziane (Algeria)

Mohammed Aarab (Morocco)

Mullika Sungsanit (Thailand)

Murat Kasimoglu (UK)

Mustapha Bachiri (Morocco)

Nabil Jedlane (Morocco)

Natalie Semenishena (Ukraine)

Neel Mani Prasad Verma (Thailand)

Nikolaos Antonakakis (Austria)

Nuray Atsan (Turkey)

Pairach Piboonrungrroj (Thailand)

Pavlina Ivanova (Slovakia)

Ramona Birau (Romania)

Rania Mahtaj (Morocco)

Réda Nour (Morocco)

Rihab Abba (Morocco)

Rimante Hopeniene (Lithuania)

Rong Zhang (Japan)

Safae Aissaoui (Morocco)

Sara Sbai (Morocco)

Simona Sarotar Zizek (Slovenia)

Soheir Amri (Morocco)

Svetlana Pankova (Russia)

VesnaAleksic (Serbia)

Vida Davidavičienė (Lithuania)

Vidovic Aleksandra (Serbia)

Virginia Maracine (Romania)

Younes Ettahri (Morocco)

Yucel Yilmaz - Ozturkoglu (Turkey)

Zouhair Sofiani (Morocco)

Sommaire

- L'agilité au cœur de la transformation des entreprises : une analyse critique. Page 5
Hamza Kabbaj, Omar Benaini.
- Open innovation, Co création : comment le Client appréhende son rôle ? Page 11
Mariam El Euch Maalej, Anne Laure Boncori, Eric Braune, Sabrina Gomes.
- L'usage du numérique dans les écoles comme déterminant de l'apprentissage préscolaire Page 17
-Cas de la province de Marrakech-
Salah Eddine Taha, Aomar Ibourk.
- Profils motivationnels du personnel de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie. Page 26
Roula Aouidet Smaili, Samia Boughanmi.
- Le mouvement de boycott au Maroc : analyse économique d'un « cas d'école » Page 35
Benjamaa Sonia.
- L'extension de la couverture retraite au secteur informel dans le monde. Page 54
Maya Gheroufella, Saliha Ouadah Rabrab, Hanya Kherchi Medjden.
- L'e-leadership comme un exercice du leadership dans un contexte virtuel : enjeux et mise en œuvre dans le secteur du transport international en Tunisie. Page 60
Bechir Mokline.
- Comportement multi-canal entre magasin physique et site web marchand : facteurs explicatifs du choix du canal et trajectoires adoptées. Page 73
Rihab Zorai, Hamida Skandrani.
- Les déterminants du taux de change effectif réel en Algérie. Page 84
Hizia Zaid, Hamza Taibi.
- Gouvernance d'entreprise et performance Rôle du Conseil d'administration d'une entreprise publique Algérienne. Page 91
Fatma Schaba, Lahlou Chérif.
- La marque employeur comme facteur de l'internationalisation rapide et précoce des entreprises. Page 101
Mohamed-Reda Rouijel, Mohamed Aymane Hassani Ibn Majdoub.
- Luxe et convivialité : entre inaccessibilité et partage. Page 107
Abir Abid, Héli Chabchoub Ben Hamadi.
- Les systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments dans les entreprises Agroalimentaires. Page 116
Boulfoul Nouara, Brabez Fatima, Behidj Khadidja Kenza, BELAIDI Samir.
- Influence de l'innovation sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. Page 121
Kenmogne Fohouo Alain, Djipwo Fanie Précile, Feudjo Jules Roger.
- Quel Modèle pour une Gestion Efficace de la Zakat ? Page 132
Rajae Rouijel, Abdenbi El Marzouki.
- Le financement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc: opportunités et enjeux. Page 140
Meriem Obada, Lalla Latifa Alaoui.

L'AGILITÉ AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES : UNE ANALYSE CRITIQUE

Hamza KABBAJ^{#1}, Omar BENAINI^{*2},

[#]LRMMC, ENCG Settat, Université Hassan 1er
Settat, Maroc

¹kabbaj.hk@gmail.com

^{*}LRMMC, ENCG Settat, Université Hassan 1er
Settat, Maroc

²benaini@lmsorh.com

Abstract— L'agilité organisationnelle revêt une importance capitale dans un monde en perpétuel changement, elle est ainsi reconnue comme concept managérial novateur. Malgré cette prise de conscience, les techniques et méthodes d'évaluation et de développement de l'agilité organisationnelle restent limitées, notamment dans un contexte de transformation d'entreprise. L'agilité organisationnelle est présentée comme un facteur facilitateur de la transformation organisationnelle, mais ses dimensions restent peu définies dans ce sens. Nous proposons une investigation, alliant rigueur et pertinence scientifiques, autour des dimensions d'agilité contribuant fortement à une transformation organisationnelle.

Keywords— Agilité, transformation, organisation, changement, innovation.

I. INTRODUCTION

La montée de la complexité des organisations et la nécessité d'une dynamique de changement constant, qui alimente tant bien les activités que les processus, pousse praticiens et chercheurs à promouvoir la réflexion sur une manière novatrice d'affronter un environnement turbulent. Le concept d'agilité organisationnelle s'inscrit dans cette lignée, afin d'apporter des réponses concrètes aux organisations qui se veulent plus rapides, plus flexibles et plus fluides. Etant dans un virage stratégique à l'ère de la digitalisation, l'entreprise se doit de réussir cette transformation souvent structurelle. Transformer l'entreprise devient synonyme de développement de capacités et de compétences agiles.

Cette communication que nous proposons présente une revue de littérature autour du concept d'agilité organisationnelle, suivie d'une analyse critique de celle-ci, étant donné que ses contours restent peu délimités et poreux en composant avec différents contextes et angles d'analyse : les modèles d'agilité organisationnelle et les intersections avec les autres champs disciplinaires du management, ainsi que les aspects culturels. Nous soutiendrons nos analyses avec nos premières remontées terrain dans le cadre d'une étude qualitative, menée dans une approche constructiviste.

Ancrée dans le cadre théorique de la contingence et des relations humaines, l'agilité repose sur la réactivité des entreprises et donc de leurs salariés dans un monde digitalisé et interconnecté. Le défi de la rapidité à satisfaire le client, interne et externe, au sens strict ou large, est associé à une volonté d'implication de l'environnement dans les choix de l'entreprise et à une sensibilité stratégique et opérationnelle suffisamment développée. Dans leur démarche pour développer cet esprit, les organisations mènent des ruptures stratégiques et organisationnelles.

La notion de management agile s'inscrit dans une démarche de modernisation -et de modernité- du management de nos jours, la genèse du concept et son installation dans le glossaire des managers est évidente durant cette dernière décennie. L'agilité est abordée selon différents angles : stratégique ou opérationnel, global ou fonctionnel, technique ou humain.

Le concept a pris forme à Iacocca Institute de la Lehigh University avec l'émergence de l'agile manufacturing, (Nagel & Dove, 1991). Depuis 1991, de nombreux auteurs ont proposé les bases de ce nouveau paradigme ou du moins confirment son apparition. Différents modèles sont proposés au niveau de la littérature, le plus cité est celui de Sharifi et al. (2001), qui met en relation trois éléments : les conducteurs d'agilité (ce qui amène l'entreprise vers l'agilité), les capacités agiles (ce qui est au cœur de l'entreprise agile) et des leviers d'agilité (ce qui aide l'entreprise à développer son agilité).

Les évolutions sociétales et économiques sont à l'origine de l'émergence de l'agilité organisationnelle comme concept, cinq phénomènes importants sont cités au niveau de la littérature, il s'agit de la montée de la finitude, de la complexité, de l'interdépendance, de l'incertitude et de l'individualité. (Barrand, 2006). L'agilité sous-entend des principes de fonctionnement de l'organisation, bien que ces derniers ne soient pas figés et communément définis, nombre d'auteurs s'y rejoignent : la réactivité, la flexibilité, la compétence et la rapidité.

Ainsi, les entreprises ne peuvent plus se concentrer uniquement sur le développement de stratégies enfermées dans leur bâtiments, elles doivent comprendre que l'innovation nécessite d'être organisée et gérée sur la base de la nature de la connaissance recherchée à partir de différentes sources. Ainsi, Meredith et Francis (2000) présentent la roue d'agilité, composée de quatre éléments essentiels : Agile strategy, Agile processes, Agile linkages et Agile people.

L'agilité vue sous l'angle de l'innovation managériale, donne libre cours à une analyse profonde de ses bases théoriques et un questionnement majeur sur sa pertinence comme concept transformateur.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

Nous proposons dans ce qui suit une revue de littérature synthétique, reprenant les principales contributions que nous jugeons pertinentes dans le cadre de notre analyse

A. Le concept d'agilité

Éléments de définition de l'agilité organisationnelle

Notre revue de littérature, ayant couvert une trentaine d'articles scientifiques autour du sujet de l'agilité organisationnelle, ainsi que plusieurs ouvrages de référence, revues scientifiques et documents professionnels, nous a permis d'identifier les tendances suivantes:

- L'hétérogénéité des définitions de l'agilité provient de la diversité des domaines qui la mobilisent (IT, production et qualité, management général, marketing, RH...). (Ramesh & Devadasan, 2007 ; Sanchez & Nagi, 2001)
- Les éléments les plus consensuels parmi les auteurs dans la définition de l'agilité renvoient vers la capacité à changer et à anticiper le changement, la reconfiguration continue et innovante des processus, au développement et au management de compétences nouvelles, au développement de la coopération interne et externe, à la proactivité et à la formation du personnel. Iacocca Institute (1991) ; Gould (1997); Cho et al (1996); Devor et al (1997); Goldman and Nagel (1993, 1995).
- Une seule échelle de mesure de l'agilité a été développée par Charbonnier-Voirin (2011) à date de la rédaction de cet article regroupant 11 dimensions contenues dans 4 thématiques : pratiques orientées vers la maîtrise du changement, pratiques de valorisation des ressources humaines, pratiques de coopération et pratiques de création de valeur pour les clients. Cette échelle est à confronter à davantage d'études empiriques. (Ferrante, 2016).
- - Deux chercheurs de renommée (Goldman et Dove) sont la principale source du construit et présentent des travaux fondateurs, qui seront repris par les auteurs qui les suivent, notamment la définition de l'agilité comme «réponse au changement et à l'incertitude ».
- En ce qui concerne les besoins de notre recherche et pour des raisons de simplification nous gardons la définition de (Barrand, 2010), qui traduit l'agilité par «

la capacité pour une organisation de reconnaître dans l'instant chaque situation et d'adopter spontanément le bon fonctionnement ».

- Pour les besoins de notre étude, nous complétons cette définition par celle de Barrand qui définit l'agilité comme « une perpétuelle recherche d'équilibre entre une dimension active (faire et prouver que l'on sait faire), une dimension réactive (être opportuniste face aux changements observés) et une dimension proactive (recherche d'innovation) » (Barrand 2010, p.23), ces mêmes dimensions constituent une orientation théorique pour nos travaux de terrain et seront mobilisés par la suite.

L'agilité comme une compétence

Au-delà des capacités dynamiques de l'organisation, les compétences et compétences-clés sont source d'avantage concurrentiel, car elles sont le fruit de la combinaison complexe de plusieurs actifs de l'organisation, parfois issus de plusieurs départements ou entités de l'organisation. Cette notion de compétence met en évidence l'importance de l'interdépendance des actifs : il existe des synergies entre ces derniers, qui sont source d'avantage concurrentiel.

L'agilité est composée de deux capacités dynamiques (Day, 2011 ; Roberts et Grover, 2012) : la capacité à être vigilant envers les opportunités du marché (créer et capter des informations en balayant son environnement), et la capacité à prendre des décisions à partir de ces informations (intégrer et assimiler ces informations, puis les utiliser).

Chonko et Jones (2005) explicitent : les deux capacités dynamiques sont sensiblement différentes : la vigilance n'implique pas automatiquement une action pertinente pour créer des opportunités.

L'agilité implique donc la mise en oeuvre d'un système de transfert et de gestion des informations, en vue de les utiliser. On peut donc étudier la coordination entre les deux capacités dynamiques qui composent la compétence d'agilité sous l'angle d'un transfert d'informations intra-organisationnel dyadique entre ceux qui détiennent la capacité à être vigilant envers les opportunités, et ceux qui prennent des décisions adaptées à partir de cette vigilance. De la même manière que les entreprises doivent redéfinir leur organisation, elles doivent également identifier le savoir-faire nécessaire pour faciliter leur adaptation en environnement turbulent.

De la flexibilité opérationnelle à l'agilité stratégique

La littérature scientifique et professionnelle est très abondante sur la juxtaposition de deux niveaux d'agilité, elle est en réalité le reflet de deux phases de développement du concept. Le concept est né dans le domaine du développement informatique, où rapidité, flexibilité et réactivité deviennent les mots maîtres des équipes, loin des documentations et des procédures, très lourdes à mettre en place.

Le concept, ayant démarré sur une échelle opérationnelle a pris son essor dans le monde de la stratégie pour être extrapolé à la capacité des organisations à survivre aux changements de leurs environnements, voire d'en tirer profit (Doz & Kosonen, 2007, 2008, 2010). Selon Doz, il s'agit donc

d'améliorer la sensibilité stratégique de l'organisation d'un côté et de développer sa rapidité et son efficacité de réponse, moyennant une reconfiguration rapide des ressources et une forte implication de la direction générale

Volberda (1996) a mis en évidence trois différents niveaux de flexibilité, et donc d'agilité dans un sens plus étendu, chacun pouvant être interne, c'est-à-dire permettant une adaptation à l'environnement, ou externe, c'est-à-dire conférant une capacité à influencer les changements de l'environnement :

- Le premier niveau est la flexibilité opérationnelle. Elle n'affecte que de petits changements courants et rapides, et permet de s'adapter à court terme à de légères variations.
- Le deuxième niveau, appelé flexibilité structurelle, concerne la structure organisationnelle et les processus de l'entreprise. Cette flexibilité permet à l'organisation d'évoluer dans le but de répondre aux changements, comme par exemple la mise en place d'une nouvelle équipe projet.
- Le troisième niveau est la flexibilité stratégique. Elle est liée aux objectifs et aux buts de l'entreprise et concerne les modifications des activités organisationnelles.

Dans le cadre de cette communication, nous mobiliserons surtout le premier et le deuxième niveau de flexibilité.

B. ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ET DES MODELES D'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Un modèle général d'agilité nous aide à comprendre la nature et les caractéristiques des organisations agiles. Selon Sharifi et Zhang (2001), le modèle d'agilité organisationnelle consiste en une conception d'organisation qui aide à créer un réseau homologique de relations entre différents facteurs tels que l'agilité, la réactivité et la flexibilité. L'étude de tels différents modèles nous a aidé à mieux appréhender le concept, ci-après un résumé de ces fondamentaux théoriques :

Modèle de Sharp et al, (1999)

Ce modèle est axé sur les compétences clés, le prototypage rapide, l'ingénierie simultanée, des collaborateurs polyvalents et flexibles, la gestion des risques liés au travail en équipe, l'amélioration continue, les technologies de l'information et l'autonomisation.

Ce modèle est représenté selon ses auteurs par une maison dont les piliers sont ces facteurs qui permettent à la maison de fonctionner au quotidien. Ces facteurs sont très importants pour le maintien de la maison. Ce modèle selon les termes de Sharp et al. est un modèle de classe mondiale sur lequel reposent les facteurs affectant l'agilité organisationnelle. Ces facteurs conduisent à une production souple et créent un environnement concurrentiel pour les fournisseurs et l'industrie.

La difficulté de ce modèle réside dans le fait que les différents facteurs mis sous une même coupole ne sont pas justifiés par de fortes relations de causalité, nécessaire pour le fonctionnement efficace du modèle et sa duplication en entreprise.

Modèle de Yusuf et al, (1999)

Le modèle de Yusuf et al. admet la relation entre la production agile et l'entreprise virtuelle. L'entreprise virtuelle est une collaboration à court terme d'une entreprise avec différents fournisseurs. Ainsi, l'organisation reconnaît avoir la capacité de se reconfigurer en fonction des demandes des clients. L'entreprise axée sur le savoir a besoin d'employés compétents et intelligents. Il devrait y avoir une culture de travail d'équipe parmi les employés tout en gardant un esprit de compétition correct.

Modèle de Lin et al. (2005)

Ce modèle contient un ensemble de leviers d'agilité, avec une boucle de rétroaction et des niveaux de facteurs. Ce modèle comporte des piliers d'agilité / catalyseurs d'agilité : outils et technologies nécessaires pour rendre un modèle organisationnel agile.

Il existe également des capacités d'agilité comportant des sous-facteurs tels que la réactivité et la flexibilité, qui sont très importantes pour rendre une organisation agile. Le dôme de la maison représente les exigences du client pour le produit, délai de livraison plus court et bonne valeur fonctionnelle des produits. Tous ces facteurs sont liés mais la seule limitation est l'absence de boucle de rétroaction.

Modèle de Goldman et al, (1995)

Selon le modèle de Goldman et al, l'agilité dépend de quatre facteurs : la coordination des ressources humaines, le partage de l'information, l'orientation client et la capacité à maîtriser les changements. Ce modèle manque également des sous-facteurs qui affecteraient sa pertinence.

Ainsi, nous constatons une littérature hétérogène en ce qui concerne la définition, l'analyse et l'outillage méthodologique autour du concept d'agilité. Les modèles proposés couvrent des dimensions organisationnelles, humaines, culturelles, technologiques et économiques comme étant un ensemble, évaluable de manière commune.

En plus de l'hétérogénéité des études précédemment réalisés, le manque de contextualisation de ces dernières rend les résultats peu probants, d'où notre volonté d'explicitier le concept d'agilité organisationnelle dans le contexte d'une transformation d'organisation.

Ainsi, au niveau des méthodologies adoptées nous constatons une prédominance des études quantitatives confirmatoires, certaines d'entre elles sont basées sur l'unique échelle de mesure développée par Charbonnier Voirin (2011).

III. NOTRE ETUDE QUALITATIVE

Cette troisième partie présente le coeur de notre étude, que nous avons mené dans le cadre d'un positionnement épistémologique constructiviste selon Le Moigne (1995). Selon ce dernier, la recherche se définit à travers l'action et les interventions des acteurs par le biais de leurs processus cognitifs.

A. Contexte

Nous présentons le contexte du cas choisi pour l'étude selon les règles de confidentialité auxquels nous sommes tenus, sans définition nominative de l'entreprise, objet de l'étude. L'entreprise choisie est un acteur majeur de

l'industrie marocaine, contributeur important au PIB national (environ 5%), agissant dans les secteurs primaire et secondaire.

Nous avons choisi cette entreprise étant donné le caractère international de son marché et la turbulence des acteurs qui y interviennent, étant donné que nous étudions les capacités d'agilité qui permet de s'adapter à un environnement turbulent. Il est à noter également que l'entreprise connaît une évolution technologique importante, basé sur un vaste projet de digitalisation. L'entreprise regroupe plus d'une vingtaine de filiales, 5 sites industriels et compte plus de 2500 cadres.

Le Top Management de l'entreprise a lancé un « mouvement de libération des énergies » visant à pousser les salariés à entreprendre des actions volontaristes pour l'amélioration de leurs périmètres respectifs en constituant des équipes pluridisciplinaires et autonomes. Le mouvement est présenté également comme une refonte culturelle de l'entreprise et un pas vers l'agilité des hommes et des femmes, comme celle des processus et des méthodes.

Une approche de conduite du changement simple face à la complexité de l'entreprise et de ses activités industrielles : liberté d'expression et de prise d'initiative, organisation en mode projet agile, organisation plate de certaines entités et ouverture d'esprit face aux idées innovantes. Le foisonnement et la genèse des projets, représente un apprentissage continu et donc un « capability building » ou renforcement des capacités agiles de l'entreprise.

La conscience développée des managers et cadres de l'entreprise au sujet de l'agilité dans ce contexte de transformation nous assure à la fois de la pertinence de notre positionnement théorique et sur la pertinence supposée de nos résultats.

B. Méthodologie

Méthode

Sur le plan méthodologique, nous avons suivi une méthodologie qualitative plus adaptée à un phénomène où les données ne sont pas observables et quantifiables. Étant donné le caractère complexe des sujets étudiés, agilité et transformation, et la difficulté de les comprendre en dehors d'un contexte bien défini (Bryman, 2006), nous avons opté pour l'étude de cas unique, tenant compte également des contraintes de délais et d'accès au terrain. Nous avons choisi de mener notre étude auprès du plus grand acteur industriel marocain multi-sites, l'un des leaders mondiaux de la mine et ce à travers la conduite d'entretiens semi-directifs avec 13 cadres et managers (middle management).

Nous avons mené cette étude dans le cadre d'une recherche-intervention menée au niveau de l'entreprise citée, et qui a duré de juin 2017 à juin 2018, nous avons pu bâtir un climat de confiance avec les intervenants afin de garantir un climat de confiance avec les répondants, comme insiste sur son importance Tjora (2013). Cette technique a permis de recueillir les expériences vécues par nos interlocuteurs, bien évidemment suivant leurs représentations de la réalité, et leurs schémas mentaux (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Dans le cadre d'une recherche qualitative, Yin (2003) précise que les informations requises pour préparer une étude de cas, proviennent essentiellement de six sources : des

entretiens, des documents, des archives, des observations directes et participantes.

Cette diversité dans les sources que nous avons adopté, nous a permis de traiter l'objet d'analyse, sous différents angles, en apportant ainsi des éléments de réponse aux interrogations formulées préalablement. L'utilisation de plusieurs sources d'informations, appelée aussi la triangulation (Miles et Huberman, 1991 ; Yin, 1984), figure parmi les règles fondamentales pour la préparation d'une étude de cas.

L'analyse des données implique un examen approfondi des données collectées lors des entretiens, à travers une classification et une codification permettant au chercheur d'enrichir ses propositions, nous l'avons effectué à travers le logiciel NVIVO 12 (64bits). L'unité d'analyse qui a été retenue est l'unité de sens, c'est-à-dire un ensemble de phrases ou un paragraphe qui évoque une idée précise.

Echantillon de l'étude

Nous avons choisi de mener les entretiens avec différents Middle Managers de différents métiers de l'entreprise, ils appartiennent ainsi aux entités suivantes : Entité organisation, Entité achats industriels, Entité Digitalisation, Entité RH et Entité Opérations industrielles. Ces entités vivent un vrai renouveau stratégique sous impulsion de la direction générale. Cette dernière ayant lancé un vaste chantier de libération de l'entreprise et de renforcement de ses capacités agiles tant sur le plan industriel que humain.

L'échantillon a été choisi en fonction des facilités à accéder aux personnes à interviewer, ainsi que leur proximité du terrain et leur sensibilité au sujet d'agilité et de la transformation. Ils sont tous impliqués dans le cadre du mouvement de transformation, et contribuent à des projets opérationnels y afférant, ils sont donc acteurs du changement. La présentation de l'échantillon et sa ventilation se présente comme suit :

ECHANTILLON
 PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Int.	Fonction	Entité	Anci.
1	Manager Achats	Achats	15 ans
2	Responsable Famille d'Achats	Achats	10 ans
3	Portfolio manager organisation	Organisation	5 ans
4	Chef de projet Organisation	Organisation	3 ans
5	Manager Digitalisation	Digitalisation	2 ans
6	Manager Architecture SI	Digitalisation	4 ans
7	Chef de projet Ecosystèmes industriels	Opération industrielles	NC
8	Responsable comptabilité et consolidation	Finance	NC
9	Manager Audit	Audit	5 ans
10	Acquisition manager	RH	8 ans
11	HR business partner	RH	12 ans
12	Consultant interne	RH	2 ans
13	Consultant interne	Organisation	7 ans

Le nombre d'entretiens semi-directifs nous a permis d'arriver à une saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967), et donc un seuil au-delà duquel le chercheur n'identifie plus de nouveaux enrichissements de la théorie.

En plus des entretiens semi-directifs, nous nous sommes basés sur nos observations, notamment les prises de note en immersion lors des réunions projets et des discussions informelles avec différents collaborateurs.

IV. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Pour la conduite de nos entretiens semi-directifs, nous avons construit un guide d'entretien afin d'identifier les différents facteurs composant l'agilité selon Barrant dans ses dimensions actives, réactives et proactives dans leur contribution à la réussite de la transformation.

Notre analyse par codage a été basée sur la structuration suivante :

Dimensions de l'agilité	Sous-dimension
Dimension active	Apprentissage et transfert des compétences
	Coopération
	Conduite du changement
	Culture et leadership
Dimension réactive	Adaptation au changement
	Flexibilité
	Vitesse d'action
	Veille et sensibilité marché
Dimension proactive	Anticipation du changement
	Innovation et technologie
	Processus et management des risques
	Vision et stratégie

Les sous-dimensions proposées sont justifiées par leur ancrage théorique comme présenté dans notre revue de littérature et ainsi par leur émergence durant notre période d'immersion et lors des entretiens, chose qui a permis un bon niveau de saturation. Chacune des dimensions a fait l'objet d'une question lors de l'entretien, l'ordre des questions était adapté en fonction du niveau de réactivité de l'interlocuteur, chose qui a assuré un enchaînement linguistique et sémantique pertinent au niveau de nos analyses.

Après la saisie, l'épuration et le traitement des données, nous avons abouti à nos résultats, toute en prenant nos précautions quant aux aspects de quantification des données, notamment à travers l'analyse des occurrences, en assurant des retours aux textes, prises de note et documents de référence.

Il en découle les constats et conclusions suivantes :

- La dimension active est dominante, notamment au niveau des sous-dimensions « Coopération » et « Culture et leadership », dénotant ainsi de l'importance de la dimension humaine, ainsi apparaissent des notions comme : « l'esprit d'équipe », « la coordination », « l'agilité humaine », « l'initiative personnelle ». Ceci pourrait s'expliquer par l'implication forte des managers au niveau des équipes pluridisciplinaires ce qui revêt une importance capitale pour la réussite de la transformation. La notion de leadership est fortement représentée, trouvant source dans l'initiative de « libération des énergies » lancée par le Top Management. Il est à noter que cette dimension active est présente au niveau de la littérature comme composante principale, mais reste peu définie à travers

les facteurs que nous citons, ce qui est à approfondir davantage.

- La dimension réactive suit sa précédente en termes d'occurrence représentée par la sensibilité marché et la veille continue des changements d'environnement (Volberda, 1996 ; DOZ, 2007). Les notions de « veille » et de « sensibilité » sont souvent citées en juxtaposition des notions de « rapidité », « célérité », « vitesse » et de « réponse ». Ceci démontre la pertinence d'une veille menée en vue d'une réactivité rapide aux changements et non seulement dans une optique d'accumulation du savoir en entreprise.
- La dimension proactive, bien qu'elle soit fortement présente au niveau de la littérature, cette dernière semble être de moindre importance, du moins au niveau du contexte de notre étude. D'après nos observations terrains et notre connaissance du contexte, nous avançons les justifications suivantes : les notions de stratégie, d'anticipation et d'innovation représentent des challenges historiques pour cette entreprise, il ne s'agit donc pas d'une nouveauté en soi, ni d'un facteur décisif de développement de l'agilité, contrairement aux deux premières dimensions.

V. CONCLUSION

En guise de conclusion, nous souhaiterions insister sur l'importance de la contextualisation pour la définition des dimensions de l'agilité. Bien que le champ de notre étude soit large, nous avons pu nous limiter à l'aspect des compétences agiles dans le cadre d'un contexte d'une transformation d'entreprise. Nous avons mobilisé le cas d'un grand acteur industriel marocain pour la conduite de nos travaux, afin d'investiguer un lien entre la réussite d'un projet de transformation d'entreprise et l'agilité organisationnelle à travers les dimensions actives, réactives et proactives de l'agilité.

Notre étude a montré une prédominance des dimensions actives, puis et réactives, fortement basé sur la dimension humaine et le niveau d'engagement du personnel. Faire accepter l'agilité comme principe d'organisation dans le cadre d'une transformation n'est pas un travail mécanique, les salariés d'une entreprise ne sont pas des rouages qu'il suffirait de recombinaison. Les organisations, faut-il le rappeler, sont des communautés d'hommes et de femmes qui ont chacun leurs convictions, leurs motivations et aussi leurs craintes face au mouvement.

L'agilité est favorisée par certaines conditions managériales et organisationnelles. Un leadership qui incite les employés à collaborer, faire preuve de curiosité et d'autonomie facilite l'agilité des organisations. D'un point de vue organisationnel, la structure, la technologie et la culture impactent l'agilité. L'allègement de la structure hiérarchique et l'effacement des frontières inter-fonctionnelles favorisent l'autonomie des employés et la collaboration inter-fonctionnelle.

De plus, les technologies de l'information, accompagnées d'un changement des processus organisationnels, facilitent l'échange d'actifs et le transfert d'informations. Enfin, une

culture innovatrice, fondée sur l'ouverture d'esprit, la curiosité et la tolérance à l'incertitude, impacte la vigilance de l'organisation..

REFERENCES

- [1] S Barrant, J., *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris, 2006.
- [2] Charbonnier Voirin, A., *Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle*, 2011.
- [3] Doz, Y., & Kosonen, M, *Strategic renewal: Building strategic agility*. International Strategic Management Society Conference. San Diego, CA, 2007.
- [4] Dove, R. , *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*, New York: Wiley, 2001
- [5] Ferrante , *25 ans d'agilité organisationnelle : clarification du construit (thèse)*, 2016
- [6] Goldman, S. L., Preiss, K. (Eds.), Nagel, R.N., & Dove, R., *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*, Bethlehem, PA: Iacocca Institute at Lehigh University, 1991
- [7] Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K., *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
- [8] Nafei W, *Organizational Agility : The key to improve organizational performance*, Canadian Center of Science and Education
- [9] Orłowski C et al .*Quantitative Assessment of the IT Agile Transformation*, *Procedia Engineering* 182, 2017.
- [10] Prakash J & Rajesh Attri R *Analysis of Various Models of Organizational Agility*, 2017
- [11] Sharifi, H., & Zhang, Z. *Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction*. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22, 1999.
- [12] Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*. *International Journal of Production Economics*, 1999.

Open innovation, Co création : comment le Client appréhende son rôle ?

Mariam EL EUCH MAALEJ^{#1}, Anne Laure BONCORI^{#2}, Eric BRAUNE^{#3}, Sabrina GOMES^{*4}

[#]INSEEC BUSINESS SCHOOL, FRANCE

¹meleuchmaalej@inseec.com

²alboncori@inseec.com

³ebraune@inseec.com

^{*} SOLOCAL GROUP, FRANCE

⁴sabrina-gomes@live.fr

Abstract— Cet article s'intéresse à étudier la participation du consommateur dans une démarche d'open innovation. La maîtrise de l'innovation et plus particulièrement de l'open innovation est un point stratégique pour une entreprise, cela lui permet de se différencier mais également de répondre au plus près aux besoins de ses consommateurs.

Grâce à une étude qualitative menée auprès de quinze consommateurs, cet article explore la perception des consommateurs de cette démarche d'innovation, les freins et les motivations à leur collaboration et enfin les conditions sous-jacentes à leur engagement dans ce processus.

Keywords— Open innovation, co création, participation client, engagement client

I. INTRODUCTION

La transformation numérique bouleverse l'économie marchande et impose aux grandes entreprises de s'adapter continuellement à un environnement évolutif et instable marqué par l'arrivée massive de Start-ups challengers avec des innovations radicales. Ces Start-ups, grâce à leurs innovations, peuvent introduire de nouvelles manières de concevoir l'économie. On pense à titre d'exemple à l'économie collaborative et à l'ubérisation du marché. Pour faire face à de telles menaces et dans l'optique de perdurer et de suivre l'évolution de son environnement, de plus en plus de grandes entreprises adoptent l'innovation comme arme de subsistance et comme défense naturelle aux menaces présentes sur le marché. Parmi les diverses techniques d'innovations possibles et imaginables, nous souhaitons nous intéresser à l'Open innovation, technique en vogue et qui prend de plus en plus d'importance dans les pratiques de certaines entreprises comme en témoigne un récent dossier paru dans les Echos [14]. Cet intérêt est également très visible dans la sphère académique ou de plus en plus de recherches dans plusieurs disciplines s'intéressent à cette démarche d'innovation intégrative. On trouve certes le domaine des Sciences de gestion que nous citerons plus tard mais également à titre d'exemple le domaine pharmaceutique (e.g. [15]) aérospatiale (e.g. [2]) et technologique (e.g. [9]).

Par Open Innovation nous entendons ce que [3], auteur à l'origine de cette notion, qualifie comme « un paradigme d'innovation dans lequel les entreprises peuvent et doivent utiliser tant les idées développées à l'interne que celles provenant d'autres entreprises, tout en considérant les nouvelles manières de commercialiser et de faire avancer leurs propres technologies. L'innovation ouverte intègre ces nouvelles idées et ces nouvelles manières de faire dans un nouveau modèle d'affaires (re)structuré et jugé plus adéquat » (définition traduite et citée par [12], p.74). Ce terme utilisé pour la première fois en 2003 par Henry Chesbrough, professeur et directeur du Center for Open Innovation à Berkeley, qui peut être traduit par les termes « innovation ouverte » signifie que « l'entreprise doit ouvrir ses frontières pour permettre l'entrée de connaissances précieuses de l'extérieur afin de créer des opportunités de processus d'innovation coopérative avec des partenaires, des clients et / ou des fournisseurs. Cela inclut également l'exploitation des idées et de la propriété intellectuelle afin de les mettre sur le marché plus rapidement que les concurrents » ([10], p260). L'open innovation semble donc répondre à deux tendances : le besoin des entreprises d'innover mais également l'envie d'impliquer d'autres parties prenantes outre le département de Recherche et développement dans ce processus d'innovation. Nous pensons notamment aux collaborations avec les start-ups voire avec les clients et ses consommateurs de façon plus large.

Les recherches existantes sur ce domaine s'intéressent pour la plupart aux bénéfices de cette démarche d'innovation et aux stratégies que les grandes entreprises doivent adopter pour réussir leur transformation numérique (e.g. [4]), à l'impact de l'open innovation sur la performance de l'entreprise (e.g. [7]) ou encore à l'identification des secteurs les plus enclins à mobiliser l'open innovation [6]. Ces recherches mettent en lumière les diverses collaborations que les entreprises peuvent entreprendre avec l'extérieur, par exemple les start-ups, les universités, les associations, les clients etc. Néanmoins, très peu de recherches existent à notre connaissance sur le rôle plus particulier du client et surtout comment ce dernier perçoit cette implication dans le processus d'innovation de

l'entreprise. On peut donc se demander comment les clients perçoivent et interprètent cette démarche d'Open innovation ? Comment ils estiment leur engagement et sous quelles conditions sont-ils prêt à participer à ce processus ? Quelles sont leurs attentes en termes de processus de participation mais aussi de feedback ?

Cet article se propose de répondre à ces questionnements. Pour ce faire, nous allons donc, dans un premier temps, à travers une revue de littérature, parcourir le cadre théorique de l'Open innovation. Par la suite nous nous attarderons sur les quelques avancées qui traitent de prêt ou de loin l'implication client dans ce processus. La seconde partie de cet article présentera les résultats s'une étude qualitative exploratoire auprès de 15 clients, elle sera suivie d'une discussion et d'une conclusion.

II. OPEN INNOVATION : S'OUVRIR POUR MIEUX INNOVER

L'open innovation repose sur le partage et la coopération et souhaite instaurer un climat d'échange et de confiance entre les parties prenantes. Référence [3] a ainsi représenté le concept via le schéma de « l'entonnoir troué » qui permet de voir la différence entre le modèle ouvert et le modèle fermé. Dans le modèle ouvert les barrières se dissipent pour laisser place à la coopération et au développement conjoint de projets d'innovation. Le terme « open innovation » peut concerner plusieurs acteurs. L'open-innovation permet à l'entreprise d'innover grâce à l'ensemble de son éco-système. Les parties qui peuvent être concernées sont les suivantes : Les services internes à l'entreprise autres que le service innovation ; les clients qui sont sollicités notamment via internet ; les fournisseurs et sous-traitants ; les pouvoirs publics ; les Universités, écoles spécialisées et laboratoires de recherche ; les entreprises spécialisées ou incubateurs et parfois même les entreprises concurrentes.

Le schéma suivant illustre cette évolution de pensée et ce qui la différencie des schèmes d'innovation classiques :

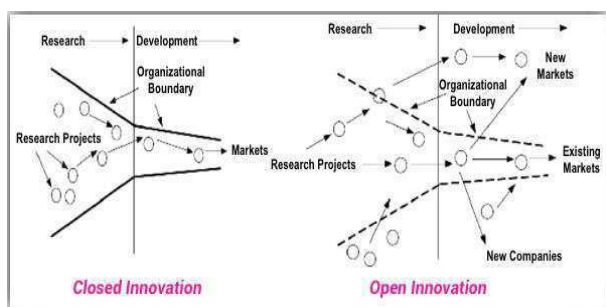


Fig. 2 Schéma de l'innovation « ouverte » vs l'innovation « fermée »
Source: [3].

Nous allons dans cet article faire un focus sur les collaborations avec les clients qui nous paraissent sous-développés dans la littérature comme nous l'avons souligné plus haut.

A. L'open innovation et les consommateurs, un bousculement des habitudes

Selon référence [20] l'open innovation à destination des consommateurs attaque la répartition habituelle des tâches entre les entreprises et leurs clients. En effet, habituellement ce sont les entreprises qui font des recherches visant à connaître les attentes des consommateurs, désormais la tendance s'inverse : ce sont les consommateurs qui soumettent leurs souhaits directement aux entreprises. Ce système est pratiqué de plus en plus, que la décision soit prise par l'entreprise ou non. Ce fut le cas par exemple dans le domaine du Windsurfing où ce sont les sportifs qui ont créé le prototype d'une planche idéale qui a ensuite permis aux entreprises de mettre ce produit sur le marché.

Ce processus permet de croiser les attentes du consommateur par rapport à son utilisation d'un produit/service et les attentes de l'entreprise au niveau des bénéfices financiers qu'elle peut faire via le produit. Dans un contexte où le consommateur a participé activement à l'innovation, il pourra ainsi détecter directement un avantage relatif, en effet, il aura le sentiment que le nouveau produit/service est meilleur que l'existant. Le nouveau produit/service sera également compatible avec ses valeurs et l'utilisateur aura une bonne compréhension de ce dernier, ce qui le poussera à utiliser davantage le produit/service [8]. Le fait de pouvoir tester le produit et donner ses recommandations en amont lui donnera le sentiment de prendre moins de risques. Enfin, dernier point important, le consommateur aura une capacité à appréhender le résultat obtenu étant donné qu'il est à l'origine de l'idée, il saura instinctivement de quels avantages il pourra bénéficier en utilisant le produit/service. Tous ces éléments sont rendus possibles via le système d'open innovation qui n'est plus un système linéaire, selon lequel les chercheurs et ingénieurs concevaient des produits qui étaient ensuite adoptés ou rejetés par l'utilisateur final (Akrich 2006).

Cette perspective est souvent traitée en marketing sous l'angle de la co-création et de la participation du client dans le processus de création de nouveaux produits/services. Ces recherches mettent en exergue que l'implication dans la vie de l'entreprise répond à une forte demande qu'ont les consommateurs de participer à la création des offres et à adopter un comportement d'acteur engagé dans les stratégies de co-créations. C'est ainsi que l'on a vu naître le concept de co-création introduit par la « Service Dominant Logic » de [16]. Ces auteurs proposent donc de considérer que la co-création est le fruit d'efforts combinés de l'entreprise, ses employés, ses clients, ses partenaires et tout autre entité qui participe à l'échange marchand mais qui reste intimement liée au bénéficiaire (eg. Le client) [19]. L'adoption de telle pratiques signe le passage d'une logique de « Market to », marqué par un processus à sens unique où l'entreprise propose l'innovation au client, à une logique de « Market with », marqué par une collaboration avec les clients pour co créer les offres de demain [17].

B. Le consommateur dans une démarche d'open innovation

Il est important de pouvoir distinguer quelles sont les ressources que le client va mobiliser dans un contexte de co-création d'offre. En effet, si ces dernières venaient à lui manquer, cela pourrait créer une certaine démotivation de la part du consommateur.

Référence [16] ont ainsi déterminé certaines ressources dites « opérantes » qui correspondent à l'expertise, au savoir-faire ainsi qu'aux connaissances mobilisées par le consommateur. Par la suite, ces ressources opérantes ont été analysées et une typologie des ressources a été établie [1]. Certaines ressources sont « incorporées à l'individu », ce sont les ressources physiques, culturelles et communicationnelles. Il y a également les ressources temporelles et financières, qui sont intrinsèques à l'individu et enfin il y a les ressources sociales et marketing qui dépendent de l'environnement de l'individu. La participation active du client dans un processus d'open innovation sollicite certaines de ces ressources et implique de sa part un certain engagement sur la durée. Ceci pose ainsi légitimement la question de la perception du client d'un tel engagement d'une part mais aussi la gratification qu'il pourra recevoir suite à sa participation active. Les entreprises doivent donc bien étudier la perception que peuvent avoir les clients d'une telle démarche participative afin de bien dessiner ces contours et planifier son mode opératoire d'exécution.

L'objet de cet article est d'explorer cette perception et d'en cerner les contours afin de formuler des recommandations managériales utiles aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche d'open innovation réussie.

III. METHODOLOGIE

Nous avons mené une étude qualitative exploratoire afin d'obtenir l'avis, le ressenti, les sentiments de consommateurs sur un nombre de thèmes minutieusement choisis au préalable portant sur l'Open Innovation. Pour ce faire, nous avons veillé à recruter une cible pertinente par rapport au sujet d'étude. Pour la sélection de nos participants à l'étude, nous avons veillé à varier les profils sur la base des critères d'âge, de profession, d'expérience de participation au processus d'open innovation d'une entreprise, de l'appartenance à une communauté de marque virtuelle. Ce dernier critère nous semblait intéressant car il peut favoriser à notre sens la mise en œuvre opérationnelle de l'Open Innovation. Nous avons conduit des entretiens semi directifs auprès de 15 répondants (voir table 1). Le nombre des répondants n'étant pas fixé au départ, en effet nous avons décidé d'arrêter la collecte lorsque nous avons atteint la saturation sémantique, c'est-à-dire que la conduite de nouveaux entretiens n'apporte plus d'enseignements nouveaux par rapport à ce qui a été déjà collecté. ([11] ; [13]). Notre guide d'entretien aborde quatre thèmes principaux : Les connaissances au sujet de l'innovation et de l'open innovation ; les motivations et freins à participer à la démarche d'open innovation d'une entreprise ; les attentes du consommateur lorsqu'il participe à la démarche

d'open innovation d'une entreprise et les moyens de communication à privilégier.

Afin de faciliter la prise de parole de nos répondants nous avons opté pour l'introduction d'une technique projective à travers un cas réel d'Open innovation pratiqué par la SNCF. Pour ce faire, nous avons visualisé une affiche publicitaire utilisée par la SNCF dans le cadre d'une stratégie d'open innovation. L'objectif de cette technique est d'adosser un exemple concret qui permet de mieux cerner le concept étudié et d'aider par conséquent le répondant à mieux se projeter et à illustrer ses propos de manière plus aisée et plus fluide (voir Annexe 2). Cette technique projective a permis à nos répondants de mieux illustrer leur propos et à mieux décrire leurs perceptions, intentions, jugements de cette démarche. Le cas SNCF servait d'exemple pour une montée en généralité sur le processus d'Open innovation dans son ensemble. Ceci ne nous a donc pas restreint au seul cas de la SNCF mais a permis au contraire d'élargir la discussion et d'approfondir le sens et la signification que les répondants accordent à leurs comportements face à ce concept d'innovation.

La durée moyenne des entretiens est de 40 minutes. Chaque entretien a été enregistré sous l'accord des personnes interrogées pour être ensuite retranscrit le plus précisément possible afin de pouvoir être analysé. La retranscription des entretiens compte 145 pages. Une fois les entretiens retranscrits, ces derniers ont été analysés. Nous avons choisi d'utiliser l'analyse de contenu thématique de [11]. L'analyse des données via le système de codage permettrait d'analyser un contenu riche de données qualitatives et de conduire une analyse systématique des données [11]. Nous présentons les résultats de ces analyses dans ce qui suit.

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

A. Les consommateurs et l'open innovation

Après avoir pris connaissance de la signification exacte du terme « open innovation », les premières réactions des participants ont tous été très positifs. La démarche leur semble pertinente et appropriée puisqu'en effet, le « consommateur est le premier juge en la matière en ce qui concerne la consommation » (Isabelle V). De leur point de vue, une entreprise qui pratique l'open innovation est une entreprise ouverte, attentive et sérieuse.

Les consommateurs interrogés estiment que ce processus leur serait bénéfique pour plusieurs raisons. D'une part le produit/service sera probablement mieux adapté à leurs besoins et de meilleure qualité, d'autre part, ils se sentiront impliqués et donc valorisés par la démarche. Tous se sont donc montrés très enthousiastes à l'égard du concept et apprécieraient le fait de voir que de plus en plus d'entreprises pratiquent la démarche : « Je pense qu'il faut favoriser ce genre d'initiatives » Joël L. ; « Je trouve cela super intéressant et je trouve que c'est même un devoir pour les entreprises » Katia L. Ces extraits de verbatims illustrent deux sortes de bénéfices : intrinsèques (le plaisir de participer, la satisfaction d'avoir un produit adapté à ses besoins, la nouveauté) et

extrinsèques (la recherche de l'excellence, l'autonomie et l'expression de soi) [5].

B... mais tout de même perçu comme étant plus profitable à l'entreprise.

Malgré leur enthousiasme, les répondants expriment certaines réserves. En effet, ils estiment que procéder à l'open innovation permet aux entreprises d'avoir accès à une source d'idées riches qui serait utilisée dans le but de faire du bénéfice. Ces verbatims illustrent ces réserves et questionnent quelque part l'aspect éthique des collectes et utilisations des données mais aussi la rétribution prévue par l'entreprise pour remercier les consommateurs de leur participation : « Après je pense que l'entreprise est plus gagnante car c'est elle va qui recueillir les avis et généralement ce n'est pas tous les consommateurs qui vont participer qui vont gagner donc l'entreprise même si elle offre un cadeau cela ne représentera rien par rapport aux données qu'elle va recueillir. L'entreprise pourra alors mettre en place des choses en lien avec les idées des consommateurs. » (Eline B). En effet, d'après le discours des interviewés, nous pouvons supposer que certains consommateurs pourraient percevoir l'open innovation comme une sorte d'exploitation du consommateur et que le jeu n'est pas équitable puisque la plupart de nos répondants pensent à priori que c'est toujours l'entreprise qui est gagnante dans ce processus et que s'il y avait gain pour les consommateurs participants ça serait « peanuts » ... Il ne faut donc pas que le consommateur puisse penser que l'entreprise souhaite tirer profit de sa personne et il nous semble primordial de valoriser la rétribution à la hauteur de l'implication fournie par les consommateurs.

Les sources de motivation et conditions du consommateur pour participer

Notre étude a permis d'identifier deux sources de motivation. D'une part, le côté altruiste des consommateurs : les consommateurs se disent motivés à aider l'entreprise si son produit ou service est utile à toute la société. Les consommateurs montrent leur envie de participer à des projets qui pourront aider les gens. « Si cela a aussi un impact important sur notre société bien sûr que oui je vais y participer » Gauthier B. ; « Il y a aussi le bien commun qui entre en compte » Maëlle B. D'autre part nous retrouvons un certain engouement pour le jeu, le gain ou la gratification : au-delà du fait de pouvoir bénéficier de l'utilisation finale du produit ou service pour lequel ils aideraient l'entreprise, beaucoup de consommateurs estiment que le fait d'être récompensés pourrait les motiver davantage à participer : « [...] des jeux avec des choses à gagner... Cela pourrait me motiver s'il y avait des choses à gagner » Eline B. ; « S'il y a un gain à la fin, je pense que les gens sont prêts à accorder beaucoup plus de leur temps et réfléchiront davantage à trouver une idée » (Alexandra G). Ces deux sources de motivation peuvent paraître antinomiques mais leur logique semble être la suivante : ils se montrent altruistes vis-à-vis de leurs compères, les consommateurs, mais intéressés vis-à-vis des entreprises. Tout dépend donc de leur interlocuteur. Au-delà des

motivations conscientes et inconscientes qui pousseront les consommateurs à participer, il est intéressant de connaître également les conditions que doivent respecter les entreprises du point de vue des consommateurs. Grâce à notre étude, nous avons pu en faire ressortir certaines :

Tout d'abord, tous les consommateurs interrogés s'accordent à dire qu'il est important pour eux que le produit ou service concerné leur soit utile dans leur quotidien. Les consommateurs ne se voient donc pas participer pour des produits qu'ils ne connaissent pas et dont ils ne sont pas consommateurs. Plus encore, ils se voient davantage participer lorsqu'il s'agit d'un produit qu'ils utilisent quotidiennement. « qui est au centre de ma vie [...] que cela aura un impact sur ma vie » Colin R. Il faut également que le consommateur se sente déjà attaché à l'entreprise, qu'il lui soit déjà fidèle à un certain degré. « C'est une marque que je consomme déjà » Isabelle V. Ces deux éléments sont importants et doivent donc être pris en compte par les entreprises si elles souhaitent mettre en place une démarche d'open innovation.

Ensuite, il ressort de nos entretiens que l'entreprise doit avoir déjà établi un dialogue avec ses consommateurs. Les consommateurs pourraient percevoir négativement le fait qu'une entreprise les sollicite si elle n'avait jamais ouvert le dialogue avec eux auparavant. « [...] une entreprise qui communique peu avec ses consommateurs et qui d'un coup demande la participation à leur open innovation je ne suis pas sûre que cela puisse fonctionner » (Claire G). Cet extrait montre l'importance de la relation avec la marque. Le consommateur va jusqu'à considérer cette dernière comme une personne auprès de laquelle il a envie de s'engager ou non.

Enfin, comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe précédent, le consommateur attend une certaine transparence de la part des entreprises. Dans le cadre de sa démarche, il est donc préférable que l'entreprise mentionne le contexte de celle-ci, le but recherché, comment seront traitées les informations, les délais de traitement des données mais également de la mise en place des innovations si elles retiennent leur attention. Nos répondants souhaitent également connaître l'issue qui sera donnée à leurs propositions. Elles attendent également de cette dernière une certaine gratitude pour leur participation et qu'elle communique sur le fait que l'idée vient d'un consommateur lorsque c'est le cas. « Il n'y a rien de plus frustrant que de ne pas avoir de retours... » Véronique P.

Au fil des interviews, nous avons pu nous rendre compte qu'une crainte en particulier apparaissait dans l'esprit de chacun des interviewés : celle que leur participation soit inutile et non prise en compte par les entreprises. « C'est plus le souci de se dire : de toute façon on ne va pas m'écouter » Véronique P. ; « que l'on n'ait pas l'impression de déposer une idée dans le vent » Samuel Y. Une autre crainte a été également ressentie, celle que la démarche de l'entreprise ne soit qu'une stratégie de communication afin de montrer qu'elle est proche de ses consommateurs. Ces craintes évoquées par les consommateurs montrent un certain cynisme qui subsiste à l'égard des entreprises... Si ces dernières restent

dans l'esprit des consommateurs, alors, elles pourront constituer de véritables freins à leur participation.

C. La mise en pratique de l'open innovation

Nous avons essayé de connaître les préférences des consommateurs concernant la mise en œuvre opérationnelle de l'open innovation. Il ressort de notre étude que les consommateurs souhaitent ressentir de l'interaction entre eux et l'entreprise. Ce critère sera donc davantage respecté dans le cadre d'un échange en face à face ou sur les réseaux sociaux. Si c'est via une plateforme internet, l'entreprise devra trouver le moyen d'interagir avec ses consommateurs. Ils souhaitent également que la démarche soit ludique et rapide. « il ne faut pas que ce soit contraignant » Joël L. « s'il y a un système de jeu » Colin R. Le consommateur souhaite en effet s'amuser et que cela puisse se faire en moins de cinq minutes. Le moment que préfère le consommateur sera soit pendant soit après la consommation du produit ou service en question. Là encore, selon les préférences des consommateurs il faudra s'adapter et privilégier un échange soit en face à face soit par internet. Les consommateurs aiment avoir la possibilité de déposer toute sorte d'idées, dans ce cas une boîte à idées pourrait convenir mais ils apprécient également être guidés un minimum pour savoir dans quelle direction aller. « Si j'ai une idée j'aimerais qu'on me laisse le champ ouvert par contre si je ne suis pas trop inspirée j'aimerais être guidée et la réflexion serait plus ciblée. » Alexandra G.

L'utilisation des réseaux sociaux Dès lors que le consommateur fait partie de la communauté virtuelle de la marque, il sera plus ouvert pour participer à ses démarches d'open innovation. En effet, appartenir à la communauté virtuelle d'une marque sur un réseau social est un choix de sa part et cela montre son attachement à celle-ci... L'entreprise remplit déjà l'une des conditions identifiées précédemment pour que le client ait envie de participer. En revanche, l'entreprise devra animer régulièrement sa communauté si elle souhaite la solliciter pour son open innovation. Contre toute attente, les consommateurs voient davantage les réseaux sociaux comme un bon vecteur de communication pour les amener vers la plateforme internet. En effet, si les contributions des consommateurs devaient se faire directement via la communauté en ligne, certains douteraient du sérieux de la démarche tandis que d'autres se verraient gênés de donner leurs idées directement en ligne. « C'est bien d'informer sur les réseaux sociaux mais de là à faire participer les gens via les réseaux sociaux je ne serais pas trop convaincu- moi je ne prendrais pas ça trop au sérieux » Samuel Y. ; « la critique est trop facile sur les réseaux, les gens sont parfois négatifs. » Alexandra G.

Les communautés de marque virtuelles sont donc un lieu intéressant pour rencontrer des consommateurs motivés à participer mais il faudra savoir les amener jusqu'à la plateforme. Selon les consommateurs, ce sera la communication établie qui fera la différence. « Miser sur le commentaire et le visuel. Ça c'est 85% du boulot. » Katia L.

V. CONCLUSION GENERALE

Cet article a permis d'explorer l'avis des consommateurs sur le concept d'open innovation et ainsi mieux comprendre leurs motivations et freins à participer. Nous avons pu également déterminer les outils de communication à privilégier, le format attendu par les consommateurs ainsi que la façon la plus intéressante d'utiliser les réseaux sociaux pour la mise en œuvre opérationnelle de ce processus. Nous proposons pour conclure quelques pistes de réflexions et conseils que devraient suivre les entreprises qui souhaiteraient pratiquer l'open innovation.

D'abord, en amont de la démarche, en plus de communiquer au sujet de leur démarche personnelle, les entreprises devront se montrer très pédagogiques en communiquant au sujet du concept d'open innovation et rassurer les consommateurs. Elles devraient entreprendre des démarches de vulgarisation afin de mieux expliquer l'utilité de cette démarche pour toutes les parties prenantes. Les entreprises devront insister sur le fait que l'open innovation est également bénéfique pour le consommateur et le montrer de manière explicite et transparente. Pour que cela fonctionne et que le consommateur participe à la démarche, il est important qu'il ressente que sa contribution est prise au sérieux par l'entreprise. L'entreprise doit donc être prête à investir dans la démarche en mettant en place une équipe dédiée pour interagir avec les consommateurs pour répondre à leurs interrogations, de suivre les remontées mais également de faire un suivi qu'ils devront communiquer aux participants. Bref, instaurer un dialogue constructif avec les consommateurs. Dans le cadre d'une dynamique d'open innovation, le consommateur devra pouvoir donner son avis et se sentir écouté. Il ne s'agit pas seulement de lui proposer un simple vote de la meilleure idée par exemple, mais la possibilité de s'approprier le projet. Si l'entreprise y parvient, elle pourra voir ces consommateurs impliqués se transformer en de véritables portes paroles pour le projet.

Ensuite, tout au long de la démarche, l'entreprise devra continuer à rassurer le client en adoptant un discours clair sur le contexte de la démarche, ce qu'elle attend de la part de ses consommateurs, dans quels délais, et comment leurs contributions vont être mobilisées. Cette participation doit être, ludique mais surtout valorisée afin de renforcer et conforter le client dans sa décision de collaboration. Les consommateurs devraient ensuite avoir un retour sur l'avancement du projet d'innovation tout en justifiant ces choix et son procédé de sélection. Les réseaux sociaux pourraient être de bons vecteurs de communication.

Pour conclure, nous conseillons également les entreprises de motiver leurs équipes en interne. Si les équipes internes ne croient pas en la démarche, le consommateur le ressentira. Egalement, comme nous le savons, il n'y a pas meilleure communication que celle qui est faite par les employés eux-mêmes.

TABLE I
 TABLEAU DE PRESENTATION DE LA CIBLE INTERROGEE

Répondants	Profession	Age	Participation Open innovation
Alexandra G.	Technico Commerciale	32	Non
Caroline R.	Infirmière	46	Non
Claire G.	Consultante en marketing	25	Non
Clotilde S.	Professeur des écoles	27	Oui
Colin R.	Ingénieur informatique	28	Oui
Eline B.	Assistante commerciale	22	Oui
Gauthier B.	Assistant laboratoire	23	Non
Isabelle V.	Assistante maternelle	50	Non
Joël L.	Conseiller principal d'éducation	40	Oui
Katia L.	Responsable marketing digital	29	Non
Maëlle B.	Employée de mairie	45	Non
Maxime B.	Ingénieur en génie civil	52	Non
Samuel Y.	Chargé de recrutement	35	Oui
Stéphanie F.	Manageuse en restauration	36	Non
Véronique P.	Chef de projet marketing	42	Non

REFERENCES

[1] Bonnemaizon A, Cadenat A, Benoit-Moreau F et Renaudin V, (2012) Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? *Décisions Marketing*, N°70, p 9-24

[2] Burg van, E., Giannopapa, C.G. & Reymen, I.M.M.J. (2017). Open innovation in the European space sector : existing practices, constraints and opportunities. *Acta Astronautica*, 141, 17-21.

[3] Chesbrough H (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Harvard (MA) p 2-17-40

[4] Chesbrough, H. W., and M. M. Appleyard (2007). "Open Innovation and Strategy." *California Management Review* 50 (1): 57–76.

[5] Dabholkar, P. (1996) Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 29-52

[6] Fernandes, Cesario et Barata (2017) Ways to open innovation: Main agents and sources in the Portuguese case, *Technology in Society*, 51, 153-162.

[7] Greco J M., M. Grimaldi, L. Cricelli (2016), An analysis of the open innovation effect on firm performance, *European Management. Journal*. 34 (5) 501-516.

[8] Handfield R, Pagell M (1995) , An Analysis of the Diffusion of Flexible Manufacturing Systems, *International Journal of Production Economics*, N°39 , p 243-253.

[9] Kratzer, D. Meissner, V. Roud (2017) 'Open innovation and company culture: internal openness makes the difference', *Technological Forecasting and Social Change*, 119, pp. 128-138.

[10] Marcolin F , Enrico Vezzetti & Francesca Montagna (2017) How to practise Open Innovation today: what, where, how and why? *Creative Industries Journal*, Vol. 10, 3.

[11] Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks

[12] Remon, D. (2012) Innovation ouverte et capacités dynamiques : préparation à la collaboration internationale des PME. *Innovations*, 39,(3), 71-98. doi:10.3917/inno.039.0071.

[13] Roussel, P., Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.rouss.2005.01.; Van de Ven et Poole, 2002

[14] Scalia D. (2017), L'open Innovation : pourquoi, avec qui, comment ? » En savoir plus sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-174667-lopen-innovation-pourquoi-avec-qui-comment-2121046.php#2I6myRsbhDBd5Pe3.99>

[15] Schuhmacher A, Paul-Georg Germann, Henning Trill, Oliver Gassmann (2013), Models for open innovation in the pharmaceutical industry, *Drug Discovery Today*, Volume 18, Issues 23–24, , Pages 1133-1137,

[16] Vargo Stephen L, Lusch Robert F (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *J Acad Market Sci.*;36(1):1–10.

[17] Vargo Stephen L, Lusch Robert F. (2006) Evolving a services dominant logic. *JMarket*;68:1–17 January.

[18] Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

[19] Vargo, Stephen L, Paul P Maglio and Melissa A Akaka (2008), "On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective," *European Management Journal*, 26 (3), 145-52.

[20] Von Hippel E (2006), *Democratizing Innovation*, New Ed, Chap 1, p3.

L'usage du numérique dans les écoles comme déterminant de l'apprentissage préscolaire

-Cas de la province de Marrakech-

Salah Eddine TAHA et Aomar IBOURK

Groupe de recherche en Economie sociale et Solidaire (GRES)

Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Taha.salah.eddine@gmail.com

Résumé-Plusieurs recherches se sont penchées sur la confirmation ou l'infirmité de l'impact des TIC sur l'apprentissage cognitif des enfants. Ce travail s'inscrit dans la même perspective, et ce, en mettant en lumière les points de divergence des recherches qui ont pointé du doigt l'éventuel impact des TIC sur l'apprentissage cognitif, en suite nous vérifions empiriquement l'hypothèse stipulant que l'usage des TIC dans les écoles favorise l'acquisition des compétences cognitives des enfants en âge préscolaire. La nature hiérarchique des données a nécessité le recours à la modélisation multiniveaux des données qui émanent d'une enquête ad hoc menée auprès de plus de 780 enfants répartis sur 45 établissements préscolaires dans la province de Marrakech. Les traits majeurs de notre recherche révèlent entre autres que dans un contexte marocain, le niveau d'éducation des parents, la taille des groupes, la formation des éducatrices et la présence d'équipements numériques professionnels (accès aux téléphones, ordinateurs et internet) à la disposition des éducatrices sont parmi les déterminants clés des performances cognitives à l'âge préscolaire.

Mots-clés : TIC, éducation, éducation préscolaire, apprentissage, modélisation multi niveaux.

1. INTRODUCTION

La présence prépondérante des TIC et leur perpétuelle évolution à entraîné un bouleversement des modes de vie, d'apprendre et de communiquer. Conséquemment, plusieurs recherches se sont penchées sur la confirmation ou l'infirmité de l'impact des TIC sur l'apprentissage cognitif des

enfants. Au Maroc, les autorités en éducation ont adopté récemment une nouvelle réforme en éducation (vision stratégique de l'éducation nationale 2015-2030). Dans cette vision, le système éducatif (y compris le préscolaire) doit faire preuve d'implication dans la stratégie qui converge vers l'économie et la société du savoir, et ce, via entre autres les technologies de l'information et de la communication. Bien évidemment, l'école préscolaire marocaine ne doit pas faire exception. Cela dit, outiller les écoles en technologies de l'information et de la communication en générale ou l'usage des pratiques numériques dans le cursus d'enseignement des enfants en particulier sont devenus des défis primordiaux de tous les protagonistes de l'éducation préscolaire.

2. DELIMITATION DES CONCEPTS DE BASE

L'apprentissage est considéré depuis toujours comme une pierre angulaire de la mission de tout établissement d'enseignement, cette dernière veille à la transmission aux adhérents du savoir faire, savoir être et savoir devenir. C'est cette mission dont l'objectif est aussi diversifié qui ouvre la porte aux différentes conceptions de l'apprentissage. En effet, ce concept ne bénéficie pas de l'unanimité en terme de définition et donc d'interprétation, l'ambivalence qui règne sur ce concept n'est pas forcément synonyme de problème qui peut impacter négativement l'activité d'apprendre. D'ailleurs, se poser la question « qu'est-ce qu'apprendre ? » est comme si on se demande « qu'est-ce que

l'homme ? »¹ (Reboul, 1999). De ce, délimiter une définition précise à l'apprentissage de l'être humain revient à la définition absolue des finalités de la vie, la tentative donc de définir l'apprentissage pose donc un problème philosophique où on aura droit à toute une panoplie de réponses différentes. Dans la psychologie de l'éducation par exemple, l'apprentissage peut être perçu comme un processus d'acquisition d'un comportement nouveau, d'un savoir ou d'un savoir-faire, de compétences, d'aptitudes par des exercices répétés, et l'apprentissage n'est pas le fait d'une transformation physiologique (Bon 2004). Egalement, il est qualifié comme le processus par lequel nous développons des connaissances, des habiletés et notre compréhension à travers l'étude, l'enseignement reçu ou à travers notre propre expérience (Ravitch 2007).

À ce niveau nous allons s'intéresser surtout à l'apprentissage cognitif en général et l'apprentissage en âge préscolaire² en particulier, et ce, du fait que la conception de l'apprentissage n'est pas la même pour tous et à toutes les tranches d'âge. VIENNEAU a proposé dans son ouvrage « Apprentissage et Enseignement : Théories et Pratiques » une définition de l'apprentissage plus ou moins exhaustive, où il a réuni l'ensemble des principes de base sur lesquels s'appuie la conception actuelle de l'apprentissage cognitif, et ce, en stipulant que l'apprentissage est un processus interne et continu par lequel l'apprenant construit par lui-même sa connaissance de soi et du monde. Il s'agit d'un processus interactif, alimenté par les interactions sociales entre pairs et par la médiation de l'adulte. Il rajoute aussi que l'apprentissage est un processus cumulatif, toute nouvelle connaissance venant enrichir la structure cognitive de l'apprenant. C'est également un processus de la nature culturelle et multidimensionnelle dans lequel toutes les dimensions de la personne apprenante sont engagées en vue de l'acquisition de

connaissances, d'habiletés, d'attitudes et de valeurs³.

Quant aux technologies de l'information et de la communication, l'encyclopédie de l'Agora prône que les TIC regroupent à la fois des technologies de plus en plus informatiques, qui traitent et transmettent de l'information, et qui peuvent contribuer à organiser des connaissances, à résoudre des problèmes, à développer et à réaliser des projets ; elles reposent sur l'utilisation d'un ensemble d'outils, et non d'un seul, qui sont connectés, combinés et qui permettent un degré minimal d'interactivité. Elles favorisent alors une plus grande prise en charge de l'apprentissage par l'élève et s'inscrivent ainsi dans les sillons du cognitivisme et du constructivisme. Egalement, le « guide de mesure pour l'intégration des TIC en éducation (ISU) » de l'UNESCO, les TIC font référence à un ensemble de ressources et d'outils technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'internet, les technologies et appareils de diffusion en direct et en différé et la téléphonie. En revanche, les Nouvelles technologies d'information et de la communication (NTIC) renvoient à un ensemble de technologies parmi lesquelles figure habituellement l'ordinateur et qui, lorsqu'elles sont combinées ou interconnectées, se caractérisent par leur pouvoir de numériser, de traiter, de rendre accessible (sur un écran ou un autre support) et de transmettre, en principe en quelque lieu que ce soit, une quantité quasi illimitée et très diversifiée de données (Grégoire *et al* 1996).

En ce qui concerne l'étude d'impact, vue l'ampleur des investissements des Etats dans les équipements technologiques, la formation des éducateurs et éducatrices et les ressources pédagogiques, force est constaté que les études d'impact sont toutes devenues primordiales et d'une nécessité urgente, et ce, grâce à la visibilité et l'éclaircissement qui en découlent. Cela dit, le survol des travaux empiriques visant l'étude d'impact montre que la mesure peut porter sur plusieurs dimensions (pédagogique, équipement et qualité/quantité). Dès lors, ce travail s'inscrit dans la lignée des recherches qui visent la vérification de l'éventuel impact des équipements numériques (accès aux

¹ O. Reboul spécialiste de la philosophie de l'éducation, « Les valeurs de l'éducation – 2 ed – Paris : PUF (1999)

² Au Maroc selon la loi n° 05-00 relative au statut de l'enseignement préscolaire, ce dernier est l'étape éducative dispensée par les établissements ouverts aux enfants âgés de quatre ans révolus à six ans.

³ Principes ou croyances qui influencent les comportements et les choix des individus.

téléphones, ordinateurs, internet, etc.) sur les scores cognitifs des enfants en âge préscolaire.

3. IMPACT DES TIC SUR L'APPRENTISSAGE COGNITIF

La majorité des études survolées confirment la contribution significative des TIC dans l'apprentissage cognitif des enfants. En effet, Gregoire et ses collaborateurs (1996)⁴ ont avancé une panoplie de constatations corroborant la contribution positive et significative des TIC dans l'apprentissage cognitif. Parmi les conclusions de leur étude (citées par Knoerr (2005)) nous soulignons que:

- Les TIC ont le pouvoir de stimuler le développement des habiletés intellectuelles telles que la capacité de raisonner, de résoudre des problèmes, d'apprendre à apprendre et de créer.
- Les TIC peuvent contribuer de plusieurs façons à améliorer l'acquisition de connaissances dans diverses matières d'enseignement et le développement des habiletés et des attitudes qui sont reliées à ces connaissances.

COLINS (1991) de sa part estime que l'usage des TIC entrainera une dichotomie avec l'apprentissage classique (où les élèves ne sont que des simples récepteurs qui apprennent tous la même chose de la même façon et en même temps), et ce, du fait que l'usage des TIC permet un apprentissage personnalisé qui diffère selon les individus. A cela s'ajoute également les rapports émanant des enquêtes et études de l'agence BECTA⁵ (2007, 2008 et 2010), ces rapports ont tous souligné que la présence des TIC favorise davantage l'apprentissage, et ce, comparativement aux environnements où il n'y a pas d'accès aux TIC.

En guise de synthèse, toutes ces études s'inscrivent dans la lignée qui milite pour l'usage des TIC dans l'éducation, et ce, en démontrant que le recours à la

⁴ Une importante étude de Grégoire, Bracewell et Laferrière (1996) a recensé les recherches dans le domaine depuis 1990.

⁵ Agence du département pour les enfants, écoles et les familles au Royaume-Uni, il fait office d'organe principal du gouvernement britannique pour la stratégie et le développement de l'enseignement par les TIC.

technologie dans les écoles en général et dans les pratiques pédagogiques en particulier alimente et améliore l'intéressement des enfants et conséquemment leurs acquisitions cognitives.

Cependant, certaines études continuent encore à marginaliser l'impact des TIC dans l'apprentissage cognitif des enfants, et ce, en stipulant que l'usage des TIC contribue peu à l'explication des écarts constatés au niveau des acquisitions cognitives (différences de résultats scolaires). En effet, Russel (1999) tout comme Karsenti et ses collaborateurs (2007) ont tous remis en question l'éventuel impact des TIC sur l'apprentissage cognitif.

En effet, la divergence qui apparaisse entre ces chercheurs trouve sa raison dans la façon avec laquelle les TIC sont insérées dans la sphère éducative. De ce, ne nous pouvons pas parler d'impact non significatif des TIC mais plutôt d'une utilisation non efficace desdites TIC ou d'un contexte non propice à l'apprentissage via les TIC. Dans ce sens, il n'est pas possible de parler d'intégration pédagogique des technologies sans véritablement changer le reste de l'école ou la pédagogie qui s'y pratique (Knoerr, 2005)

4. PARTIE EMPIRIQUE

4.1. Présentation de l'enquête

Nous avons utilisé des données émanant d'une enquête sur terrain qui a porté sur plus de 780 enfants en dernière année du cycle préscolaire dans la province de Marrakech. Durant cette enquête les enfants ont dû passer quatre tests standards qui touchaient quatre dimensions cognitives à savoir, les Mathématiques, la Sensori-Motricité, l'Arabe classique et le Français. Ces tests ont été élaborés en concertation avec la direction provinciale de l'éducation, cellule du contrôle et accompagnement du préscolaire de la province de Marrakech. Ces tests ont été mobilisés afin d'évaluer les compétences cognitives acquises (Rada-Donath et col ; Barrette, Regnault ; Pinard 1987) en fin du cycle préscolaire et avec lesquelles les enfants préscolarisés sont sensés démarrer leur cycle primaire (calcul, vocabulaire et comparaison de grandeurs, de couleurs et de sens).

Des questionnaires ont été administrés auprès des éducatrices (pour des renseignements d'ordre sociodémographique et sur leur milieu d'intervention éducative) et auprès des parents des enfants concernés (sur place pour les parents qui se

présentent à l'école pour récupérer leurs enfants et via le cahier de liaison pour les enfants utilisant la navette de transport), et ce, afin de tirer des renseignements sur l'enfant (âge, genre, taille de fratrie, etc.) et sur les parents (niveau d'instruction, statut socioprofessionnel, accompagnement, etc.).

Nous avons également collecté des informations sur la qualité de l'environnement numérique de l'école, et ce, en s'intéressant plus particulièrement au degré de satisfaction des besoins professionnels des éducatrices en matières des TIC (accès aux téléphones, ordinateurs et à l'internet). A signaler que le score de la qualité de l'environnement numérique se compose de trois modalités à savoir, « Qualité inadéquate qui correspond à une absence d'équipement numérique », « Qualité minimale qui fait référence à la présence des bureaux de rencontres équipés de téléphones et d'ordinateurs » et « Qualité bonne où des espaces équipés de téléphones, ordinateurs et internet sont mis à la disposition des éducatrices ».

La sélection des enfants en dernière année du cycle préscolaire s'est faite par une procédure d'échantillonnage stratifié à deux degrés. Quant aux variables de stratification, l'échantillon est stratifié par la zone géographiques et le statut (type) de l'établissement. Cela dit, le principe consiste à considérer tout d'abord, un ensemble d'écoles sélectionnées aléatoirement dans chaque strate sur la base du nombre d'enfants en fin d'année du préscolaire. Si l'école choisie dispose de plusieurs classes d'enfants en dernière année du cycle préscolaire, une de ces classes tirée au hasard dans chaque école. Nous procédons ensuite par l'explication standard du déroulement des tests cognitifs, et ce, tout en respectant les durées fixées de chaque test. Au cas où le nombre d'enfants d'une classe est inférieur à 6, nous tirons une autre classe dans l'école, au cas échéant, l'école sera remplacée par son remplaçant de la liste.

4.2. Les données mobilisées

Les données mobilisées dans cette analyse portent exactement sur 784 enfants répartis sur 45 écoles. Ces données proviennent essentiellement comme déjà indiqué des informations soulevées des formulaires et questionnaires administrés auprès des établissements et des familles des enfants en préscolaire et des informations extraites des tests cognitifs que les enfants en préscolaire ont dû

passer afin d'évaluer leurs connaissances cognitives en fin du cycle préscolaire.

Les données issues de cette enquête, bien qu'elles soient riches en informations, présentent quelques difficultés liées à la présence de valeurs manquantes qui peuvent fausser les estimations. Afin de dépasser cette difficulté, une panoplie de pratiques est communément utilisée. La plus simple technique est d'éliminer les observations où figurent les valeurs manquantes, cela est possible lorsque l'élimination des valeurs manquantes n'entraînera pas une diminution significative de la taille de l'échantillon (risque de perte de l'information utile et obtention de résultats biaisés). En présence de nombreuses valeurs manquantes, certaines études optent pour le remplissage des valeurs manquantes, et ce, pour avoir une analyse issue d'une base complète. Pour ce, plusieurs techniques ont été développées. La première favorise le remplacement des valeurs manquantes par la moyenne calculée sur les données réellement observées, cette technique conduit souvent à une sous estimation de la variance. Une autre méthode consiste à imputer les valeurs manquantes par des valeurs provenant d'une observation similaire dans laquelle toutes les informations sont réellement observées. D'autres techniques plus compliquées sont utilisées, et ce, pour réduire les problèmes de la sous-estimation de la variance. L'une de ces techniques consiste à remplacer les valeurs manquantes par des valeurs prédites selon un modèle de régression basé sur l'imputation simple, cette technique présente la limite de la non prise en considération toute l'incertitude liée à la variable manquante, et ce, en traitant les valeurs manquantes comme parfaitement des valeurs observables. Enfin, des techniques plus poussées ont été employées pour remédier aux problèmes des imputations simples (la non prise en compte de l'incertitude). En effet, Rubin (1987) a introduit pour la première fois la technique des imputations multiples, elle correspond davantage à la nature de nos données. La méthode d'imputation multiple peut être décrite en trois étapes. La première consiste à créer des groupes de valeurs plausibles pour les données manquantes (notre cas $m=10$). Chacun de ces groupes de valeurs sert à remplir les valeurs manquantes et créer ainsi m bases de données. Ensuite, les bases complètes sont analysées avec les méthodes utilisées traditionnellement (différentes méthodes économétriques d'estimation). Enfin, les résultats obtenus des analyses réalisées à partir des

m bases complètes sont combinées selon une procédure spécifique dans le but d'obtenir des estimateurs non biaisés.

Via la modélisation multiniveaux, nous allons vérifier dans ce qui suit l'impact des équipements numériques sur la performance cognitive des

5. PRESENTATION ET CONCLUSIONS DES MODELES MULTINIVEAUX

Dans cette partie et via une analyse de régression multiniveaux, nous allons essayer de décortiquer l'impact propre de chacune des variables décrivant l'enfant, sa famille et la qualité de l'environnement numérique de son école sur les acquis cognitifs des enfants en dernière année du cycle préscolaire. Pour

enfants en âge préscolaire. L'hypothèse est que l'apprentissage précoce des enfants ne se base pas essentiellement sur les caractéristiques de l'enfant et sa famille mais également sur la présence d'un ensemble de facteurs décrivant l'environnement préscolaire entre autres, les équipements numériques.

ce, trois modèles ont été estimés (y compris le modèle vide).

5.1. Résultats

L'analyse des acquisitions cognitives passe par un processus de trois estimations dans lesquelles nous allons essayer d'alimenter les modèles par les variables pertinentes permettant à la fois un bon ajustement et une meilleure parcimonie.

VARIABLES	Modèle (01)		Modèle (02)		Modèle (03)	
	Score total	Score cognitif	Score total	Score cognitif	Score total	Score cognitif
Variabiles Niveau I (Enfant et sa famille) :						
Age de l'enfant = 1, Plus de 5 ans			7.725451 (5.89344)		8.202003 (5.911475)	
Genre de l'enfant = 1, Garçon			-15.96207*** (5.112134)		-15.92169*** (5.189946)	
Taille de fratrie = 1, 3 Enfants et plus			-17.12614** (8.290818)		-16.47981** (8.28955)	
Niveau d'instruction de la mère = 1, Primaire			22.31032*** (8.282733)		22.57473*** (8.255344)	
Niveau d'instruction de la mère = 2, Collège			34.22459*** (7.509449)		34.04745*** (7.619475)	
Niveau d'instruction de la mère = 3, Secondaire			41.78069*** (9.331541)		40.33397*** (9.236316)	
Niveau d'instruction de la mère = 4, Post secondaire			60.21613*** (12.00297)		56.97228*** (12.02889)	
Niveau d'instruction du père = 1, Primaire			-1.184125 (12.17599)		-1.569258 (12.13329)	
Niveau d'instruction du père = 2, Collège			-3.236083 (11.41087)		-3.645299 (11.42853)	
Niveau d'instruction du père = 3, Secondaire			9.600973 (11.01081)		9.434128 (11.0502)	
Niveau d'instruction du père = 4, Post secondaire			28.36925** (13.02828)		26.37154** (12.94731)	

Statut socioprofessionnel du père=1, Agr/Art/Ouv	-9.134344 (13.84629)	-10.5778 (13.63986)
Statut socioprofessionnel du père=2, Empl/CadSup/Chef	4.339669 (16.9888)	1.524211 (16.69303)
Structure de la famille=1, famille monoparentale	-5.689516 (6.633773)	-5.239626 (6.778)

Variables Niveau II (Ecole et Environnement) :

Qualité de l'environnement numérique = 1, Minimale		17.61883 (13.10192)	
Qualité de l'environnement numérique = 2, Bonne		49.67747*** (18.47418)	
Nombre d'enfants par groupe = 1, 15-20 enfants		-72.35643*** (15.47059)	
Nombre d'enfants par groupe = 2, 21-30 enfants		-101.5372*** (11.16608)	
Nombre d'enfants par groupe = 3, +30 enfants		-119.5168*** (19.13465)	
Type d'école préscolaire = 1, Préscolaire public		-24.49686 (19.82407)	
Formation des éducatrices en préscolaire = 1, Sans formation		-40.45608** (17.41897)	
Constante	519.7044*** (9.909939)	493.3455 *** (19.84959)	592.0986*** (25.04358)

Effets aléatoires :

Niveau II :			
<u>Variabilité inter-écoles</u>	63.76527*** (6.817021)	53.20226*** (6.150843)	36.45878*** (4.961347)

Niveau I :			
<u>Variance intra-écoles</u>	71.11503*** (4.193543)	66.44818*** (4.012542)	66.36298*** (4.012356)

Rho (CCI)	47.30 %	44.46 %	35.46 %
Log (Vraisemblance)	-21698.925	-19277.244	-19205.266
Observations	784	784	784
Nombre d'écoles	45	45	45

Entre parenthèses figurent les erreurs-types robustes des coefficients *** Significativité à 1% (p<0.01) ; ** Significativité à 5% (p<0.05) ; * Significativité à 10% (p<0.1)

D'après le tableau récapitulant les estimations effectuées du score cognitif total, le modèle vide (Modèle 01) reflétant la décomposition de la

variance permet de dégager le coefficient de corrélation intra-écoles (Rho). De ce coefficient, nous déduisons la proportion de la variance inter-écoles occupée dans la variance totale et

conséquemment nous pouvons avoir une information sur le degré de ressemblance des scores en mathématiques des enfants préscolarisés au sein de leurs écoles. Dans le cas dudit modèle,

$$Rho = \frac{63.76527}{71.11503 + 63.76527} = 47.30 \%$$

Cela revient à dire tout simplement que 47.30 % de la variance totale du score cognitif des enfants préscolarisés réside entre les écoles. Autrement dit, la variance inter-écoles du score cognitif total occupe 47.30 % dans la variance totale.

5.2. Alimentation des modèles

Dans le deuxième modèle du tableau, nous avons introduit les variables caractérisant l'enfant et sa famille. De ce, nous essayons de cerner les éventuels effets de certaines spécificités proprement liées à l'enfant et son environnement familial. Ceci dit, nous constatons que le genre de l'enfant et la taille de la fratrie sont des variables dont l'impact sur le score cognitif est négatif et statistiquement significatif. Le coefficient négatif du genre révèle qu'en moyenne, le passage d'une fille à un garçon engendrera une diminution du score cognitif total. Celui de la taille de la fratrie signifie qu'en moyenne plus la taille de la fratrie s'élargie (plus de 3 frères et sœurs) moins bon sont les scores cognitifs. L'examen du niveau d'instruction des parents a révélé également que l'impact du niveau d'instruction de la maman est positivement significatif, et ce, contrairement à l'impact du niveau d'instruction des pères qui ne contribue positivement et significativement qu'au-delà du secondaire. En ce qui concerne l'âge, le statut socioprofessionnel du père et la structure de la famille de l'enfant préscolarisé, nous pouvons constater que leurs effets ne se sont pas révélés significatifs dans le deuxième modèle. Ceci dit, nous avons gardé ces variables tout de même dans notre modèle par ce que nous verrons l'ajustement de leurs coefficients au fur et à mesure que nous introduisons d'autres variables explicatives.

A souligner également qu'au niveau du deuxième modèle, les deux composantes de la variance totale à savoir la variance inter et intra-école ont changé différemment. En effet, nous remarquons que la variance intra-école a été revue à la baisse en passant de 71 à 66, ce qui revient à dire que l'ajout des variables explicatives de l'enfant et sa famille permet d'expliquer une partie de la variance intra-

écoles. Quant à la variance inter-écoles, elle a également baissé en passant de 63 à 53.

Au niveau du troisième modèle et afin de cerner davantage l'effet intra-écoles et inter-écoles sur les acquisitions cognitives de la petite enfance préscolarisée, nous avons introduit d'autres variables caractérisant l'école préscolaire et son environnement numérique. Cela dit, nous constatons dans le modèle (03) que le rajout des variables du niveau II (école et son environnement) a amélioré davantage l'ajustement de l'effet des variables niveau I (enfant et sa famille) déjà introduites, et ce, tout en gardant leur signification statistique. Par rapport au modèle vide, nous remarquons également un changement au niveau des deux composantes de la variance totale, dans ce modèle où nous avons introduit les variables explicatives du deuxième niveau, nous assistons à une diminution relativement significative en termes de la variance inter-école, et ce, en passant de 63 (modèle vide) à 36 (modèle 03). Concernant les variables nouvellement introduites au modèle (03), nous remarquons que l'effet de la taille de classe (nombre d'enfants par groupe), la qualité de l'environnement numérique et la formation des éducatrices en préscolaire se sont toutes révélées comme des déterminants significatifs dans l'apprentissage cognitif en cycle préscolaire.

6. CONCLUSIONS

Il ressort de l'estimation finale du score cognitif (modèle 03) que plusieurs variables des deux niveaux (enfant et école) expliquent très significativement l'apprentissage des habilités cognitives des enfants en cycle préscolaire. Pour illustrer une meilleure visibilité des résultats obtenus dans l'estimation finale, nous allons procéder par une interprétation de chaque niveau.

6.1. Niveau I (enfant et sa famille)

Les enfants dont le niveau d'instruction de la mère évolue au primaire, collège, secondaire et postsecondaire voient leurs habilités cognitives (score cognitif total) augmentent respectivement de 22 points ; 34 points, 40 points et 57 points par rapport aux enfants dont la maman est sans instruction, et ce, toutes choses étant égales par ailleurs. Contrairement aux niveaux d'instruction de la maman qui ont un impact significatif sur les acquisitions cognitives dès le primaire, les niveaux d'instruction du père n'ont pas d'incidence

statistiquement significative qu'au delà du secondaire. En effet, le modèle final indique que les enfants ayant un père avec un niveau d'instruction dépassant le secondaire ont en moyenne un score cognitif supérieur de 26 par rapport aux enfants dont le père est sans instruction. Cela revient à dire que l'éducation des mamans des enfants en préscolaire est très décisive en matière d'apprentissage des habilités, et ce, pour tous les niveaux d'instruction.

Le genre de l'enfant préscolarisé joue d'après nos résultats un rôle décisif en matière d'amélioration du score cognitif, d'ailleurs l'estimation finale révèle que le passage d'une fille à un garçon réduit significativement (au seuil de 1%) le score de 16 points, toutes choses étant égales par ailleurs. Cela revient à dire que les esquisses des disparités d'apprentissage entre les filles et les garçons surgissent bien avant l'âge du primaire. Egalement, l'impact du nombre de frères et sœurs (taille de fratrie) de l'enfant préscolarisé s'est révélé significatif (au seuil de 5%), le modèle final indique qu'en moyenne lorsque l'enfant dispose d'une taille de fratrie dépassant 2 personnes (3 frères et sœurs et plus) se voit avec un score cognitif inférieur de 16 points comparativement aux enfants dont la taille de fratrie est comprise entre 0-2 personnes, et ce, toutes choses étant égales par ailleurs.

En ce qui concerne le statut socioprofessionnel, la structure de la famille et l'âge de l'enfant préscolarisé, l'estimation finale révèle que ces variables ne contribuent pas significativement au score cognitif. Conséquemment, nous pouvons avancer que l'apprentissage en âge précoce est peu sensible à la structure de la famille (traditionnelle ou monoparentale), le statut occupé par le père.

6.2. Niveau II (école et son environnement)

Dans le deuxième niveau qui s'intéresse à l'école et son environnement, l'estimation finale indique que les variables relatives à la taille de classe (nombre d'enfants par groupe), la qualité de l'environnement numérique et la formation des éducatrices en préscolaire contribuent significativement à l'apprentissage cognitif de la petite enfance préscolarisée.

En effet, plus la taille de classe est élevée moins bons sont les résultats du score cognitif, et plus la taille est réduite plus le score s'améliorent. Pour illustrer cela, il suffit de comparer les écarts des

scores cognitifs réalisés entre l'effectif de moins de 15 enfants d'un cotés (effectif de référence) et les autres effectifs (entre 15-20 ; entre 21-30 ; plus de 30) d'un autre. En effet, les enfants dont l'effectif de groupe est inférieur à 15 enfants par groupe améliorent significativement leur score cognitif de 72 points par rapport à ceux dont l'effectif est compris entre 15-20. Les enfants appartenant à l'effectif de référence (moins de 15 enfants) améliorent encore plus leur score de 101 points par rapport aux enfants dont la taille du groupe est comprise entre 21-30 enfants par groupe. Egalement, les enfants constituant la taille de référence améliorent plus encore leurs scores de 119 points comparativement aux enfants dont l'effectif dépasse 30 enfants par groupe. Et ce, toutes choses étant égales par ailleurs. Cela revient à conclure que plus la taille de groupe augmente moins les enfants en cycle préscolaire apprennent les habilités cognitives (lecture, écriture, vocabulaire et calcul).

Les résultats indiquent également que les enfants ayant une éducatrice qui a bénéficié des formations en préscolaire ont en moyenne un score cognitif supérieur de 40 points par rapport aux enfants dont l'éducatrice n'ayant pas suivi des formations en préscolaire, et ce, toute choses étant égales par ailleurs.

En ce qui concerne les besoin professionnels en numérique (score de la qualité de l'environnement numérique), force est de constater qu'au fur et à mesure que le score de la qualité augmente (usage d'ordinateurs et d'internet), le score cognitif des enfants s'améliore significativement. En effet, les enfants appartenant à un environnement de qualité « minimale » ont un score cognitif supérieur en moyenne de 18 points comparativement au score des enfants appartenant à un environnement de qualité « inadéquate ». Egalement, lorsque les enfants se trouvent dans un environnement de qualité « bonne », les scores cognitifs grimpent significativement (au seuil de 1%) de 50 points par rapport aux enfant appartenant à un environnement de qualité « inadéquate ». reste à signaler que l'impact de l'environnement à qualité « minimale ne s'est pas révélé statistiquement significatif, et ce, contrairement à l'impact de l'environnement à qualité « bonne » qui indique une contribution statistiquement très significative (au seuil de 1%). Cela revient à dire que lorsque l'établissement veille à assurer un environnement outillé de toute

les technologies facilitant le travail des éducatrices, les enfants ont tendance à apprendre d'avantage les habilités nécessaire afin d'entamer les cycles postérieur efficacement.

Pour le type du préscolaire (moderne public/moderne privé), les résultats ont révélé que son impact est négatif ce qui revient à dire que les enfants appartenant aux établissements du préscolaire moderne public ont en moyenne un score cognitif inférieur de 40 points comparativement aux enfants appartenant aux établissements du préscolaire moderne privé. Cela dit, cet impact n'est pas statiquement significatif. De ce, nous pouvons conclure qu'en cycle préscolaire, l'apprentissage des habilités cognitives (lecture, écriture, vocabulaire, calcul, comparaison de grandeurs, etc.) est moins sensible aux spécificités qui distinguent le préscolaire moderne privé du préscolaire moderne public.

BIBLIOGRAPHIE

- BARRETTE, C. ET REGNAULT, JP, De l'analyse de la matière à l'évaluation des apprentissages : Fondements théoriques d'une recherche.
- BRESSOUX, P. (2008) Modélisation statistique appliquée aux sciences sociales, Bruxelles, De Boeck.
- COLLINS, A., BROWN, J.S., ET HOLUM, A. (1991). Cognitive apprenticeship : Making things visible. *American Educator* (Winter), 6-11, 38-46.
- GRÉGOIRE, R. BRACEWELL, R. ET LAFERRIÈRE, T. (1996). L'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à l'apprentissage des élèves du primaire et du secondaire : Revue documentaire. Document téléaccessible à l'URL : <http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/apport/apport96.html> (consulté le 15/01/2018 à 19h00)
- HARMS, T. CLIFFORD, R.M. ET CRYER, D. (1998) Early childhood environment scale-revised edition.
- KARSENTI, T. (2007). Comment s'articulent les facteurs qui influencent leur utilisation ? In B. Charlier, & D. Peraya, (Ed.) (2007). *Les technologies éducatives : une opportunité d'articuler les savoirs d'expérience et ceux issus de la recherche* (Chapitre 12, pp. 157- 170) (Symposium du REF03).
- KNOERR, H. (2005), TIC et motivation en apprentissage/enseignement des langues. Une perspective canadienne », *Cahiers de l'APLIUT*, Vol. XXIV N° 2, 53-73.
- LAFERRIERE, T. BREULEUX, A. ET BRACEWELL, R. (28 septembre 1999), Avantages des technologies de l'information et des communications (TIC) pour l'enseignement et l'apprentissage dans les classes de la maternelle à la fin du secondaire.
- PINARD, A. (1987), Cognition et métacognition : les recherches sur le développement de l'intelligence.
- RADA-DONATH, A. ET DIONNE, M. ET COL, les objectifs pédagogiques dans les activités d'apprentissage de cours universitaires à distance.
- RABE-EESKETH, S. ET SKRONDAL, A. Multilevel and Longitudinal Modeling Using Stata, Volume I Continuous Responses, Edition n°3.
- RAVITCH, D. (2007), Challenges to teacher education, *Journal of Teacher Education*.
- REBOUL, O. (1999), LES VALEURS DE L'EDUCATION, 2 ED, PARIS.
- RUBIN, D. B. (1987), Multiple imputation for nonresponse in surveys, *Wiley Series in probability and statistics*.
- RUSSELL, T.L. (1999). The no significant difference phenomenon. Chapel Hill, NC: Office of Instructional Telecommunications, North Carolina State University.
- VIENNEAU, R. Apprentissage et enseignement, 2éd, Boucherville, Gaëtan Morin
- WOLF, B.L. HAVEMAN, R. (1995) The determinants of children attainments: a review of methods and findings, *Journal of economic literature*.

Profils motivationnels du personnel de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie

Roula Aouidet Smaili,
Samia Boughanmi

#Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Jendouba Tunisie

roulajosef@yahoo.fr
boughanemisamial@yahoo.fr

Abstract— Les recherches s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination en milieu professionnel ont été très prolifiques depuis quelques années, et cette approche est considérée selon Meyer et Gagné (2008), Van der Broeck, Vansteenkiste et De Witte, (2008), comme un cadre théorique majeur pour étudier et appréhender la motivation au travail. Cette approche multidimensionnelle permet d'expliquer de nombreux comportements individuels dans le domaine du travail (Gagné et Deci, 2005) en identifiant les différentes formes de motivation qui les caractérisent.

Deci et Ryan (1985, 2002), distinguent trois types de motivation: intrinsèque, extrinsèque et amotivation qu'ils placent sur un continuum selon l'Index Global de Motivation noté IGM.

L'analyse et la caractérisation des profils motivationnels de 100 personnels de la Centrale Laitière du Nord sise à Bousselem selon l'Inventaire de Motivations au Travail l'IMTB dévoile une motivation à prépondérance extrinsèque avec un IGM qui se situe entre - 4,86 et 10,62.

Mots clés : Motivation, IGM, Théorie de l'autodétermination.

I. INTRODUCTION

La motivation au travail a toujours suscité l'intérêt des managers et des chercheurs, notamment en psychologie organisationnelle (Landy, 1989, cité par Blais, Brière, Lachance, Riddle A et Vallerand, 1993), étant donné qu'elle constitue un élément majeur de la réussite professionnelle (Collins, Hanges et Locke, 2004) et de la survie des entreprises (Blais et al., 1993). Elle apparaît également, comme une variable très importante de la qualité de vie et du bien-être des salariés

(Faragher, Cass and Cooper, 2005 ; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemic, Soenens, De Witte et Van den Broeck, 2007).

Si nous nous intéressons à la littérature et aux différents travaux menés sur la motivation au travail, nous constatons un foisonnement des théories et des études qui tentent d'expliquer la motivation dans un contexte professionnel (Gilbert, Gillet et Perrin, 2008). Néanmoins, peu d'études se sont basées sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985), qui pourtant offre un cadre théorique pertinent pour étudier la motivation au travail (Meyer et Gagné, 2008).

Selon la théorie de l'autodétermination, l'individu manifeste simultanément différents types de motivation à divers degrés d'intensité (Deci et Ryan, 2000). Cette approche de considérer la motivation, accapare ces dernières années de plus en plus l'attention des chercheurs. A notre connaissance, le nombre des études qui ont tenté de déterminer les profils motivationnels dans le contexte du travail reste très limité. De plus, les études qui se sont basées sur la théorie de l'autodétermination, ont été pour la plupart menées dans des pays industrialisés tels que le Canada, les Etats Unis ou encore la France.

Dans cette optique, notre étude se propose d'identifier dans le contexte d'un pays en voie de développement-celui de la Tunisie- les profils motivationnels des employés, en prenant comme cadre théorique fondamental, la théorie de l'autodétermination, telle que proposée par ses auteurs Deci et Ryan.

Le présent travail, poursuit donc un double objectif :

Le premier étant de voir, à partir de la littérature existante sur la motivation, l'importance de considérer cette dernière sous une approche multidimensionnelle (Deci et Ryan, 2000), qui permettra de mieux comprendre et apprécier la motivation des individus au travail.

Le second objectif, étant de dresser une cartographie des profils motivationnels du personnel de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie, et d'analyser ces profils à travers une évaluation multidimensionnelle de la motivation que permet l'inventaire des motivations au travail de Blais et al. (1993).

II. CADRE THEORIQUE

1. La motivation au travail

Un champ particulièrement fécond dans l'étude des organisations, demeure celui de la motivation au travail. En effet, malgré les nombreux travaux réalisés dans ce domaine, le besoin de mener d'autres études est toujours présent, d'autant plus que certaines confusions persistent dans l'esprit des managers et dirigeants.

La littérature relative à la motivation, révèle l'existence de plusieurs théories et modèles de la motivation au travail, qui permettent de comprendre et d'expliquer la dynamique de celle-ci. Les travaux de Roussel (1996), offrent une recension des études théoriques sur la motivation, qui fut complétée en 2000 par une deuxième revue plus exhaustive. Dans sa synthèse, Roussel (2000) reprend la taxinomie de Kanfer (1990), qui lui a permis de parcourir les principaux modèles de la motivation qui s'appliquent au contexte du travail. Cette taxinomie, repose sur 3 principaux paradigmes (1) celui des besoins-mobiles-valeurs (2) celui du choix cognitif et (3) celui de l'autorégulation-métacognition. Plus récemment, Pintrich (2003) et Bourgeois (2006), ont proposé à leur tour une revue des différents modèles de la motivation, en se limitant à ceux qui reposent sur le paradigme « socio-cognitif » appelé encore « interactionniste ». Parmi ces modèles, celui de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000), semble être le mieux placé pour analyser la motivation sous une approche multidimensionnelle. En effet, afin de mieux comprendre la motivation au travail, il est important de ne pas se contenter uniquement de la mesure de l'intensité de celle-ci, mais plutôt de tenter de mener une appréciation, selon une approche qui prend en compte plusieurs dimensions à la fois de la motivation. Nous devons donc aller au-delà d'une évaluation quantitative du niveau de la motivation, et prendre plus en considération l'aspect qualitatif de celle-ci. C'est ce que nous propose particulièrement la théorie de Deci et Ryan. De plus, la vision qui considèrerait que la motivation est soit d'origine intrinsèque soit d'origine extrinsèque, comme l'avait supposé la majorité des théories (Levy- Leboyer, 1998) a révélé ses limites, car elle n'est pas suffisamment

précise pour appréhender les comportements des individus dans un contexte notamment de travail (Deci et Ryan, 2000).

2. Le modèle de l'autodétermination de Deci et Ryan

Il faut souligner d'abord, que la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, a subi un certain nombre de perfectionnements au fil des ans (Deci, 1975, 1980; Deci & Ryan, 1980,1985, 1991, 2000, 2008). Ce modèle, part du principe que l'être humain a des besoins psychologiques fondamentaux et que leur satisfaction est essentielle pour une meilleure croissance, et un meilleur bien-être de l'individu. Il repose sur le postulat majeur que tout être humain, cherche à satisfaire trois principaux besoins psychologiques : un *besoin d'autodétermination* ou d'autonomie, un *besoin de compétence* et un *besoin de relation avec autrui*.

D'après ce modèle, les facteurs qui poussent l'individu à s'engager dans une action sont nombreux. Les auteurs classent les dimensions de la motivation en trois grands types, identifiant ainsi les différentes formes de motivation, qui se différencient par leur degré d'autodétermination. Celui-ci, correspond au degré avec lequel un individu se sent libre de ses choix (Deci et Ryan,1985, 2000).

Deci et Ryan distinguent ainsi entre la *motivation intrinsèque*, la *motivation extrinsèque* et l'*amotivation*. Cette dernière correspond à l'état où l'individu ressent une absence complète de motivation, et qu'aucune régulation ne serait possible dans ce cas de figure. Elle caractérise notamment les individus qui effectuent le travail d'une manière mécanique (Roussel, 2000). La motivation intrinsèque, correspond à la forme de motivation la plus autodéterminée. Lieury et Fenouillet (1996) prônent les mérites de la motivation intrinsèque, qui comme définie par Deci et Ryan (1985) est liée à une satisfaction que l'individu éprouve dans l'exercice d'une activité ou une tâche parce qu'il la trouve intéressante en soi. A l'inverse, la motivation est dite extrinsèque, lorsque la satisfaction ne provient pas de l'exercice de l'activité en soi mais elle dépend davantage de facteurs externes liés à l'exercice de celle-ci, telles que les récompenses financières et les promotions.

Deci et Ryan (1985), distinguent 4 types de motivations extrinsèques, qui correspondent à 4 formes de régulation du comportement. La *régulation externe*, correspond au cas où le comportement de l'individu est

largement influencé par des pressions externes. Il est soit à la recherche de récompenses ou encore cherche à éviter des sanctions. *La régulation* est dite *introjectée*, lorsque l'individu est contraint de réaliser l'activité non pas parce qu'elle est intéressante, mais pour ne pas se sentir coupable de ne pas l'avoir réalisée ou encore pour être apprécié par autrui. Quant à *la régulation identifiée*, elle fait référence au fait que l'individu s'investit dans une tâche, parce qu'elle lui offre la possibilité de réaliser d'autres objectifs considérés comme importants pour lui. Enfin, *la régulation* est dite *intégrée* lorsque l'individu a le sentiment que l'activité réalisée est en parfaite harmonie avec sa propre identité, et qu'elle correspond bien à son système de valeurs.

Ainsi, selon la théorie de l'autodétermination, l'individu dans son travail, peut donc agir d'une manière tout à fait libre (motivation intrinsèque, motivation par régulation identifiée, et motivation par régulation intégrée), ou d'une manière plutôt contrôlée, (motivation par régulation externe ou motivation par régulation introjectée). Deci et Ryan (1985), avancent que des niveaux élevés de motivations non autonomes conduiraient à des conséquences et des comportements plus négatifs, alors que des niveaux élevés de motivations autodéterminés c'est-à-dire moins contrôlés conduiraient à des conséquences plus positives que négatives. Beaucoup de recherches ont été conduites dans le but de vérifier ces corrélations et ce dans différents domaines (e.g., Blais et al., 1993 ; Reeve, 2002 ; Richer, Blanchard et Vallerand, 2002 ; Fernet, Guay et Senecal, 2004 ; Baard, Deci et Ryan, 2004 ; Harwood, Cumming, et Fletcher, 2004 ; Otis et Pelletier, 2005 ; Boiché Sarrazin, 2007 ; Vallerand, 2007a, 2007b ; Lam et Gurland, 2008 ; Hodge Allen et Smellie, 2008 ; Boiché Sarrazin Grouzet, Pelletier et Chanal, 2008 ; Gillet, Vallerand et Rosnet, 2009 ; Gillet, Berjot et Paty, 2010). Beaucoup de recherches ont également montré que l'autonomie mène à des formes de motivation autodéterminées (pour une revue, voir Vallerand, 1997 ; Deci & Ryan, 2000 ; Mageau & Vallerand, 2003).

Loin donc de la traditionnelle dichotomie entre motivation intrinsèque et motivation extrinsèque, la théorie de l'autodétermination telle que proposée par ses auteurs Deci et Ryan, offre bien un cadre d'analyse à la fois plus complet mais également plus précis des déterminants de la motivation, appréhendée sous une approche multidimensionnelle. Le postulat le plus pertinent sur lequel se base cette présente théorie, est que cette variété au niveau des formes de motivations,

organisées sur un continuum (Deci et Ryan, 2002) en fonction du degré d'autonomie, nous permettra de mieux identifier les profils motivationnels en milieu de travail.

3. TAD et Profils motivationnels

Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, le nombre des études qui traitent des profils motivationnels, dans le contexte spécifique du travail, reste à notre connaissance limité, jusqu'à ce jour. De plus, ces études ont été pour la plupart menées dans des organisations dans des pays industrialisés, tels que le Canada, les Etats-Unis ou encore la France (e.g., Gillet et al., 2010 ; Graves, Cullen, Lester, Ruderman et Gentry, 2015 ; Manganelli, Gillet, Laurent, Forest, 2017 ; Howard, Gagné, Morin et Van Den Broeck, 2016). Néanmoins, peu d'études ont été menées dans des pays en voie de développement (e.g., Levesque C.S, Blais, Hess, 2004 ; Levesque M., Blais, et Hess, 2004), qui pourtant leurs organisations connaissent de véritables problèmes de motivation au travail, (Levesque C.S et al, 2004 ; Munene, 1991, 1995 ; Montgomery, 1986 ; Abudu, 1986 ; Kiggundu, 1989).

En s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination, des études récentes ont montré qu'il est toujours intéressant de tenter de déterminer les profils motivationnels des individus, dans un contexte de travail (Graves et al., 2015 ; Howard et al., 2016 ; Moran, Diefendorff, Kim, et Liu., 2012 ; Van den Broeck, Lens, DeWitte et Van Coillie, 2013 ; Gillet et al., 2010 ; Manganelli et al, 2017). C'est ainsi que certaines recherches, ont étudié l'impact des différents types de motivation pris de manière isolée (Graves et al., 2015). Toutefois cette approche présente certaines limites, dans la mesure où il a été démontré que l'employé peut exprimer non pas une seule forme de motivation, mais plutôt une combinaison de ces différentes formes, ressenties à des degrés différents (Deci et Ryan, 1985 ; Gillet et al, 2010 ; Moran et al., 2012 ; Van Den Broeck et al., 2013 ; Graves et al., 2015 ; Howard et al., 2016 ; Manganelli et al., 2017).

Dans le souci de réduire le nombre de variables motivationnelles étudiées, certains chercheurs ont tenté de mesurer la motivation à travers le calcul d'un indice d'autodétermination (e.g., Grolnick et Ryan, 1987 ; Otis et Pelletier, 2005 ; Gilibert et al., 2008). Cet indice, permet de regrouper les différents types de motivation en une seule variable (Blais et al., 1993).

Afin de mieux prendre en considération cet aspect multidimensionnel de la motivation, Blais et ses collaborateurs (1993), proposent un outil spécifique de mesure de la motivation au travail, qui est l'Inventaire des Motivations au Travail de Blais (IMTB). Cette mesure, présente l'avantage d'être fondée sur la TAD et d'évaluer ainsi les différents types de motivation proposés par Deci et Ryan. Un score global de motivation est ensuite calculé, en attribuant des coefficients différents à chaque forme de motivation afin d'évaluer leur niveau d'autonomie. Les coefficients sont déterminés en fonction de la position qu'occupe le type de motivation concerné sur le continuum théorique de l'autodétermination. Ainsi, les formes non autonomes de régulation introjectée, externe et amotivation se voient attribuer des coefficients négatifs, alors que des coefficients positifs sont attribués aux types de motivation autonomes à savoir les motivations intrinsèque, régulation intégrée et identifiée.

III. ETUDE EMPIRIQUE

1. Echantillon et instruments de mesure

1.1. Echantillon

Nous avons jugé opportun de profiter des réponses de tout le personnel (57 cadres et 286 agents de maîtrises) et de compter ainsi sur le taux de retour. Nous avons donc opté pour la méthode exhaustive pour l'administration de nos questionnaires.

Le nombre de questionnaires remplis a été réduit à 100 vu l'adoption de l'entreprise du système de travail par équipe, qui préconise qu'un bon nombre du personnel travaille la nuit, ce qui a rendu impossible leur interrogation. Le taux de retour des questionnaires remplis était de l'ordre de 100/343 c'est-à-dire 29,15 %.

58 % du personnel sont des cadres moyens, 24 % sont des ouvriers qualifiés et le reste de l'effectif est divisé entre des cadres supérieurs et des ouvriers non qualifiés.

1.2. Instruments de mesure

Nous avons adopté le questionnaire de motivation noté : l'Inventaire de Motivations au Travail l'IMTB de Blais et ses collaborateurs (1993), composé de 31 items renvoyant aux différents types de motivation : *La motivation intrinsèque* liée à l'accomplissement de soi

dans son travail, au développement de connaissances et de compétences nouvelles, à la stimulation et au plaisir liés à l'activité, *la motivation extrinsèque régulée par identification*, *la motivation extrinsèque régulées par introjection*, *la motivation extrinsèque à régulation externe* relative aux avantages financiers et matériels du travail et enfin les états de *démotivation* de source interne liée au sentiment d'inadéquation au poste et de *démotivation externe* liée à une incompréhension avec la hiérarchie.

Le personnel répond en indiquant son degré d'accord sur une échelle de type Likert à sept points. Cette échelle permet de calculer un indice d'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) selon une formule attribuant des poids différents aux sous-échelles afin de tenir compte de leur degré d'autodétermination. L'appartenance d'un individu à tel ou tel intervalle nous a permis de situer les individus sur le continuum d'autodétermination.

L'Index Global de Motivation IGM : Ce score fournit une mesure parcimonieuse du niveau d'autodétermination et fait preuve de bonne validité et de fidélité (Blais, Sabourin, Boucher et Vallerand, 1990 ; Fortier et al., 1995 ; Grolnick et Ryan, 1987 ; Vallerand et Bissonnette, 1992).

La formule est la suivante :

Indice d'autodétermination =
 $(2 * (MICO+MIAC+MIST)/3 + 1MEID) - ((MERE + MEIN)/2 + 2 Amot)$

Par construction l'IGM est compris entre **-18 et + 18**

L'Index Global de Motivation (IGM) attribue un poids aux différents types de motivations auto déterminées en fonction de leur position sur le continuum de motivation autodéterminée (Deci et Ryan, 1985, 1991; Vallerand, 1997).

Entre [-18, -6] il s'agit de l'amotivation, entre [-6, 0] c'est de la Motivation Extrinsèque à Régulation Externe (**MERE**) + Motivation Externe Introjectée (**MEIN**), entre [0, 6] c'est de la Motivation Extrinsèque Identifiée (**MEID**) et entre [6, 18] c'est de la Motivation Intrinsèque

1.3. Méthode d'administration et dépouillement des questionnaires

Pour l'administration du questionnaire, nous avons utilisé la méthode du face à face.

Pour le dépouillement des données, nous avons utilisées comme outil informatique le logiciel SPSS version 19

2. Présentation des résultats de l'étude

Dans cette analyse qui se base sur les indicateurs de la statistique descriptive, nous nous sommes limités au calcul des moyennes par question.

Dans tout ce qui va suivre, une moyenne > à 4, est considérée comme supérieure à la moyenne sur une échelle de Likert à 7 points.

Le tableau suivant résume les différentes moyennes relatives aux différents items liés aux différents types de motivation ainsi que leurs dimensions respectives.

Tab1 : Calcul des moyennes des types de motivation

		Moyenne	Moyenne
Motivation extrinsèque	MEID	5,13	5,09
	MEIN	5,62	
	MERE	4,52	
Motivation intrinsèque	MIST	3,68	4,46
	MIAC	4,73	
	MICO	5,10	
Amotivation	AMOT	2,47	2,47

D'après ces données, nous remarquons que la motivation du personnel de la CLN est à prépondérance extrinsèque de l'ordre de 5,09. En effet, cette motivation montre que l'individu effectue une activité pour des raisons instrumentales dans notre cas en moyenne 5.13 **choisissent** de faire une tâche qu'ils jugent importante (MEID), d'autres entreprennent de faire une activité parce qu'ils vivent de la culpabilité s'ils ne la font pas. Le personnel se motive par lui-même (MEIN=5.62). D'autres présentent une forme de motivation par régulation externe (MERE=4.52) lorsque la source de contrôle est autre que soi-même

L'amotivation est présente avec une moyenne de 2,47, cette moyenne inférieure à 4 montre que les profils amotivés ne sont pas prépondants chez la CLN vu les efforts déployés par l'entreprise pour minimiser les

comportements négatifs et donc améliorer le climat social et donc la rentabilité de l'entreprise.

Il est à noter que pour chaque individu interviewé, les trois types de motivation existent, le calcul de l'indice global de motivation permettra de situer l'individu sur le continuum de motivation.

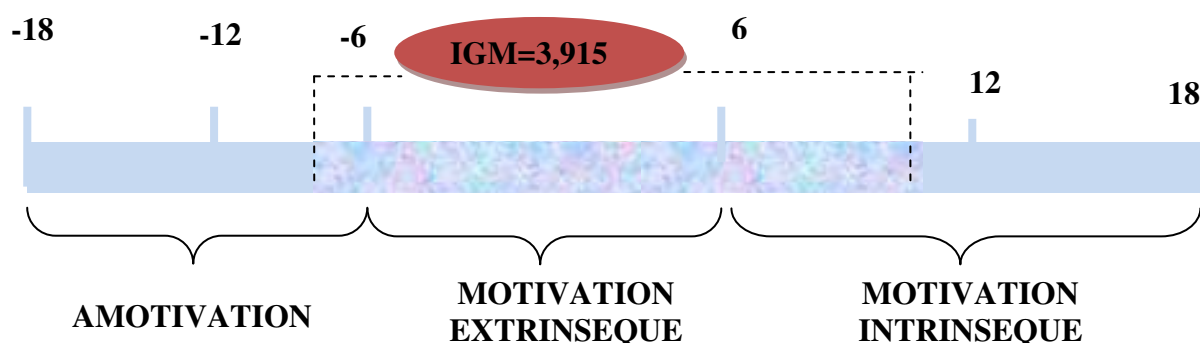
Le continuum d'autodétermination est utile pour prédire le fonctionnement optimal dans une organisation, qui inclut entre autres l'engagement des employés, la performance professionnelle et le bien-être (Gagné & Forest, 2008).

Tab2 : Calcul de l'IGM

Moyenne	3,915
Minimum	-4,86
Maximum	

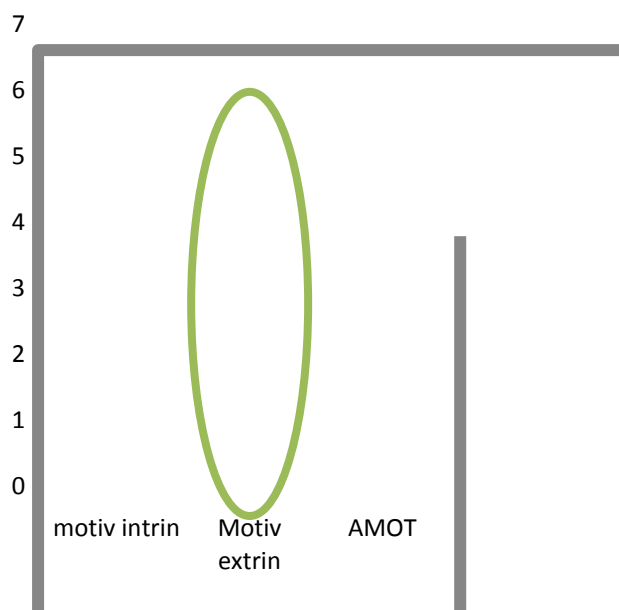
L'intervalle dans lequel se situera l'individu nous informera sur le type de motivation qui va l'emporter sur les autres.

Le continuum de motivation autodéterminée selon Deci et Ryan (1985, 1991); Vallerand (1997)



L'indice global de motivation du personnel de la CLN se situe entre - 4,14 et 10,83, la moyenne des indices de motivation individuels est de 3,62 (c'est-à-dire compris entre -6 et 6) ce qui montre qu'en moyenne, le personnel interviewé présente une motivation extrinsèque c'est à dire il agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de la tâche qui lui est confiée dans le cadre de son travail dans l'entreprise. Le comportement de l'employé est régulé par des sources de contrôle extérieures à lui même, telles des récompenses matérielles ou des contraintes imposées par son supérieur hiérarchique

Cartographie des profils motivationnels du personnel de la CLN



Tab3 : Analyse de la motivation extrinsèque par dimension

Dimensions	Items	Moyenne	Moyenne
MERE	Le travail procure la sécurité	4.02	4.52
	Le travail permet de gagner de l'argent	5.06	
	Le travail permet d'obtenir des avantages sociaux	4.48	
MEIN	Réussir au travail	5,63	5,62
	Etre performant au travail	5.46	
	Le travail c'est ma vie	5.76	
MEID	Le travail réalise mon projet professionnel	4.88	5,13
	Le travail permet d'atteindre des objectifs importants	5.24	
	choses intéressantes au travail	5.28	

Les employés de la CLN sont motivés par l'argent. Par ailleurs, le sens du travail revêt une importance particulière, en effet, tous les items qui sont en relation avec l'importance du travail dans la vie des employés présentent des scores supérieurs à la moyenne et ils pensent aussi qu'ils font leur travail parce qu'il y a des choses intéressantes à apprendre au travail.

Il est important de souligner que cette taxinomie ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu ; en d'autres termes, chaque personne n'est pas caractéristique d'une catégorie de motivation. Bien au contraire, toutes les espèces de motivation existent chez l'individu, créant ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises.

Conclusion et discussion

L' inventaire que nous avons réalisé à travers l'IMTB, nous a permis de déterminer le degré d'autodétermination des

comportements, mais également de repérer les différentes dimensions de la motivation dans un contexte de travail, à savoir la motivation intrinsèque, extrinsèque et a-motivation. Les résultats de notre étude nous ont permis de mettre en évidence l'importance des motivations d'origine extrinsèque dans la détermination des conduites au travail. Ces résultats sont conformes à ceux de Gilibert, Gillet et Perrin (2008), ont mis en exergue l'importance que les salariés accordent aux caractéristiques extrinsèques de leur poste (salaire, possibilité de promotion...). Dans notre cas d'étude, ceci peut être expliqué par la conjoncture économique défavorable, qui se caractérise actuellement par un taux d'inflation très élevé et donc une baisse considérable du pouvoir d'achat des salariés. De plus, il va de soi que dans le domaine du travail, l'aspect financier retrouve toute son importance dans la détermination des profils motivationnels, contrairement à d'autres contextes tels que l'éducation ou encore le sport (Howard et al, 2016). Agir sur les motivations extrinsèques (promotions, récompenses en tout genre...) serait sans doute très efficace comme l'avaient déjà souligné Joule et Beauvois (1998). Beaucoup de recherches antérieures indiquent que les profils motivationnels caractérisés par des degrés élevés d'autonomie fournissent de meilleurs résultats (Howard et al, 2016). Néanmoins dans le contexte spécifique du travail, des chercheurs (Boiché, Sarrazin, Grouzet, Pelletier et Chanal,2008 ; Moran et al,2012 ; Van den Broeck et al,2013) évoquent que la présence de niveaux de motivation extrinsèque n'est pas nécessairement néfaste en terme de performance et de bien-être. Nous pouvons donc conclure que dans le cadre de notre étude réalisée au sein de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie que la motivation d'origine extrinsèque occupe une place plus importante que les autres formes de motivation. Le débat entre motivation intrinsèque-motivation extrinsèque est de ce fait loin d'être définitivement clos.

Par ailleurs, les différentes dimensions de la motivation peuvent être modérément corrélées, et un individu peut s'engager dans une activité professionnelle pour différents motifs, aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques(Deci et Ryan ,1985). En effet, Il a été démontré qu'un individu peut être caractérisé par des niveaux identiques de motivations intrinsèque (M = 4,84) et extrinsèque (M = 4,75 ; Richer et Vallerand, 1995). Boiché et ses collaborateurs (2008) ont montré que des individus pouvaient être aussi bien intrinsèquement qu'extrinsèquement motivés dès lors que les niveaux de motivation restaient modérés (scores compris entre 3 et 4 sur une échelle à 7 points)

Bibliographie

- [1] **Abudu, F. (1986)**, « Work attitudes of Africans, with special reference to Nigeria [Specialissue] ». *International Studies of Management and Organisation*, 16, 17- 36.
- [2] **Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004)**. « Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings », *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- [3] **Blais M .R., Brière N .M., Lachance L., Riddle A .S. et Vallerand R.J. (1993)** , « L'inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue Québécoise de Psychologie* , 14, 185-215.
- [4] **Boiche et Sarazin (2007)**, « Motivation autodéterminée, perceptions de conflit et d'instrumentalité et d'assiduité envers la pratique d'une activité physique : une étude prospective sur 6 mois », *Psychologie Française*, 52, 417-430.
- [5] **Boiché J., Sarrazin P ., Grouzet F .M.E., Pelletier L.G. et Chanal J. (2008)**, « Students' motivational profiles and achievement outcomes in physical education: a self-determination perspective ». *Journal of Educational Psychology*, 100, 688-701.
- [6] **Bourgeois, E. (2006)**. « La motivation à apprendre ». In E. Bourgeois & G. Chapelle (Eds.), *Apprendre et faire apprendre* (pp. 229-244). Paris : P.U.F.
- [7] **Brière, N. M., Vallerand, R. J., Blais, M. R., & Pelletier, L. G. (1995)**. « Développement et validation d'une mesure de motivation intrinsèque, extrinsèque et d'amotivation en contexte sportif: L'Echelle de Motivation dans les sports (EMS) [On the development and validation of a measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in sport: The French Sport Motivation Scale (SMS)] ». *International Journal of Sport Psychology*, 26, 465–489.
- [8] **Collins, C.J., Hanges, P.J. et Locke, E.A. (2004)**. « The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis ». *Human Performance*, vol. 17, n°1 , 95-118.
- [9] **Deci E .L. et Ryan R.M. (1985)**, « Intrinsic motivation and self-determination in human behavior », New York, Plenum.
- [10] **Deci, E. L. & Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001)**, « Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, pp.930-942.
- [11] **Deci, E. L. (1975)**. « *Intrinsic motivation* ». New York: Plenum.
- [12] **Deci, E. L. (1980)**. « *The psychology of self-determination* ». Lexington, MA: Heath.
- [13] **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980)**. « The empirical exploration of intrinsic motivational processes ». In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39–80). New York: Academic.
- [14] **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991)**. « A motivational approach to self: Integration in personality ». In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237–288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- [15] **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000)**. « The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior ». *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- [16] **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008)**. « Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains ». *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
- [17] **Faragher E.B., Cass M. et Cooper C.L. (2005)**. « The relationship between job satisfaction and health: a metaanalysis ». *Occup Environ Med*, vol.62, 105-12.
- [18] **Fernet, C., Guay, F., & Senecal, C. (2004)**. « Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout ». *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39–56.
- [19] **Geneviève A Mageau et Jacques Forest (2018)** « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination » January 20018 https://www.researchgate.net/publication/242168135_La_motivation_au_travail_selon_la_theorie_de_l'autodetermination [accessed Sep 16 2018].
- [20] **Gilbert D., Gillet L., et Perrin C. (2008)**, « Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail ». *Carriérologie, Université du Québec à Montréal*, 2008, 11 (3/4), pp.523-538. <hal-00561251>.
- [21] **Gillet N., Vallerand R.J. et Rosnet E. (2009)**, « Motivational clusters and performance in areal-life setting », *Motivation and Emotion*, 33, 49-62.
- [22] **Gillet, N., Berjot, S. & Paty, E. (2010)**. « Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation ». *Le travail humain*, vol. 73,(2), 141-162.
- [23] **Graves, L. M., Cullen, K. L., Lester, H. F., Ruderman, M. N., & Gentry, W. A. (2015)**, « Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences ». *Journal of Vocational Behavior*, 87, 32–42.
- [24] **Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987)**, « Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890-898.
- [25] **Harwood, C., Cumming, J., Fletcher, D., (2004)**. Motivational profiles and psychological skills usage within elite youth sport. *J Appl Sport Psychol* 16, 318–332.
- [26] **Hodge, K., Allen, J.B., Smellie, L. (2008)** ,« Motivation in masters sport: achievement and social goals », *Psychology of Sport and Exercise*, 9(2), 157-176.
- [27] **Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., et Van den Broeck, A. (2016)**. « Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. », *Journal of Vocational Behavior*, 95- 96, 74- 89.
- [28] **Kanfer, R. (1990)**, « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.
- [29] **Kiggundu, M. N. (1989)**, « *Managing organizations in developing countries: An operational and strategic approach* », West Hartford, CT: Kumarian Press.
- [30] **Lam C . F . et Gurland S .T. (2008)**, « Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? », *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115.
- [31] **Lévesque, C. S., Blais, M. R., & Hess, U. (2004)**, « Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu africain: quand le devoir oblige? ». *Revue canadienne des sciences du comportement*, 36, 321-332.
- [32] **Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004)**. « Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains [Motivational dynamic of burnout and well-being in African teachers] ». *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(3), 190-201.

- [33] **Levy-Leboyer, C. (1998)**. « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies ». Paris : Editions d'Organisation.
- [34] **Lieury, A. et Fenouillet, F. (1996)**. « *Motivation et réussite scolaire* ». Paris : Dunod.
- [35] **Mageau G .A. et Vallerand R.J. (2003)**, « The coach-athlete relationship: a motivationalModel » . *Journal of Sports Science*, 2003, 21, 883-904.
- [36] **Manganelli L., Gillet N., Laurent V., and Forest J. (2017)**, « Une analyse des profils motivationnels afin de mieux comprendre l'effet des contraintes et ressources professionnelles en emploi, » vol. 3, no. 1, p. 12.
- [37] **Meyer J.P. et Gagné M . (2008)**, « Employee engagement from a self-determination theory Perspective », *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60-62.
- [38] **Montgomery, J. D. (1986)**. « Levels of managerial leadership in Southern Africa ». *Journal of Developing Areas*, 21, 15-30.
- [39] **Moran, M., Diefendorff, J., Kim, T., & Liu, Z. (2012)**. « A profile approach to self-determination theory motivations at work ». *Journal of Vocational Behavior*, 81, 354–363.
- [40] **Munene, J. C. (1991)**. « Organizational environment in Africa: A factor analysis of criticalIncidents ». *Human Relations*, 44, 439- 458.
- [41] **Munene, J. C. (1995)**. « Not-on-seat : An investigation of some correlates of Organisational Citizenship Behaviour in Nigeria ». *Applied Psychology: An International Review*, 44, 111-122.
- [42] **Otis N . et Pelletier L.G. (2005)**, « A motivational model of daily hassles, physical symptoms,and future work intentions among police officers », *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2193-2214.
- [43] **Pintrich P .R. (2003)**, « A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts », *Journal of Educational Psychology*, 95, 667-686.
- [44] **Reeve J.(2002)**, « Self-determination theory applied to educational settings », in E. L. Deci et R.M. Ryan (eds.), *Handbook of self-determination research*, 2002, Rochester, ny, hghheUniversity of Rochester Press, p. 193-204.
- [45] **Richer S .F., Blanchard C . et Vallerand R.J. (2002)**, « A motivational model of work turnover », *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- [46] **Roussel, P. (1996)**, « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Paris, Editions Economica.
- [47] **Roussel, P. (2000)**. « La motivation au travail – concept et théories ». *Les notes du LIRHE*, 326.
- [48] **Vallerand R.J. (1997)**, « Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation »,in M.P.Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York:Academic Press, p. 271-360.
- [49] **Vallerand, R.J., (2007a)**. « Intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: a review and a look at the future ».In: Tenenbaum, G., Eklund, E. (Eds.), *Handbook of sport psychology*, 3rd ed. John Wiley, New York, pp. 49–83.
- [50] **Vallerand, R.J., (2007b)**, « Ahierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation for sport and physical activity ». In: Hagger, M.S., Chatzisarantis, N.L.D. (Eds.), *Self-determination theory in exercise and sport*. Human Kinetics, Champaign, IL, pp. 255–279.
- [51] **Van den Broeck, A., Lens,W., DeWitte, H., & Van Coillie, H. (2013)**. « Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for wellbeing: A person-centered perspective ». *Journal of Vocational Behavior*, 82, 69–78.
- [52] **Vansteenkiste M ., Neyrinck B., Niemiec C .P., Soenens B., De Witte H . et Van den Broeck A .(2007)**, « On the relations among work value orientations, psychological needsatisfaction, and job outcomes: a self-determination theory approach, » *Journal ofOccupational and OrganizationalPsychology*, 80, 251-277.

Le mouvement de boycott au Maroc : analyse économique d'un « cas d'école »

Benjamaa Sonia

Université Mohammed V de Rabat (FSJES Salé)

soniabenjamaa@gmail.com

Abstract— A boycott campaign launched on April 20 by Moroccan consumers against three consumer products with price reduction claims: the milk “Centrale” of Centrale Danone, a branch of the French multinational Danone, the mineral water “Sidi Ali”, the flagship brand of the firm “Eaux Minérales d'Oulmès”, subsidiary of Holmarcom group, and the gas stations “Afriquia” of the company “Afriquia SMDC”, Akwa Group subsidiary. In their respective sectors, milk processing sector, hydrocarbon distribution, mineral water production, these three firms are the market leaders. The paper presents a macroeconomic analysis of the phenomenon boycott based on theory, especially the theory of New Public Management (NPM) and the theory of the New Institutional Economy (NIE). It tries to show that the success of the boycott movement results from failures in public management that have contributed to the impoverishment of the middle class which is predominantly from the movement, and that have hampered the establishment of social trust in institutions as in industrialized countries. The lack of confidence among consumers in the institutions ability to enforce the competition rules and address anticompetitive practices, especially because of the non-activation of the market regulatory body, led them to fill the institutional gap left by the State by boycotting the three companies in a situation of abuse of a dominant position on the markets. The boycott movement thus came penalize the low quality of institutions and governance.

Résumé— Une campagne de boycott a été lancée le 20 avril dernier par les consommateurs marocains contre trois produits de consommation avec des revendications de réduction des prix de ces produits: le lait Centrale, marque de l'entreprise Centrale Danone, filiale de la multinationale française Danone, l'eau minérale Sidi Ali, marque vedette de l'entreprise « Eaux minérales d'Oulmès », filiale du groupe Holmarcom, et les stations services Afriquia de l'Entreprise Afriquia SMDC, filiale du groupe Akwa. Dans leurs secteurs respectifs: secteur de transformation du lait, distribution des hydrocarbures et production d'eau minérale, ces trois entreprises occupent des positions de leaders de marché. L'article tente une approche macroéconomique du phénomène de boycott en se basant sur un certain nombre de fondements théoriques, notamment la doctrine du Nouveau Management Public (NMP) et le courant de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI). L'article tente de démontrer que le succès du mouvement est le résultat des défaillances en matière de management public qui ont contribué à l'appauvrissement de la classe moyenne dont est majoritairement issu le mouvement de boycott, et qui ont entravé l'instauration d'un mode de production de confiance sociale dans

les institutions comme c'est le cas dans les pays industrialisés. L'absence de confiance de la part des consommateurs dans la capacité des institutions à faire respecter les règles de la concurrence et à lutter contre les pratiques anticoncurrentielles, notamment en raison de la mise en veille de l'instance de régulation du marché, les a amenés à combler le vide institutionnel laissé par l'Etat en boycottant les trois entreprises en situation d'abus de position dominante sur les marchés. Le mouvement de boycott est donc venu sanctionner la faible qualité des institutions et de leur gouvernance.

Mots-clés: Mouvement de boycott – appauvrissement de la classe moyenne – Nouveau Management Public – Nouvelle Economie Institutionnelle – faible qualité des institutions – dysfonctionnements de marché – Règles de la concurrence.

INTRODUCTION:

La récente campagne de boycott lancée le 20 avril dernier par les consommateurs marocains restera sans nul doute « un cas d'école » qui sera étudié dans les amphithéâtres des universités, et dont les causes et les répercussions seront analysées par les chercheurs en sciences économiques et sociales. Le mouvement de boycott a ciblé trois produits de consommation : le lait Centrale, l'eau minérale Sidi Ali et les stations-service Afriquia, avec des revendications de réduction des prix de ces produits.

La question qui a taraudé un grand nombre de marocains au tout début de la campagne a été de savoir si ce mouvement contre la cherté des prix était spontané ou s'il était dicté par d'obscures motivations politiques. Mais quels qu'en soient le ou les instigateurs, le mouvement de boycott a pris en quelques mois une dimension importante en raison de la forte mobilisation des internautes sur les réseaux sociaux.

La totale incompétence du gouvernement marocain à gérer une situation sans précédent, allant du mutisme jusqu'aux insultes et au mépris du citoyen marocain, et la communication désastreuse des trois entreprises ciblées ont en effet contribué à intensifier le mouvement de boycott qui s'est propagé rapidement dans le monde virtuel des réseaux sociaux. Si le mouvement de boycott est virtuel, la détérioration de la situation financière des trois entreprises, six

mois après le début du mouvement, est bien réelle : Centrale Danone, filiale du groupe français Danone a subi au premier semestre une perte de 115 millions de dirhams (10,4 millions d'euros) contre un bénéfice de 56 millions de dirhams au cours de la même période de l'année précédente. Les pertes subies ont obligé l'entreprise Centrale Danone à réduire la quantité de lait collectée auprès des agriculteurs locaux et à licencier 866 employés en contrat à durée déterminée. Le bénéfice réalisé par l'entreprise « les Eaux minérales d'Oulmès, a chuté de 87,9% pour s'établir à 9,74 millions de dirhams pour le premier semestre de l'année, suite au boycott qui a frappé sa marque vedette, Sidi Ali¹.

Plus de six mois après le début du boycott, la question qu'il faut donc légitimement se poser est : pourquoi ce mouvement déclenché le 20 avril dernier s'est-il généralisé avec une telle ampleur pour être suivi deux mois plus tard par près de 80%² des consommateurs marocains, et avoir de telles répercussions, six mois plus tard, sur les trois entreprises ciblées ?

La réponse à la question a déchaîné les passions au sein des médias et des réseaux sociaux, chacun essayant de décortiquer le phénomène en expliquant ses origines et ses éventuelles implications. La première raison invoquée par les médias pour expliquer le franc succès du boycott est le malaise social profond de la population marocaine, le mouvement ayant très souvent été comparé aux révoltes sociales d'El Hoceima et de Jerrada, ou même aux récents mouvements sociaux en Jordanie.

Mais la campagne de boycott n'est en rien comparable aux mouvements sociaux d'El Hoceima ou de Jerrada parce que le boycott est un mouvement économique contre la cherté des prix pratiqués par un certain nombre d'entreprises dominantes sur le marché, et dont le succès réside dans le fait que la population qui y adhère est issue en grande partie de la classe moyenne, alors que les mouvements de Jerrada ou d'El Hoceima étaient des mouvements sociaux issus des classes défavorisées avec des revendications en matière d'emplois.

Ce mouvement n'est pas non plus comparable à ceux de pays comme la Jordanie ou la Tunisie parce que la situation économique du Maroc laisse une marge de manœuvre à l'Etat alors que les autres pays ont une contrainte budgétaire très importante et subissent la conditionnalité du FMI.

S'il est encore trop tôt pour analyser toutes les implications de ce mouvement sur l'économie marocaine, l'on peut tenter de comprendre pourquoi il s'est généralisé avec une telle ampleur en s'interrogeant sur les raisons qui l'ont déclenché. Même si d'obscures motivations politiques, et le soutien

¹ Les résultats du premier semestre des deux entreprises, Centrale Danone Eaux minérales d'Oulmès, ont été publiés fin septembre. Les résultats de l'Entreprise Afriquia SMDC, filiale du groupe Akwa, ne sont pas encore disponibles.

² Sondage d'opinion réalisé Par Averty, cabinet d'études de marché et de sondages d'opinion

d'entités organisées maîtrisant le fonctionnement des réseaux sociaux peuvent expliquer le déclenchement de la campagne de boycott, le mouvement ne se serait pas propagé aussi rapidement sans la présence de facteurs propices à sa propagation. Le succès du mouvement de boycott est en fait la résultante d'une conjonction de facteurs tant économiques que sociaux. Quels sont ces facteurs et en quoi reflètent-ils la singularité du modèle économique marocain ?

L'article développera une analyse macroéconomique du phénomène de boycott, et se basera sur un certain nombre de fondements théoriques, notamment la doctrine du Nouveau Management Public (NMP) et le courant de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI) pour analyser les facteurs explicatifs du succès de ce mouvement. L'article mettra ainsi en exergue les spécificités du modèle économique marocain qui ont conduit à la propagation de ce mouvement contre la cherté des prix.

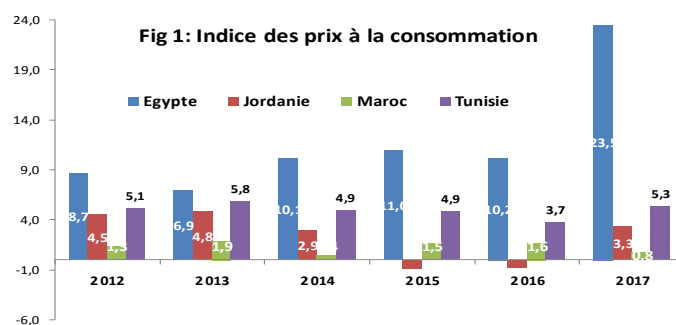
SECTION I: APPAUVRISSEMENT DE LA CLASSE MOYENNE ET MOUVEMENT DE BOYCOTT

§ I: Les spécificités du modèle économique marocain

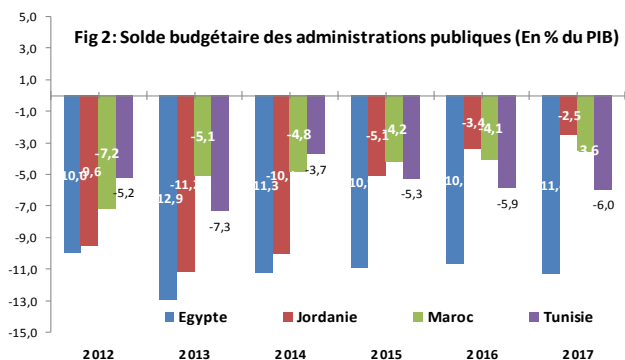
Au cours des quinze dernières années, le Maroc a accompli des progrès considérables tant en termes d'amélioration du cadre macroéconomique que d'accélération de la croissance. Les politiques sectorielles mises en place au début des années 2000 ont permis de diversifier le tissu économique, et de réduire la dépendance vis-à-vis des aléas climatiques. Le Maroc est ainsi passé à un palier supérieur de croissance de 4,3% en moyenne sur la période 2000- 2017 contre seulement 3% en moyenne dans les années 80 et 90. Parallèlement, les équilibres macroéconomiques ont été renforcés. Les performances réalisées sont meilleures que celles des pays arabes de la région MENA sur la période 2012-2017 notamment en termes de réalisation des équilibres macroéconomiques (voir graphiques ci-dessous).

1. Un cadre macroéconomique stable...

Au cours des dernières années, l'objectif de stabilité des prix a été atteint. L'inflation, mesurée par la variation de l'indice des prix à la consommation, a marqué un net ralentissement en 2017, revenant à 0,8% après un taux de 1,5% en 2015 et 2016. Sur la période 2012-2017, le Maroc réalise les meilleures performances de la région MENA en termes de maîtrise de l'inflation.

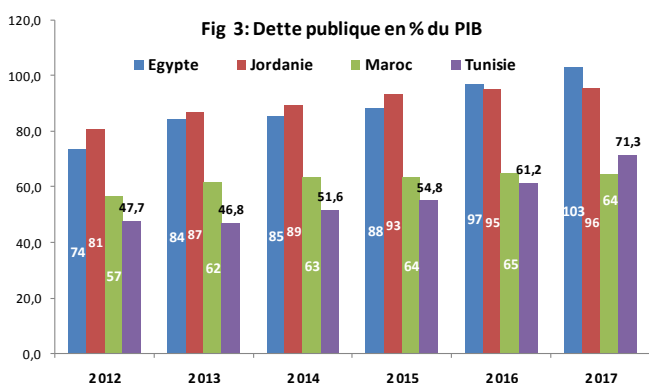


Les équilibres budgétaires sont en situation d'amélioration continue grâce notamment aux efforts de maîtrise des dépenses courantes, parallèlement à une meilleure mobilisation des recettes fiscales.



Le déficit budgétaire hors privatisation a poursuivi sa baisse pour se situer à 3,6% du PIB en 2017 contre 4,1% du PIB en 2016, ce qui a permis la maîtrise progressive du rythme de progression de l'endettement du Trésor qui s'est établi à 64% du PIB à fin 2017 contre 65% du PIB à fin 2016.

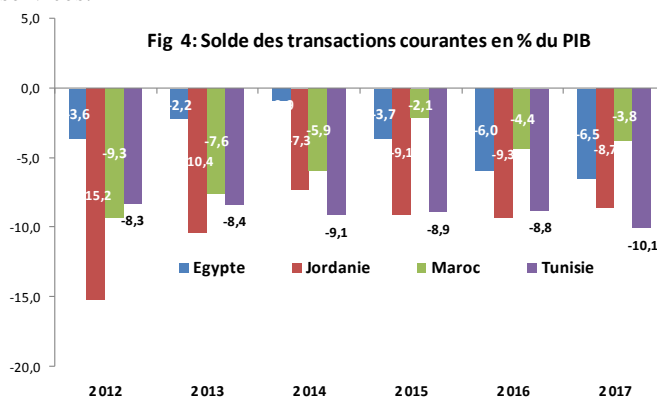
Contrairement aux autres pays de la région MENA qui enregistrent un endettement public très élevé (voir graphique ci-dessous), la dette publique du Maroc est qualifiée par la mission du FMI au titre de l'art IV de « soutenable et résiliente aux différents chocs potentiels³ ».



Quant aux équilibres externes, ils ont également enregistré une amélioration sur la période 2012-2017 notamment grâce à la dynamisation des métiers mondiaux du Maroc (automobile, aéronautique, électronique...) et à la forte progression des exportations de phosphates et dérivés. Le déficit du compte courant de la balance des paiements s'est allégé pour atteindre le niveau le plus faible de la région MENA, soit 3,8% du PIB en 2017 contre 4,4% en 2016, et les réserves internationales nettes de Bank Al-Maghrib (RIN) ont permis de couvrir

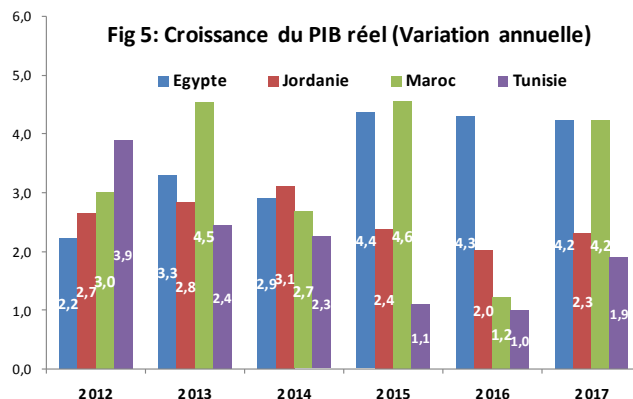
³ International Monetary Fund (2017) :Morocco staff report for the 2017 article IV consultation, november 2017.

l'équivalent de 5 mois et 20 jours d'importations de biens et services.



2. Mais un niveau de vie de la population qui reste faible

Depuis le début de la décennie 2000, la croissance économique est plus forte et plus soutenue grâce à la diversification des sources de la croissance qui a permis de réduire la dépendance du PIB total au PIB agricole. En 2017, le taux de croissance au niveau national s'est amélioré à 4,2% contre 1,2% en 2016 sous l'effet du raffermissement de l'économie mondiale et de conditions climatiques favorables.



Le passage à un palier supérieur de croissance sur la période 2000-2017 a permis d'améliorer le niveau de vie moyen de la population mesuré par le PIB/hab en Parité du Pouvoir d'achat (dollar international courant) qui a atteint 8217 \$ PPA en 2017 contre 6688 \$ PPA en 2011. Mais celui-ci reste faible comparativement aux autres pays arabes de la région MENA (voir graphique ci-dessous).

Par ailleurs, l'augmentation du niveau de vie ne s'est pas traduite par une amélioration du bien être de l'ensemble de la population essentiellement en raison de l'absence d'efficacité des politiques éducatives et de santé. L'inefficacité des politiques sociales affecte le classement du Maroc en termes de développement humain : le Maroc est classé à la 123^{ème} place sur 189 pays dans la catégorie des pays à développement humain moyen avec un IDH de 0,667 en 2017, derrière la Jordanie (95^{ème}), la Tunisie (95^{ème}) et l'Egypte (115^{ème}).

Tableau 1 : PIB/hab (PPA en dollars courants)

Pays	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Égypte, République arabe d'	9 824	10 003	10 156	10 408	10 750	11 134	11 583
Jordanie	9 214	9 129	9 062	9 083	9 042	9 048	9 153
Maroc	6 688	6 916	7 240	7 442	7 770	7 857	8 217
Tunisie	10 121	10 596	10 948	11 342	11 464	11 606	11 911

Source: Banque mondiale

De même, la faiblesse des politiques sociales affecte directement le capital humain comme l'atteste le nouvel indice de la Banque mondiale ICH publié en octobre 2018. L'indice du capital humain évalue la situation des pays en matière de santé et d'éducation. L'indice est calculé à partir de cinq indicateurs et est compris entre 0 et 1. Il est mesuré en unités de productivité, et permet de savoir si une génération atteindra à long terme son plein potentiel.

L'indice pour le Maroc est de 0,5, soit l'un des scores les plus faibles des pays à revenu moyen inférieur (voir graphique ci-dessous) : cela signifie que la productivité d'une génération d'enfants qui viennent de naître, une fois parvenus à l'âge adulte s'élèvera à 50% de ce qu'elle aurait pu atteindre si elle avait bénéficié de meilleures conditions d'éducation et de santé. Selon la Banque mondiale, l'absence d'efficacité des politiques éducatives et de santé affecte le capital humain, et coûte au Maroc 50% de son revenu à long terme.

Tableau 2: ICH 2017 (Indice de capital humain)

Pays	Code BM	région	Groupe de revenu	Survie des enfants ju'à 5 ans	durée attendue de scolarité	Qualité des apprentis-sages	Développe-ment en bonne santé	taux de survie des adultes	Indice du CAPITAL HUMAIN
Égypte, Arabie EGY		MENA	revenu moyen inférieur	0,98	11,1	6,3	0,78	0,85	0,49
Jordanie	JOR	MENA	revenu moyen inférieur	0,98	11,6	7,6	0,92	0,89	0,56
Maroc	MAR	MENA	revenu moyen inférieur	0,98	10,6	6,2	0,85	0,93	0,50
Tunisie	TUN	MENA	revenu moyen inférieur	0,99	10,2	6,3	0,90	0,91	0,51

Le Groupe de la Banque mondiale reconnaît donc le rôle du capital humain comme moteur de la croissance inclusive, et explique dans son rapport que l'amélioration du capital humain au moyen de politiques d'éducation et de santé plus efficaces permettrait de réduire les inégalités sociales et d'améliorer le bien être de l'ensemble de la population⁴.

La singularité du modèle marocain réside ainsi dans le fait que les services publics de base comme l'éducation et la santé restent de faible qualité, alors que la situation des finances publiques au Maroc, contrairement à des pays similaires tels que la Tunisie, l'Égypte ou la Jordanie qui souffrent d'un endettement public élevé, laisse une marge de manœuvre à l'Etat pour mettre en place des politiques d'éducation et de santé à même de permettre une croissance plus inclusive.

⁴ Jean-Pierre Chauffour (2017) : « Le Maroc à l'horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique », Groupe Banque mondiale.

Les inégalités sociales restent donc fortement présentes, et les conditions de vie des Marocains génèrent encore beaucoup d'insatisfaction au sein des couches les plus pauvres de la population mais aussi au sein de la classe moyenne.

§II: L'appauvrissement de la classe moyenne et l'échec du nouveau management public

1. L'évolution de la classe moyenne au Maroc

La classe moyenne, reconnue par la plupart des économistes comme moteur de la croissance et du développement, constitue un groupe social que les chercheurs ont du mal à identifier comme un groupe homogène, c'est pourquoi plusieurs chercheurs en sciences sociales préfèrent désigner cette classe sociale au pluriel, et parlent « des classes moyennes ».

De même, la méthodologie utilisée pour mesurer la classe moyenne ne fait pas l'objet de consensus dans la littérature économique, et les résultats obtenus diffèrent sensiblement en fonction de l'approche méthodologique adoptée. Dans l'étude intitulée « Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire », publiée conjointement en 2017 par le HCP et la Banque mondiale⁵, la méthode utilisée consiste à mesurer la classe moyenne de manière relative, en fonction de la distribution observée des revenus.⁶ Cette approche fait ressortir une augmentation de la taille de la classe moyenne à 58,7% de la population en 2014 contre 53% en 2007. La classe moyenne est donc majoritaire au Maroc selon le HCP. Cette approche utilisée pour recenser la classe moyenne a fait l'objet de plusieurs critiques de la part des économistes selon lesquels cette approche est purement statistique et augmente considérablement la taille de la classe moyenne. Dans le cas spécifique du Maroc, les bornes choisies sont particulièrement basses et conduisent à inclure dans la catégorie « classe moyenne » des catégories socioprofessionnelles considérées à l'échelle mondiale comme modestes.

Selon la Banque Mondiale⁷, une démarche alternative consistant à définir un seuil absolu d'accès à la classe moyenne exprimé en unités monétaires, peut être adoptée pour remédier à ce problème. Dans une étude publiée en 2015, le Pew Research Center⁸ fait ressortir qu'un ménage accède à la classe moyenne à partir d'un revenu par personne de 10 dollars par jour en parité de pouvoir d'achat. Compte tenu

⁵ HCP et Banque mondiale (2017) : « Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire », novembre 2017.

⁶ Dans le cadre de cette approche, la classe moyenne se situe dans une fourchette dont les bornes sont fixées par référence à la médiane du niveau de vie. Les ménages appartenant à la classe moyenne sont ceux dont le revenu mensuel se situe entre 0,75 fois le revenu médian et 2,75 fois le revenu médian. En dessous de la borne inférieure, les ménages sont considérés comme « modestes », et au-dessus de la borne supérieure, ils sont assimilés aux ménages « aisés ».

⁷ Jean-Pierre Chauffour (2017), op.cit

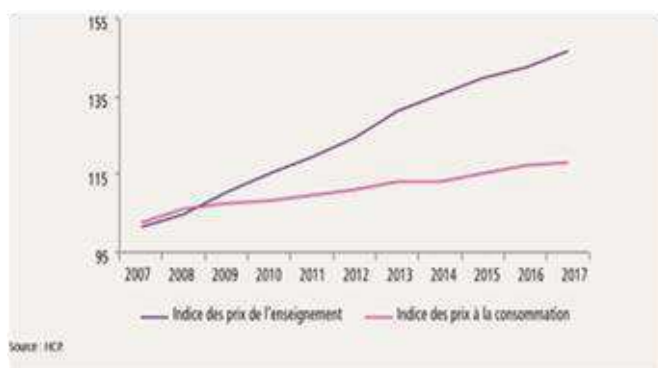
⁸ Pew Research Center. 2015. "A Global Middle Class Is More Promise than Reality." Washington, DC.

du facteur de conversion de PPA de 0,45 pour le Maroc, le seuil d'accès à la classe moyenne se situerait à environ 5 500 dirhams par mois pour un ménage marocain. À ce seuil, environ 25 % de la population marocaine ferait actuellement partie de la classe moyenne contre 16% de la population en 2001. L'accélération de la croissance observée dans les années 2000 a donc permis d'élargir la classe moyenne mais celle-ci reste étroite comparativement à des pays comme la Turquie où la classe moyenne représente 50% de la population, ou à la Tunisie où près de 35% de la population est issue de la classe moyenne⁹.

De plus, les deux approches présentées sont des approches statistiques qui mesurent la classe moyenne en termes monétaires, et qui ne mettent donc pas en évidence l'érosion du pouvoir d'achat des catégories à revenu moyen au cours des dix dernières années, notamment en raison des carences des services publics.

La détérioration du pouvoir d'achat de la classe moyenne, qui explique la forte adhésion de cette classe sociale à la récente campagne de boycott, est essentiellement la résultante des surcoûts subis par les ménages en raison de l'insuffisance des services publics : politique éducative (cherté de la scolarisation privée des enfants), planification urbaine (coût élevé du foncier), politique de transport (faiblesse des transports collectifs de qualité), politique de santé (faible qualité du système de santé public).

Fig 6 : Evolution des prix de l'enseignement et de l'indice des prix à la consommation (base 100=2006)



Un accès de tous à des services publics de base de qualité contribue à promouvoir les opportunités pour chacun, favorise l'équité et contribue au développement de la classe moyenne (Bluhm et Szirmai 2011)¹⁰. Au Maroc, la faible qualité de l'enseignement public et la difficulté d'accès aux soins de santé dans les hôpitaux publics oblige la classe moyenne à

recourir aux services du secteur privé dont les prix ne cessent d'augmenter. A titre d'exemple, les prix de l'enseignement privé ont enregistré une augmentation de 44% entre 2007 et 2017, soit un rythme trois fois plus rapide que celui de l'indice des prix à la consommation qui était de 15% sur la période (graphique ci-dessus).

2. L'échec du nouveau management public

L'échec des politiques publiques en matière de santé et d'éducation, qui a grandement contribué à l'appauvrissement de la classe moyenne s'explique par les défaillances en matière de management public, malgré le chantier de réformes de l'administration publique engagées depuis le début des années 90.

Les principaux volets de la réforme trouvent pourtant leur fondement théorique dans la doctrine du « Nouveau Management Public » (NMP) qui a recours à une philosophie consumériste du service public : les citoyens ne doivent plus être considérés comme des receveurs passifs de services mais comme des clients que l'on doit servir, ce qui nécessite un certain nombre de mesures, notamment l'utilisation d'instruments de gestion privée tels que le service clients et l'établissement d'une charte du citoyen pour identifier le type de services que le public est en droit de recevoir, la définition des objectifs et des indicateurs pour mesurer les performances, et une amélioration de la productivité et de la responsabilité des fonctionnaires par l'évaluation des performances.

La réforme du Nouveau Management Public (NMP) consiste dans la transformation volontaire des structures bureaucratiques afin de les rendre plus efficaces (Pollit et Bouckaert, 2000)¹¹. La doctrine du Nouveau Management Public (NMP) met en exergue une nouvelle conception de l'administration publique basée sur les 3 E : « Économie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1998)¹². L'École de pensée du Nouveau Management Public, qui a vu le jour à partir du début des années 80, a pour objectif d'accroître la marge de manœuvre des gestionnaires pour leur permettre de mieux répondre, au moindre coût, aux attentes des citoyens. L'amélioration de l'efficacité de l'administration publique et de la qualité des services fournis aux citoyens requièrent des changements aussi bien en matière de procédures que de culture, et donc une évolution vers des pratiques managériales innovantes et un mode de pensée basé sur l'entrepreneuriat.

La doctrine du Nouveau Management Public a donc mis fin aux méthodes de gestion bureaucratiques et centralisées en introduisant des pratiques de gestion privée qui s'appuient sur les principes de marché, et fait apparaître une nouvelle configuration des relations au niveau de l'administration

⁹ Pew Research Center (2015), op.cit

¹⁰ Bluhm, Richard, and Adam Szirmai. 2011. "Institutions, Inequality and Growth: A Review of the Institutional Determinants of Growth and Inequality." UNICEF Innocenti Research Center Working Paper 2011-02, UNICEF, New York.

¹¹ Pollit, C., and G. Bouckaert (2000) : Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press.

¹² Urio, P. (1998) : « La gestion publique au service du marché », in M. Hufty (éds), La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124.

publique. La nouvelle gestion de l'Administration Publique a ainsi recours aux concepts empruntés aux théories contractuelles de la firme, et en particulier aux théories de « l'agence » (Jensen et Meckling, 1976)¹³, des « parties prenantes » ou « stakeholders » (Freeman 1984, Donaldson et Preston, 1995) et celle de l'asymétrie d'information (Verrecchia, 2001, Zhou, 2007 et Singer et You, 2011).

L'application de la théorie de l'agence au secteur public se traduit par une séparation entre le politique et l'administratif, et une augmentation de l'autonomie managériale. Les gestionnaires ou administrateurs deviennent donc les réels responsables de la mise en œuvre des objectifs définis par le pouvoir politique, ainsi que de la réalisation des résultats, et sont tenus à l'obligation de rendre compte aux politiciens tout comme les dirigeants aux actionnaires dans le secteur privé. Dans un modèle d'administration basé sur le NMP, le partage des responsabilités est donc beaucoup plus clair : le pouvoir politique fixe les objectifs et les administrateurs sont chargés de les atteindre, alors que dans une structure bureaucratique, les fonctions politique et administrative apparaissent le plus souvent interdépendantes.

Les économies développées, dès le début des années 80, et les économies en développement, à partir de la décennie 90, ont mis en place un vaste chantier de réformes de l'administration Publique qui trouvent leur fondement théorique dans la doctrine du Nouveau Management Public (NMP). Ces réformes peuvent être regroupées autour des axes suivants: i) le désengagement de l'Etat de la gestion directe de certains services publics à travers la privatisation, la concession et l'externalisation de certaines activités au profit du secteur privé, ii) le renforcement de la déconcentration administrative en vue notamment de responsabiliser et d'élargir la marge de manœuvre des gestionnaires, et d'apporter une réponse de proximité aux besoins exprimés par la population, iii) la simplification des procédures administratives à même de faciliter les démarches relatives à l'investissement et d'instaurer plus de transparence dans les relations administration/administré, iv) le développement de l'Administration électronique en vue de renforcer l'efficacité de la gestion par la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité du service rendu et la diminution des délais de traitement des dossiers, et de mettre en ligne les services de l'administration au profit de l'utilisateur et de l'entreprise et v) la transparence et la moralisation de la vie publique à travers notamment l'élaboration des codes de bonne conduite mettant l'accent sur les valeurs d'éthique, d'intégrité et de bonne gouvernance dans la gestion des dossiers, et le

¹³ Il y a relation d'agence dès lors qu'une personne (mandant ou principal) engage une autre personne (mandataire ou agent) afin d'accomplir en son nom une ou plusieurs opérations qui supposent la délégation à l'agent d'une certaine autorité exécutive. L'organisation est un « nœud de contrats » entre un ensemble d'agents rationnels et autonomes qui acceptent la relation parce qu'ils pensent que les termes du contrat sont satisfaisants.

renforcement du rôle des organes de contrôle en matière de contrôle et d'audit de la gestion des différents services de l'Etat.

Les changements suggérés dans le cadre du NMP n'auront pas la même signification selon les pays parce qu'ils restent étroitement dépendants du contexte dans lequel ces changements apparaissent. Dans les pays de l'OCDE, le passage d'une structure administrative bureaucratique à une structure administrative basée sur les nouvelles pratiques managériales s'explique par la nécessité d'une plus grande efficacité face aux exigences accrues des citoyens et aux nouveaux défis de sociétés en pleine mutation : globalisation, ouverture européenne, nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Dans les pays en développement, la réforme du Nouveau Management Public a été mise en place sous l'impulsion des Institutions financières internationales qui ont conditionné l'aide au développement à une meilleure gouvernance dans ces pays. La réforme de l'Administration publique est ainsi installée depuis plus de dix ans parmi les priorités des programmes d'aide au développement par tous les bailleurs.

Les résultats des réformes inspirées du NMP sont également très différents en fonction des pays dans la mesure où le NMP prend place à l'intérieur d'un système politico-administratif qui a déjà ses valeurs spécifiques, ses normes, ses habitudes et son organisation (Hood, 1991)¹⁴. La mise en œuvre des réformes ne se suffit pas à elle-même et repose plus sur l'adaptation au changement que sur son pilotage. En fait, il n'existe pas un système unique de NMP mais plusieurs systèmes dont l'ampleur et le contenu dépendent de la culture et des particularités de chaque pays (Schedler et Proeller, 2000)¹⁵. Les réformes s'inscrivent donc dans des systèmes nationaux qui restent les facteurs déterminants de la performance.

Dans les pays de l'OCDE, le Nouveau Management Public a globalement répondu aux attentes des instigateurs de la réforme, l'exemple le plus probant étant celui du Royaume-Uni où le NMP a permis une réduction des coûts, une hausse de la qualité des services, une meilleure productivité, et une plus grande confiance sociale dans les institutions.

En revanche, dans les pays en développement, les réformes mises en place dans le cadre du Nouveau Management Public ont pour la plupart échoué et se sont même traduites par un accroissement du niveau de corruption, alors qu'à l'origine, une baisse de la bureaucratie aurait dû permettre de la réduire. Généralement, la corruption se définit comme le transfert illégal de ressources publiques vers un usage privé (abus de biens sociaux). Alesina et Weder (2002)¹⁶ présentent la

¹⁴ Hood.C (1991) ; a Public Management for Seasons? Public Administration 69 (1), 3– 19.

¹⁵ Schedler K. et I. Proeller (2000), New Public Management, Berne, Haup.

¹⁶ Alesina A. et B. Weder (2002): "Do Corrupt Governments Receive Less Foreign Aid?", American Economic Review, Vol. 92, Issue 4, pp. 1126 – 1137.

corruption comme l'utilisation abusive de la propriété de l'Etat par un fonctionnaire pour en tirer un gain personnel. La corruption est une activité qui inclut les détournements et l'extorsion de fonds, les pots-de-vin, le népotisme, le trafic d'influence et la fraude (Chettywynd et al, 2003)¹⁷.

Dans l'argumentation théorique, les réformes du NMP ont été associées à une augmentation accrue de la corruption (Minogue, 2000)¹⁸. Cette thèse a été largement soutenue par plusieurs auteurs : Washington (1997)¹⁹ affirme que « certaines de ces réformes peuvent avoir des impacts fortuits sur l'éthique et les normes de conduite ». Dans le même ordre d'idées, Maesschalk (2004)²⁰ ajoute que les réformes du Nouveau Management Public sont mises en place pour mener à un comportement plus collectif ou même plus systémique contraire à l'éthique. Ainsi, beaucoup de cas de corruption résultent des incitations, des opportunités et des motivations fournies par des échappatoires rendus possibles par la réforme du NMP. La littérature invoque plusieurs sources de corruption provenant du NMP notamment la sous-traitance, la décentralisation, l'autonomie managériale, et les partenariats public-privé.

Au Maroc, la faible qualité des services publics et le niveau élevé de corruption²¹ traduisent l'échec du Nouveau Management Public et remettent en question la pertinence de ce mode de gouvernance.

SECTION 2: DEFAILLANCES INSTITUTIONNELLES ET MOUVEMENT DE BOYCOTT : QUELLE CORRELATION?

La nouvelle Economie institutionnelle est un courant de pensée apparu dans les années 70 mais qui a pris véritablement de l'importance à partir du début des années 90. Ce courant de pensée a tenté d'expliquer, d'une part, l'organisation de l'activité économique au niveau des entreprises et des marchés et, d'autre part, les disparités de performances économiques entre pays, en mettant en évidence le rôle crucial des institutions aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau macroéconomique. Au Maroc, les institutions relatives à l'entreprise et aux marchés ont une relation directe avec le mouvement de boycott contre les produits des trois entreprises leaders du marché dans la mesure où l'absence d'institutions à même de lutter contre les pratiques anticoncurrentielles a créé un vide institutionnel que

¹⁷ Chettywynd E, F. Chettywynd et B. Spector (2003): Corruption and poverty: a review of recent literature final report. Washington, DC: Management Systems International.

¹⁸ Minogue, M, (2000): Should flawed models of public management be exported? Issues and practices. Institute of Development Policy and Management Public Policy Management Working Paper No 15. Manchester: University of Manchester.

¹⁹ Washington, S (1997): Managing government ethics. The OECD Observer, 204, p 15-17.

²⁰ Maesschalk, J (2004): "The impact of new public management reforms on public servants ethics: towards a theory", Public Administration, 82(2): p 465-89.

²¹ Voir p 10 ci dessous

le consommateur est venu combler en réagissant contre la cherté des prix²². Au niveau macroéconomique, la faiblesse des institutions n'a pas permis de mettre en place un mode de production de confiance à même de favoriser le passage à une croissance plus inclusive et d'améliorer le bien être de la population.

§ I: La Nouvelle Economie Institutionnelle

Les théoriciens de la Nouvelle Economie Institutionnelle avancent l'idée selon laquelle la qualité des institutions est un facteur déterminant de la croissance et du développement économique de long terme. La notion de « confiance sociale » en la qualité des institutions réduit l'incertitude des acteurs économiques et favorise ainsi la prise de risque à long terme et l'investissement. La corrélation entre la qualité des institutions et les performances économiques a été vérifiée par un certain nombre d'études empiriques.

La théorie de la Nouvelle Economie Institutionnelle

A partir de la moitié des années 90, l'importance des institutions dans le développement a été progressivement acceptée par les chercheurs en économie du développement, les praticiens et les organismes financiers internationaux tels que la Banque mondiale. Plusieurs économistes influencés par le courant de la Nouvelle Economie Institutionnelle ont critiqué l'aide au développement en raison de son incapacité à faire face aux barrières institutionnelles à la croissance (Martens, 2002, Shirley, 2008). La Nouvelle Economie Institutionnelle a également eu une large influence sur les macro économistes qui ont progressivement intégré les facteurs institutionnels dans leur modèle de croissance et établi une forte corrélation statistique avec la croissance.

La nouvelle Economie Institutionnelle était au départ divisée en deux courants de pensée : le premier courant de pensée dont les précurseurs sont Ronald Coase et Olivier Williamson ont mis l'accent sur les institutions telles que les droits de propriété et les contrats au niveau de l'entreprise. Le deuxième courant de pensée initié par Douglas North s'est intéressé à l'impact des facteurs institutionnels au niveau macroéconomique et a mis en évidence le rôle de l'Etat comme institution.

La Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI) a tenté d'apporter des réponses aux questions non résolues par le paradigme néoclassique notamment le mode d'organisation des entreprises et des marchés, d'une part, et, d'autre part, les disparités entre les pays en termes de performances économiques, et la persistance de ces disparités malgré les efforts entrepris par un grand nombre de pays en termes de politiques volontaristes. Ces économistes ont remis en question le paradigme néoclassique selon lequel la persistance de ces disparités s'explique uniquement par les différences en accumulation du capital, en progrès technique, et en capital humain. Dans son ouvrage publié en 1990, «Institutionnel

²² Voir section 3 ci-dessous

Change and Economic Performance»²³, North avance l'idée selon laquelle l'hétérogénéité des trajectoires en termes de rythmes de croissance et de dynamique de développement s'explique en grande partie par les divergences en termes de qualité du tissu institutionnel. Les pays qui ne sont pas dotés de bonnes institutions ont des difficultés à maintenir la croissance. Il est en effet plus difficile de maintenir la croissance que de l'initier. Et si la croissance a lieu sur le long terme, elle est incapable d'améliorer les indicateurs sociaux. Pour les théoriciens de l'économie institutionnelle, le maintien de la croissance nécessite la construction d'une base institutionnelle sur le long terme afin de pouvoir maintenir la dynamique de production, et assurer la capacité de résilience aux chocs. Par exemple, l'échec des Philippines à soutenir une croissance à long terme est attribué à l'absence de mise en place de réformes institutionnelles pendant la période de forte croissance.

« Les institutions sont les contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Elles se composent de contraintes formelles (comme les règles, les lois, les constitutions), de contraintes informelles (comme les normes de comportement, les conventions...) et des caractéristiques de leur mise en œuvre » telles les croyances des acteurs en la nécessité de respecter certaines institutions²⁴.

Douglas North définit ainsi les institutions comme « les règles du jeu » qui façonnent les comportements humains dans une société. La confiance sociale dans les institutions permet de réduire l'incertitude inhérente aux relations humaines²⁵ et d'augmenter la prise de risque à long terme, ce qui se traduit par une hausse de l'investissement et de la croissance.

Pour North, l'adaptation des institutions est assez lente par rapport à l'évolution des facteurs conjoncturels et difficile à mettre en œuvre. Les règles formelles peuvent changer rapidement en réponse à des politiques volontaristes, mais les croyances et les conventions de longue date mettent beaucoup de temps à changer. Les changements institutionnels profonds résultent donc d'un processus long et graduel.

De plus, les facteurs institutionnels sont interdépendants et complémentaires. Bruno Amable (2005)²⁶ développe une idée très importante qui est celle de la complémentarité institutionnelle : entre les institutions régissant les différents marchés, le système financier, la protection sociale ou l'éducation se développe une forte complémentarité institutionnelle. Chaque institution renforce l'efficacité des autres et elles sont interdépendantes si bien que l'on ne peut

juger de l'efficacité de l'une sans tenir compte de l'ensemble dans lequel elle s'inscrit. L'intérêt de son analyse est d'expliquer pourquoi les solutions économiques efficaces dans certains pays ne s'avèrent pas toujours performantes dans d'autres car elles entrent en contradiction avec les complémentarités développées jusqu'alors. Par exemple, on ne peut pas mécaniquement copier le modèle danois de la « flexisécurité » en réformant le seul marché du travail, car il repose sur de fortes complémentarités avec le reste de l'économie et de la société (rôle du syndicalisme et de la négociation sociale, type d'Etat-Providence, système éducatif performant etc...)

2.. L'évidence empirique

Kaufmann et Kraay (2002, 2003)²⁷ ont exploré l'interrelation entre gouvernance et croissance à travers les six mesures des institutions regroupées dans un indice global de gouvernance²⁸. Ils concluent que le revenu par habitant et la qualité de la gouvernance sont significativement, et positivement corrélés entre les pays. Ainsi une meilleure gouvernance engendre une hausse du revenu par habitant et le phénomène contraire est observé lorsque le niveau de gouvernance est faible.

Une étude du FMI²⁹ a également quantifié les répercussions potentielles des améliorations institutionnelles sur le revenu et la croissance dans différentes régions. Les auteurs ont démontré que les institutions exercent un effet robuste et significatif sur la croissance du PIB par habitant. En moyenne, une amélioration de la qualité des institutions équivalant à un écart type (soit à peu près la différence entre la qualité des institutions camerounaises et la qualité moyenne des institutions de tous les pays de l'échantillon) entraînerait une hausse de 1,4 point de la croissance annuelle moyenne du PIB par habitant. L'étude tend également à démontrer que si la qualité moyenne des institutions en Afrique subsaharienne rattrapait celle des pays asiatiques en développement, le revenu par habitant de la région s'élèverait de 80 %, passant d'environ 800 dollars à plus de 1.400 dollars. Les gains potentiels pour l'Afrique subsaharienne continuent d'augmenter fortement à mesure que les institutions s'améliorent. Le revenu régional serait multiplié par 2,5 si le renforcement des institutions permettait d'aligner leur qualité sur la moyenne de tous les pays étudiés. Les gains seraient nettement supérieurs si leur qualité atteignait celle observée dans les économies avancées. Même si les gains ne seraient ni immédiats ni automatiques dans la pratique, ces résultats sont frappants et donnent une signification empirique à

²³North Douglas (1990): « Institutional Change, and Economic Performance », New York: Cambridge University Press.

²⁴ North Douglas (1990) Op.cit

²⁵ North Douglas (1990) : "A Transaction Cost Theory of Politics." Journal of Theoretical Politics, pp 355-367.

²⁶ Bruno Amable (2005) : « Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation », Edition Seuil

²⁷ Kaufmann and Kray : « Measuring Good Governance », Harvard University

²⁸ Voir page suivante

²⁹ Maitland MacFarlan, Hali Edison et Nicola Spatafora (2003) : « qualité des institutions et résultats économiques », dans « Perspectives de l'économie mondiale du FMI », avril 2003.

l'importance des institutions dans la croissance et le développement économique.

§ II : Défaillances institutionnelles et mouvement de boycott au Maroc

A partir du début des années 90, le Maroc, conscient du rôle crucial des institutions dans la croissance et le développement économique, a mis en place une série de réformes qui trouvent leur fondement théorique dans la doctrine du « Nouveau Management Public » (NMP). Ces réformes, qui avaient pour objectif d'améliorer la gouvernance publique et de renforcer les institutions ont permis certaines avancées mais n'ont pas conduit à une amélioration notable du cadre institutionnel parce qu'elles n'ont pas réussi à générer le climat de confiance à l'œuvre dans les pays développés, et indispensable à la mise en place d'une croissance inclusive à même d'améliorer les indicateurs sociaux.

1 - Mesure de la qualité des institutions

L'indice global de gouvernance de la Banque mondiale, est la moyenne des six mesures des institutions présentées dans une étude de Daniel Kaufmann, Art Kraay et Pablo Zoido-Lobaton (1999) :

1) Participation des citoyens et responsabilisation : possibilité pour les citoyens de choisir leurs dirigeants, de jouir de droits politiques et civils et d'avoir une presse indépendante.

2) Stabilité politique et absence de violence : probabilité qu'un État ne soit pas renversé par des moyens inconstitutionnels ou violents.

3) Efficacité des pouvoirs publics : qualité de la prestation des services publics et compétence et indépendance politique de la fonction publique;

4) poids de la réglementation : absence relative de réglementation par l'État des marchés de produits, du système bancaire et du commerce extérieur;

5) état de droit : protection des personnes et des biens contre la violence et le vol, indépendance et efficacité de la magistrature et respect des contrats;

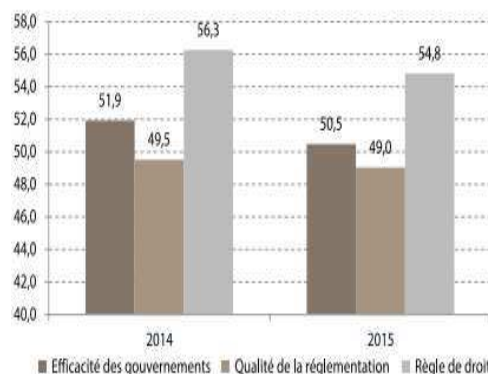
6) absence de corruption : pas d'abus de pouvoir au profit d'intérêts privés.

Les données relatives aux indicateurs de gouvernance mondiaux montrent que le Maroc se positionne toujours au milieu du classement : dans une fourchette allant de 0 (faible qualité) à 100 (très bonne qualité), le Maroc affiche en 2015 des scores de perception de 50,5 en matière d'efficacité des gouvernements, de 49 au niveau de la qualité de la réglementation et de 54,8 au niveau du critère « règle de droit », soit des scores inférieurs à ceux de l'année 2014 (voir graphique ci-dessous).

2. L'échec de l'instauration d'un mode de production de confiance sociale

L'inefficacité du cadre institutionnel à générer un climat de

Fig 7 : Score du Maroc au niveau des indicateurs de gouvernance mondiaux



Source : Worldwide Governance indicators, 2016

confiance sociale chez les citoyens est l'une des causes majeures du succès du mouvement de boycott. Le mouvement de mécontentement des consommateurs par rapport aux prix pratiqués par les trois entreprises leaders du marché reflète l'absence de confiance des citoyens dans la capacité des institutions à lutter contre les pratiques anticoncurrentielles en faisant appliquer les règles de la concurrence. Le mouvement de boycott est ainsi venu combler un vide institutionnel laissé par l'État.

En effet, au niveau institutionnel, le Maroc a réalisé des progrès notables en matière d'adoption de règles formelles mais l'adoption de règles ne garantit pas en soi leur application effective. C'est de leur respect que dépend la qualité des institutions (Meisel et Ould Aoudia, 2007)³⁰ Dans le calcul des indicateurs de gouvernance mondiaux, c'est cette dimension précise du respect ou non des règles que la base de données de la Banque mondiale vise à capturer.

Meisel et Ould Aoudia expliquent la faible confiance dans le respect des règles par la dépersonnalisation des relations sociales qui a affecté les facteurs traditionnels de production de confiance dans les sociétés en développement. « Ces sociétés fonctionnaient au départ avec un mode de production de la confiance fondée sur les liens personnels. Mais la transition démographique, l'urbanisation croissante engagent inéluctablement ces sociétés dans un processus de dépersonnalisation des relations sociales ». Les économies en développement sont donc aujourd'hui dans une situation où le mode de production antérieur ne fonctionne plus, alors que le mode de production de confiance des pays développés, fondé sur des règles impersonnelles qui s'appliquent à tous en faisant abstraction des caractéristiques intrinsèques de chaque individu, n'est pas encore institué.

³⁰ Nicolas MEISEL et Jacques OULD AOUDIA, "La bonne gouvernance est-elle une bonne stratégie de développement ? ", Document de travail de la DGTPE, n° 11, 2007.

Par ailleurs, dans sa définition des institutions, Douglas North spécifie que les institutions se composent de contraintes formelles (règles, lois, constitutions), mais aussi de contraintes informelles (normes de comportement, conventions...) et des caractéristiques de leur mise en œuvre telles les croyances des acteurs en la nécessité de respecter certaines institutions.³¹ La campagne de boycott a mis en exergue des différences importantes en termes de normes de comportement entre d'une part, la multinationale Centrale Danone et, d'autre part, les deux entreprises nationales « Eaux minérales d'Oulmès » et Afriquia SMDC.

Les deux entreprises nationales « Eaux minérales d'Oulmès » et Afriquia SMDC » n'ont pas jugé nécessaire de répondre au mouvement de mécontentement des consommateurs. Aucune de ces deux entreprises n'a considéré le consommateur comme un acteur à part entière du marché qui a un rôle à jouer dans la fixation des prix et auquel il faut rendre compte. La réaction des deux entreprises dénote donc d'un manque d'attachement et de croyance dans les institutions. En revanche, la réaction de Centrale Danone démontre un certain attachement aux institutions et la croyance en la nécessité de les respecter, dans la mesure où les dirigeants de l'entreprise ont tenté, dans un premier temps, d'engager le dialogue avec le consommateur en tant qu'acteur du marché en expliquant leur politique des prix, et ont décidé, dans un deuxième temps, de baisser le prix du pack de lait de 470 ml de 3,50 DH à 3,20 DH.

Ces différences de normes de comportement s'expliquent selon North par le fait que les règles formelles peuvent changer rapidement en réponse à des politiques volontaristes, mais que les croyances et les normes de comportement mettent beaucoup de temps à changer. Les changements institutionnels profonds résultent donc d'un processus long et graduel.

Au Maroc, la faible confiance dans les institutions s'explique par plusieurs facteurs:

- *Le décalage entre les textes régissant les institutions et leur application*, qui réduit la confiance dans le respect des règles : plusieurs exemples sont significatifs. S'agissant du Conseil de la Concurrence, la loi 20-2013 a considérablement élargi le champ d'intervention et les pouvoirs de l'institution en lui conférant les pouvoirs de contrôle, de sanction et d'enquête, au même titre que la Commission Européenne ou les instances nationales de régulation dans les pays européens, mais ce texte n'est jamais entré en application puisque le Conseil de la Concurrence est suspendu depuis octobre 2013 du fait de l'expiration du mandat de ses membres, et les nouveaux membres n'ont toujours pas été désignés³². Par ailleurs, dans le secteur des hydrocarbures, une nouvelle agence de régulation devait accompagner la libéralisation du marché rendue effective le 1er Décembre 2015, en contrôlant

notamment le bon approvisionnement du marché et la bonne qualité des produits pétroliers importés. Le texte de loi prévoit la mise en place de sanctions adéquates contre les contrevenants comme des amendes financières ou la suspension provisoire ou définitive de l'agrément des opérateurs mettant à la consommation des produits non conformes. Mais ce texte n'est pas encore entré en application puisqu'il est toujours dans le long circuit législatif. S'agissant de la lutte contre la corruption, la Stratégie nationale de lutte contre la corruption a été mise en place fin 2015 et s'étale sur dix ans en trois étapes : 2016-2017, 2017-2020, et 2020-2025. Cette Stratégie a pour objectif, à l'horizon 2025, de renforcer la confiance des citoyens, d'améliorer l'intégrité des affaires et le positionnement du Royaume à l'international. Mais selon l'organisation non gouvernementale Transparency Maroc, depuis l'annonce par le gouvernement de cette Stratégie fin 2015, « aucune mesure de mise en œuvre de ses dispositions n'a pu voir le jour jusqu'à présent, ce qui reflète l'absence d'une volonté politique réelle de faire face à la corruption ».

- *La corruption endémique* est un indicateur du mauvais fonctionnement des institutions juridiques, administratives et politiques. Elle démontre l'échec du management public et continue de représenter un sérieux fléau sociétal au Maroc. Pour Khan (2006), Meisel et Ould Aoudia (2007), la corruption dans les pays en développement résulte de l'insécurité juridique structurelle. Les conséquences de cette insécurité juridique structurelle sont gérées, au niveau individuel, par des moyens informels ou illicites qui apparaissent comme de la corruption. Les élites économiques et politiques fondent leur domination sur le reste de la société précisément par le fait qu'elles sont les seules à disposer de droits durablement protégés, notamment en matière de propriété.

Au niveau du classement international, l'indice de perception de la corruption (IPC) publié par Transparency International au titre de l'année 2017 attribue au Maroc la 81^{ème} place sur 180 pays avec un score de 40³³. Le Maroc a progressé de neuf places dans le classement depuis 2016, mais reste toujours classé derrière la Jordanie qui occupe la 59^{ème} place et la Tunisie qui occupe la 74^{ème} place.

La corruption a des effets néfastes sur la création des richesses en entravant l'investissement, ainsi que sur la redistribution des richesses. La corruption réduit l'égalité des chances en matière d'accès à l'emploi, et l'égalité d'accès aux services administratifs et sociaux de base parce qu'elle amplifie les situations de rente, ce qui contribue à freiner le processus d'inclusion sociale. Selon le rapport de l'ONG Transparency International³⁴, le cercle vicieux entre corruption et inégalités engendre une sorte de désillusion du citoyen vis-à-vis du milieu politique et de l'administration,

³¹ Douglas North (1990), Op.cit

³² Voir p 15

³³ La valeur de l'indice peut varier sur une échelle allant de 0 (corruption très répandue) à 100 (absence de corruption)

³⁴ Rapport « Transparency International (2016)

justifiant la montée de plusieurs mouvements de revendications sociales à travers le monde. Le cas du Maroc est représentatif de cette situation. Afin d'éviter une amplification de ce manque de confiance de la part de la population dans la sphère politique, les actions les plus urgentes sont la lutte contre l'impunité des actes de corruption, l'exigence d'une reddition des comptes des acteurs politiques et une meilleure implication des citoyens dans le processus de décision dans les domaines qui concernent leur vie quotidienne. Dans le cas du Maroc, pour lutter contre la corruption, Transparency International préconise une volonté politique pour mettre en œuvre la Stratégie nationale de lutte contre la corruption, l'indépendance et l'efficacité de l'Instance de probité et de lutte contre la corruption, et la promotion de la transparence et de la redevabilité par la réforme et l'application de la loi d'accès à l'information. Cette loi donne le droit aux citoyennes et aux citoyens d'accéder à l'information détenue par l'administration publique, les institutions et les organismes investis de mission de service public. Or, selon l'ONG, le texte de loi relatif à l'accès à l'information est en totale rupture avec les standards internationaux notamment parce qu'il élargit le périmètre des exceptions à la loi et accorde de larges pouvoirs discrétionnaires à l'administration.³⁵ De même, pour lutter contre la corruption et les situations de rente, une loi sur le conflit d'intérêt devrait être adoptée. Le mouvement de boycott a mis en évidence le caractère impératif de l'adoption de cette loi en relançant le débat sur les liens entre le politique et le monde des affaires et l'interférence du pouvoir politique avec le pouvoir économique, l'entreprise Afriquia SMDC, l'une des trois entreprises ciblées par le mouvement étant détenue par le Ministre actuel de l'Agriculture.

- *L'absence de complémentarité institutionnelle*: dans son ouvrage, « Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation », Bruno Amable³⁶ a démontré que les facteurs institutionnels étaient intimement liés entre eux : chaque institution renforce l'efficacité des autres et elles sont interdépendantes si bien que l'on ne peut juger de l'efficacité de l'une sans tenir compte de l'ensemble dans lequel elle s'inscrit. Au Maroc, les carences du système éducatif réduisent l'efficacité des mesures visant à réglementer le marché du travail en réduisant la taille du secteur informel. L'absence d'un système éducatif performant réduit également l'efficacité des mesures de lutte contre la corruption, et a des incidences négatives au niveau du respect et de la croyance dans les institutions.

SECTION 3: DYSFONCTIONNEMENTS DE MARCHE ET REGLES DE LA CONCURRENCE: QUELS LIENS AVEC LE MOUVEMENT DE BOYCOTT ?

La théorie économique et l'évidence empirique tendent à indiquer que les marchés, quelque soit leur forme, même la

plus concurrentielle, reposent sur l'existence d'institutions, à commencer par celle d'un Etat qui jouerait le rôle de gendarme du marché. Au Maroc, les trois entreprises ciblées par le mouvement de boycott opèrent sur des marchés oligopolistiques³⁷ et y occupent des positions de leaders du marché, ce qui nécessite la présence d'institutions à même de lutter contre les pratiques anticoncurrentielles. L'absence d'autorités de régulation, qui surveillent le comportement des acteurs et qui les sanctionnent lorsqu'ils contreviennent aux règles, affecte les petites entreprises qui essaient de se positionner sur le marché, ainsi que le consommateur qui subit des prix élevés.

§ I: dysfonctionnements de marché et règles de la concurrence

L'Economie institutionnelle définit le marché comme une construction sociale qui ne peut fonctionner que s'il existe des règles formelles et informelles pour réguler les échanges économiques. L'Etat joue un rôle important dans l'institutionnalisation du marché puisque c'est lui qui fixe les règles. Afin de vérifier que les règles sont respectées, des instances de régulation doivent être mises en place. Face à des marchés de plus en plus concentrés, ces autorités de régulation sont d'autant plus importantes pour faire respecter les règles de la concurrence et lutter contre les pratiques anticoncurrentielles.

1. Structure et Dysfonctionnements de Marché

Dans un marché de concurrence pure et parfaite, il y a atomité, c'est-à-dire de nombreux offreurs et demandeurs pour favoriser la concurrence, et les acteurs du marché n'ont donc pas d'influence sur les prix (price takers). Dans un marché de monopole où un seul offreur domine le marché, l'entreprise peut pratiquer des prix élevés pour maximiser sa rente, ce qui limite l'accès aux biens d'un grand nombre de consommateurs, et peut ralentir l'innovation en l'absence de concurrence dans un secteur. La situation où un seul producteur domine le marché, ou monopole, est assez rare et existe le plus souvent dans le secteur public. En revanche, la situation où un petit nombre de producteurs domine le marché, ou oligopole, est beaucoup plus fréquente. Sur les marchés oligopolistiques, peuvent apparaître *des ententes illicites*, lorsque le petit nombre de firmes composant le marché s'accordent pour fixer un prix plus élevé que le prix concurrentiel par exemple. Les ententes illicites désignent tout partage du marché, fixation de quota de production ou accord sur les prix entre entreprises pour les maintenir artificiellement élevés. Ces ententes sont difficiles à établir et elles affectent les petits producteurs, et les consommateurs victimes de ces pratiques.

La concentration croissante des marchés a ainsi donné aux firmes un pouvoir de marché plus important qui peut freiner la croissance et s'exercer contre l'intérêt collectif. Le pouvoir de

³⁵ Communiqué de « Transparency Maroc, « Journée internationale du Droit d'accès à l'information, appel de Transparency Maroc, Septembre 2014

³⁶ Bruno Amable (2000), op.cit

³⁷ On parle d'oligopole ou de marché oligopolistique lorsque la plus grande part d'un marché est détenue par un nombre très limité d'acteurs.

marché désigne « l'aptitude d'une entreprise, ou d'un groupe d'entreprises, à relever et maintenir ses prix au dessus du niveau de concurrence »³⁸. Lorsqu'elle a un pouvoir de marché, une entreprise peut donc avoir tendance à profiter de cette situation pour imposer des conditions de vente déloyales : prix abusifs, accords de vente exclusifs, primes de fidélité visant à détourner les fournisseurs de leurs concurrents, on parle d'abus de position dominante.

2. Quels Facteurs Institutionnels face à la Concentration Croissante des Marchés?

Les règles de la concurrence sont des facteurs institutionnels qui jouent un rôle de régulation important face aux dysfonctionnements liés à la concentration croissante des marchés. Pour lutter contre les pratiques anticoncurrentielles, les Etats ont mis en place des politiques de concurrence qui ont émergé dès la fin du 19^{ème} siècle aux Etats-Unis, et plus récemment en Europe. En France, le Conseil de la Concurrence a été créé en 1986 en France, et est devenu l'Autorité de la Concurrence par la loi de modernisation économique de 2008. Cette nouvelle autorité de régulation a à la fois des pouvoirs de contrôle, de sanction et d'enquête pour lutter contre les pratiques concurrentielles³⁹.

Au niveau européen, la Commission Européenne a des pouvoirs étendus en matière de politique de concurrence. Les règles de concurrence de l'Union européenne s'appliquent directement dans tous les pays de l'Union et les tribunaux nationaux doivent les faire respecter. Le droit de la concurrence est le domaine du Droit européen qui confère à la Commission le plus grand pouvoir : elle se trouve en position de force tant vis-à-vis des entreprises que des Etats, qui ne peuvent pas non plus défendre leurs entreprises.

Lorsque la Commission décide d'entamer une procédure, elle dispose de deux pouvoirs dans le cadre de l'enquête : celui de demander des renseignements aux entreprises et celui de faire des inspections sans préavis. Si l'enquête conduit la Commission à penser que le droit de la concurrence a été violé, une procédure est ouverte. En cas d'infraction à la législation en matière de concurrence, l'amende peut atteindre jusqu'à 10% du chiffre d'affaire annuel mondial (article 101 du Traité de fonctionnement de l'Union européenne). Des amendes substantielles ont déjà été infligées à plusieurs multinationales pour abus de position dominante, notamment à Microsoft en 2004 pour une valeur de 497 millions d'euros, à Google en 2017 et 2018 pour une valeur respectivement de 2,42 milliards et 4,34 milliards d'euros et Qualcomm en 2018 pour une valeur de 997 millions d'euros. A titre d'exemple, le fournisseur informatique américain Qualcomm avait été condamné pour avoir versé plusieurs milliards de dollars à son client Apple entre 2011 et 2016 afin qu'il ne s'approvisionne pas auprès de ses concurrents.

³⁸ Définition de la Commission Européenne.

³⁹ Alain Beitone (2010) : « Analyse économique et historique des sociétés contemporaines », p 157

§II: Structure de marché des trois entreprises ciblées par le mouvement de boycott et autorités de régulation du marché

Le mouvement de boycott est venu mettre en évidence les dysfonctionnements des marchés sur lesquels opèrent les trois entreprises leaders ciblées par le mouvement, ainsi que l'absence d'institutions pour lutter contre ces dysfonctionnements.

1. Situation de marché des trois entreprises ciblées par le mouvement de boycott

Au Maroc, les trois entreprises ciblées par le mouvement de boycott, Centrale Danone, Afriquia SMDC et Eaux minérales d'Oulmes opèrent respectivement dans les secteurs de transformation du lait, de distribution des hydrocarbures et de production des eaux minérales en bouteille. Ces trois entreprises opèrent sur des marchés fortement concentrés et y occupent des positions dominantes.

Dans le secteur de transformation du lait, l'entreprise « Centrale Danone », filiale du groupe Danone au Maroc, et l'une des trois entreprises ciblées par le mouvement du boycott, détient un pouvoir de marché important.

Dans une enquête effectuée en 2013 sur la filière industrielle laitière, le Conseil de la Concurrence⁴⁰ avait décrit une situation de forte concentration en aval sur le marché de transformation du lait avec trois opérateurs qui détiennent à eux seuls 81,7% du marché du lait pasteurisé: Centrale Danone, Copag, et Safilait. Centrale est leader du marché avec 55% des parts de marché⁴¹ alors que Copag et Safilait détiennent respectivement 20% et 7% des parts de marché.

L'étude du Conseil de la Concurrence a mis en évidence des dysfonctionnements importants du fait du pouvoir de marché important de Centrale Danone au niveau de la collecte du lait.

- Les petits exploitants sont très nombreux et mal organisés : ils n'intègrent pas le coût de la main d'œuvre familiale dans leur prix de vente aux entités de transformation, et subissent une situation de monopsonne⁴² avec Centrale Danone comme client principal, ce qui explique que les prix du lait cru restent peu élevés. La multinationale Centrale Danone maintient ainsi une marge importante entre les prix à la production et les prix à la consommation en jouant sur les prix à la production. Le Conseil avait critiqué la hausse des prix du lait par la multinationale française en 2013, alors que les prix des

⁴⁰ Conseil de la Concurrence (2013) : « synthèse de l'avis du Conseil de la Concurrence N°42/13 concernant la concurrence dans le secteur du lait », Royaume du Maroc

⁴¹ La part de marché d'une entreprise ou pourcentage des ventes sur un marché est un indicateur du pouvoir de marché. L'entreprise Centrale Danone détient plus de la moitié des parts de marché, cela signifie qu'elle est en position de faiseur de prix (price maker)

⁴² Dans une situation de monopsonne, c'est l'acheteur qui est unique face à une multitude d'offres. L'acheteur dispose donc d'un pouvoir de marché et peut tirer les prix vers le bas.

aliments pour le bétail avaient enregistré une relative baisse au cours de cette année là.

- Du fait du pouvoir de marché de Centrale Danone, les points de vente au niveau de la distribution du lait répercutent automatiquement les augmentations des prix de Centrale sur les produits de ses concurrents. Par conséquent, les concurrents se sont résignés à aligner automatiquement leurs prix sur les prix de l'entreprise Centrale Danone. En 2013, les deuxièmes et troisièmes opérateurs sur le marché, Copag et Safilait, s'étaient rapidement alignés sur les nouveaux prix du leader du marché. Le pouvoir de l'entreprise de déterminer les prix à la consommation réduit de ce fait toute marge de concurrence par les prix, et affecte sensiblement le consommateur.

L'Entreprise Centrale Danone maintient aussi son pouvoir de marché par le lobbying politique : en 2005, la multinationale avait réussi à imposer une fiscalisation à l'entreprise concurrente, la coopérative Copag, pour qu'elle devienne moins compétitive. La Coopérative avait réagi en payant moins les petits exploitants pour maintenir sa compétitivité. Il apparaît donc que dans le secteur de transformation du lait, l'entreprise Centrale Danone est dans une situation d'abus de position dominante.

Dans le secteur des hydrocarbures, vingt entreprises exercent l'activité de distribution de produits pétroliers sur le marché dont trois multinationales, Total Maroc, Lybia Oil Maroc et Vivo Energy Maroc (Shell). Les autres distributeurs sont des entreprises nationales dont la plupart sont de petite taille. La seule entreprise nationale de grande taille est **Afriquia SMDC** (Société marocaine de distribution de carburants), entreprise de distribution de gaz, pétrole liquéfié, butane et propane. Avec un réseau de 543 stations (dont 51 ouvertes après la libéralisation du marché des hydrocarbures en 2005), Afriquia Gaz domine le marché de la distribution: 21,9% de parts de marché, devant Vivo Energy (14%) et Total Maroc (12,5%) Parmi ces vingt entreprises de distribution, onze assurent l'importation de pétrole raffiné en provenance essentiellement d'Italie, de France, d'Espagne et des Pays-Bas : Afriquia Gaz, leader du marché, Total Maroc, Petrom, Vivo Energy, Winxo... Afriquia Gaz réalise près de 42% des importations d'essence super, devant Winxo (18%) et Vivo Energy (15%).

S'agissant des importations de gasoil, Afriquia importe 29% du total de gasoil importé contre 16% pour Vivo Energy et 14% pour Total Maroc. Le marché d'importation des hydrocarbures est donc un marché fortement concentré où Afriquia Gaz occupe une position de leader du marché.

En ce qui concerne les capacités de stockage, qui représentent un élément crucial du marché marocain depuis l'arrêt de la raffinerie de la Samir, Afriquia Gaz dispose de la plus grande capacité de stockage en gasoil, 234 000 m³ sur une capacité de stockage nationale de 942 000 m³, soit une part de marché de près de 25%. Total Maroc détient une part

de marché de 16,3% et Vivo Energy une part de marché de 14%⁴³.

Depuis la suppression des subventions en 2015 et la libéralisation du secteur des hydrocarbures, le marché a enregistré une faible corrélation entre la baisse des prix du carburant à la pompe et celle des prix du baril à l'international. La réactivité des prix est asymétrique : les cours du gasoil raffiné à Rotterdam (marché de référence des importateurs marocains) ont chuté de plus de 20% en décembre 2015, alors que les prix à la pompe n'ont baissé que de 0,89%. En janvier 2016, les cours à l'international ont baissé de plus de 17% alors que les prix à la pompe n'ont baissé que de 2,56%. En revanche, quand les cours du gasoil raffiné augmentent de 14,43% en mai 2016, les distributeurs augmentent les prix à la pompe de plus de 10%. La hausse des prix à l'international est donc assurée complètement et immédiatement par les consommateurs alors que dans un scénario baissier, les opérateurs vont chercher d'abord à écouler leur stock acheté à un prix plus élevé.

Les opérateurs tentent de justifier cette évolution des prix à la pompe tout d'abord par le fait que les prix à la pompe ne dépendent pas uniquement du prix d'achat des produits raffinés sur les marchés internationaux mais également des taxes imposées par l'Etat (TVA à hauteur de 10% et TIC calculée sur le volume (2,4 Dh/l)) et du taux de change du Dh par rapport au Dollar, et aussi par le fait qu'il existe toujours un décalage entre la baisse des prix des matières premières et celle du produit final, le temps que le gasoil ou l'essence raffiné soit transporté, stocké et à nouveau transporté puis distribué.

Les producteurs du secteur du carburant ont été par ailleurs soupçonnés d'ententes tacites sur les prix. Le Conseil de la Concurrence a été saisi en avril 2017 par une association locale au sujet d'une suspicion d'entente sur les prix entre les différents opérateurs. Le Conseil de la Concurrence n'a pu conclure à l'existence d'une entente mais affirme que les opérateurs s'alignent systématiquement sur les prix de l'entreprise leader Afriquia Gaz.

Les pratiques des opérateurs ont ainsi été dénoncées et une commission parlementaire a été mise en place à la fin du mois de juin 2017 pour dresser un bilan de la situation du marché des hydrocarbures après la libéralisation des prix. La Commission parlementaire a rendu son rapport en mai 2018, sous la pression du mouvement de boycott contre les produits pétroliers de l'entreprise Afriquia Gaz.

La libéralisation par l'Etat des prix du secteur des hydrocarbures qui devait ainsi théoriquement bénéficier au consommateur en favorisant la concurrence entre les différents opérateurs du marché s'est faite au détriment de celui-ci en l'absence de mise en place des mécanismes de

⁴³ Chiffres du rapport de la Commission d'information parlementaire présenté le 15 mai 2018 au Parlement. Ce groupe de 13 députés a été chargé, à partir de l'été 2017, d'enquêter sur les prix des carburants après leur libéralisation.

régulation du marché, et a conduit au mouvement de boycott des produits pétroliers de l'entreprise Afriquia Gaz, leader du marché.

Dans le secteur des Eaux minérales, « les eaux minérales d'Oulmes », Société anonyme au capital social de 198 000 000 DH et filiale de Holmarcom (Holding Marocaine Commerciale et Financière) est le leader du marché des Eaux Minérales avec 68% de parts de marché ; les quatre marques de l'entreprise sont chacune leader dans son segment. Pour les eaux minérales plates, Sidi Ali, marque vedette de l'entreprise ciblée par le boycott, contrôle 55,5% des parts de marché, Oulmès détient 92,3% du segment des eaux gazeuses naturelles, Bahia détient 84% du segment des eaux de table et Aïn Atlas 78,7% de celui des eaux de source. L'Entreprise Sotherma (Danone-SNI) détient 23% de parts du marché avec ses deux marques d'eau minérale naturelle Ain Saiss et Sidi Harazem. Le groupe Brasseries du Maroc détient 10% de parts de marché avec la marque d'eau minérale naturelle Ain Ifrane.

Selon la note d'information d'Oulmès, « l'industrie marocaine des Eaux embouteillées est très concentrée : les entreprises « Les Eaux minérales d'Oulmès », Sotherma et El Karama (Eau minérale Ain Soltane) représentent à elles seules environ 93% des ventes en valeur à fin décembre 2014 ». De 2014 à fin 2017, l'eau minérale Ain Ifrane, commercialisée en 2011 par le groupe Brasseries du Maroc, a gagné des parts de marché pour se positionner en cinquième position en termes de volumes avec 10% de parts de marché.

Les opérateurs se sont à peu près alignés sur les mêmes prix (5 Dh pour la bouteille de 1,5 l), à l'exception de Sidi Ali, la marque leader du marché, vendue 10% plus cher.

Le secteur des Eaux minérales en bouteille est soupçonné d'ententes illicites tout comme le secteur de transformation du lait et le secteur des hydrocarbures. Mais il est difficile de conclure à des ententes entre les entreprises dans les trois secteurs dans la mesure où sur les marchés d'oligopole, les autres entreprises peuvent laisser l'entreprise leader fixer les prix et essayer de la concurrencer lorsque les prix sont fixés.

Les parts de marché des trois entreprises leaders seront certainement revues à la baisse à la fin de l'exercice 2018 suite au mouvement de boycott qui a ciblé les trois marques Centrale, Eau minérale Sidi Ali, et stations service Afriquia. Les deux entreprises Centrale Danone et Eaux minérales d'Oulmès qui ont publié leurs chiffres du premier semestre 2018⁴⁴ ont déjà enregistré des pertes très importantes : Centrale Danone, filiale du groupe français Danone a subi au premier semestre une perte de 115 millions de dirhams (10,4 millions d'euros) contre un bénéfice de 56 millions de dirhams au cours de la même période de l'année précédente.

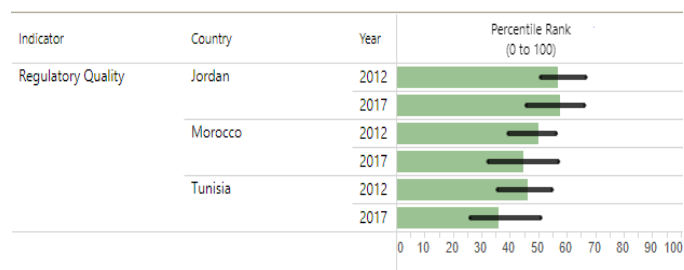
⁴⁴ Les résultats de l'Entreprise Afriquia SMDC, filiale du groupe Akwa, ne sont pas encore disponibles.

Les pertes subies ont obligé l'entreprise Centrale Danone à réduire la quantité de lait collectée auprès des agriculteurs locaux et à licencier 866 employés en contrat à durée déterminée. Le bénéfice réalisé par l'entreprise « les Eaux minérales d'Oulmès », a chuté de 87,9% pour s'établir à 9,74 millions de dirhams pour le premier semestre de l'année, suite au boycott qui a frappé sa marque vedette, Sidi Ali.

2. Le dispositif institutionnel marocain face aux dysfonctionnements de marché

En matière de « qualité de la réglementation », indicateur institutionnel mesuré par la Banque mondiale⁴⁵, le Maroc, à l'instar de la Tunisie, a vu son score baisser de 50 en 2012 à 45 en 2017.

Figure 8: Scores du Maroc, de la Tunisie et de la Jordanie au niveau la qualité de la réglementation



Le score obtenu s'explique essentiellement par les insuffisances en termes de réglementation des marchés de produits, suite notamment à la mise en veille du Conseil de la Concurrence depuis octobre 2013.

La loi N°6-99 sur la liberté des prix et de la concurrence qui a été mise en œuvre à partir du début de l'année 2001 confère au Conseil de la Concurrence la mission de contribuer à la régulation de la gouvernance économique. Mais le volet de la Loi concernant le Conseil est resté sans application jusqu'au 20 Août 2008, date à laquelle le Conseil de la Concurrence a été mis en place. Au départ, les pouvoirs de cette institution étaient limités et ses actions timides. Le Conseil a ensuite été plus actif entre le printemps 2011, date du printemps arabe, et Août 2014 : durant cette période, le Conseil a publié plusieurs études, dont l'étude relative à la concurrence du secteur bancaire marocain, et l'étude sur le secteur de transformation du lait en 2013, mais sa mission est restée simplement consultative.

En Août 2014, a été votée la loi 20-2013 qui élargit les prérogatives du Conseil de la Concurrence. L'article 1 de la loi 20-2013 décrit le Conseil comme « une institution indépendante chargée dans le cadre de l'organisation d'une concurrence libre et loyale, d'assurer la transparence et l'équité dans les relations économiques, notamment à travers l'analyse et la régulation de la concurrence sur les marchés, le contrôle des pratiques anticoncurrentielles, des pratiques

⁴⁵ Voir p 9 ci-dessus

commerciales déloyales et des opérations de concentration économique et de monopole ». L'article 9 dispose que le Conseil se compose du Président, de quatre vice-présidents et huit membres conseillers. Le Président et les membres du Conseil sont nommés pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois. L'article 2 de cette loi donne au Conseil « les pleins pouvoirs en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et de contrôle des opérations de concentration économique ». L'article 4 donne au Conseil le pouvoir de « se saisir d'office de toutes les pratiques susceptibles d'affecter le libre-jeu de la concurrence ». Le montant de l'amende est le même que celui infligé par la Commission européenne en cas d'infraction aux règles de la concurrence et peut atteindre jusqu'à 10% du Chiffre d'affaires mondial ou national des entreprises. Ce montant est doublé en cas de récidive dans les cinq ans suivant la contravention. D'autres sanctions peuvent être infligées telles que l'injonction de cessation de la pratique.

Le texte est donc venu élargir le champ d'intervention et les pouvoirs de l'institution en lui conférant les pouvoirs de contrôle, de sanction et d'enquête, au même titre que la Commission Européenne ou les instances nationales de régulation dans les pays européens.

Mais ce texte n'a permis en aucun cas au Conseil de la Concurrence de jouer son rôle de régulateur du marché puisque le Conseil de la Concurrence est suspendu depuis octobre 2013 du fait de l'expiration du mandat de ses membres, et les nouveaux membres n'ont toujours pas été désignés. Dans son rapport : « le Maroc à l'horizon 2040 », la Banque mondiale s'interroge sur l'avenir du Conseil⁴⁶. La mise en veille du Conseil de la Concurrence laisse supposer la présence de puissants lobbies qui ont intérêt à garder leur position dominante sur certains marchés. Sa non intervention depuis le début du mouvement de boycott est un exemple probant du dysfonctionnement des institutions.

Le Président du Conseil a lui-même déclaré à la presse que le mouvement de boycott n'aurait pas pris une telle ampleur si le Conseil avait joué son rôle, et avait pu lancer une autosaisine au sujet d'un secteur, étudier sa situation et statuer sur d'éventuelles infractions ou amendes⁴⁷. A titre comparatif, en Tunisie, le Conseil de la Concurrence a déjà infligé, depuis sa création des amendes pour un montant de 19 millions de dinars⁴⁸.

Par ailleurs, l'enquête parlementaire a critiqué l'absence de contrôle sur les prix du carburant après leur libéralisation et plaidé pour l'activation impérative du Conseil de la Concurrence pour imposer des pratiques unifiées en ce qui concerne les prix et les conditions de vente des hydrocarbures, et contrôler les pratiques anticoncurrentielles sur ce marché.

⁴⁶ Jean-Pierre Chauffour (2017) : « Le Maroc à l'horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique », Groupe Banque mondiale, op.cit

⁴⁷ Propos recueillis par le site « Médias 24 » le 03 mai 2018

⁴⁸ Déclaration du Président du Conseil de la Concurrence tunisien (mai 2018)

La réactivation du Conseil de la Concurrence apparaît ainsi comme un impératif pour que l'Institution puisse jouer son rôle de régulateur du marché. Il s'agit de mettre un terme aux abus de positions dominantes et aux probables ententes implicites sur les prix, pour ne pas nuire au pouvoir d'achat des ménages qui subissent les prix élevés, et aux petites et moyennes entreprises (PME) qui ont des difficultés à se positionner sur les marchés face au pouvoir de marché des grandes entreprises, lorsque les règles de la concurrence ne sont pas respectées.

De plus, l'environnement institutionnel dans sa globalité: bureaucratie administrative, niveau de corruption élevé, difficulté d'accès au financement, fiscalité élevée, défavorise les Toutes Petites et Moyennes Entreprises (TPME) : le baromètre de l'OMPIC (Office Marocain de la Protection Industrielle) fait ressortir qu'en 2016, le nombre d'entreprises radiées s'est établi à 5046, soit une hausse importante de 28,4% par rapport à 2015. Les radiations ont surtout touché les TPME et les entreprises les plus jeunes : près de 40% des entreprises radiées ont entre deux et cinq années d'existence⁴⁹.

Il s'agit aussi de rétablir la confiance dans les institutions pour encourager l'investissement et la croissance. Les théoriciens de la nouvelle économie institutionnelle ont démontré l'importance des facteurs institutionnels dans la prise de risque à long terme et l'investissement. L'absence d'une structure institutionnelle régulant le marché compromet ainsi l'attractivité du Maroc en termes d'IDE.

De plus, le Maroc, de par son statut avancé avec l'Union Européenne, est tenu de respecter la convergence réglementaire avec les standards européens, notamment en matière de règles de la concurrence, pour tirer profit d'un marché intégré dans le cadre du partenariat avec l'Union Européenne.

CONCLUSION:

Le mouvement de boycott lancé sur Facebook le 20 avril dernier peut être considéré comme un succès pour plusieurs raisons : tout d'abord, la propagation du mouvement a été spontanée et rapide et près de 80% des consommateurs marocains y adhéraient deux mois seulement après son lancement. Ensuite, l'une des trois entreprises ciblées par le mouvement, l'entreprise Centrale Danone a baissé le prix du pack de lait de 470 ml de 3,50 DH à 3,20 DH. Enfin, les pertes financières des trois entreprises ciblées sont considérables et leurs parts de marché seront certainement revues à la baisse à la fin de l'exercice 2018.

Le mouvement contre la cherté des prix est un mouvement à l'échelle microéconomique puisqu'il a été lancé par les consommateurs marocains contre seulement trois produits de consommation appartenant à des entreprises en position dominante sur les marchés: le « lait « Centrale », l'Eau

⁴⁹ Conseil économique, Social et Environnemental (2016), op.cit

minérale « Sidi Ali » et les stations-services « Afriquia, avec des revendications de baisse des prix de ces produits. Mais ce mouvement a été riche d'enseignements au niveau macroéconomique.

Le succès de la campagne du boycott réside tout d'abord dans le fait que la population qui y adhère est issue en grande partie de la classe moyenne. Cette classe sociale a en effet suivi le mouvement contre la cherté des prix en raison de l'érosion de son pouvoir d'achat. Cette détérioration du pouvoir d'achat de la classe moyenne, est essentiellement la résultante des surcoûts subis par les ménages en raison de l'insuffisance des services publics notamment en matière d'éducation et de santé qui les oblige à recourir aux services du secteur privé dont les prix ne cessent d'augmenter. L'appauvrissement de la classe moyenne traduit ainsi l'échec de la gouvernance publique fondée sur la doctrine du Nouveau Management Public. Cette situation est d'autant plus singulière que la situation des finances publiques au Maroc, contrairement à des pays similaires tels que la Tunisie, l'Egypte ou la Jordanie qui souffrent d'un endettement public élevé, laisse une marge de manœuvre à l'Etat pour mettre en place des politiques d'éducation et de santé à même d'améliorer la qualité des services publics, et de permettre une croissance plus inclusive.

Le mouvement de boycott est ainsi venu mettre en évidence la singularité du modèle économique marocain dans la mesure où l'amélioration des équilibres macroéconomiques, et des équilibres budgétaires en particulier n'ont pas permis l'amélioration de la qualité des services publics, ce qui a particulièrement affecté la classe moyenne obligée d'avoir recours aux services du secteur privé dont les prix sont de plus en plus élevés.

Le mouvement de boycott a également mis en évidence un vide institutionnel face aux dysfonctionnements du marché. En l'absence d'institutions à même de réguler le marché et de lutter contre les pratiques anticoncurrentielles, notamment en raison de la mise en veille du Conseil de la Concurrence, les abus de positions dominantes des trois entreprises leaders du marché et les probables ententes implicites sur les prix ont affecté le pouvoir d'achat des ménages qui subissent des prix élevés, et contribué à la propagation du mouvement de boycott venu combler ce vide institutionnel laissé par l'Etat. Le mouvement s'est propagé d'autant plus rapidement que le Conseil de la Concurrence n'est, depuis le déclenchement du mouvement, à aucun moment intervenu en faveur du consommateur pour contrôler les prix pratiqués par les trois entreprises ciblées et statuer sur d'éventuelles infractions ou amendes. La non intervention du Conseil depuis le début du mouvement de boycott est un exemple probant du dysfonctionnement des institutions.

Le mouvement de boycott a aussi mis en exergue les situations de rente et relancé le débat sur les liens entre le politique et le monde des affaires et l'interférence du pouvoir politique avec le pouvoir économique, l'entreprise Afriquia

SMDC, l'une des trois entreprises ciblées par le mouvement étant détenue par le Ministre actuel de l'Agriculture.

Les mesures d'amélioration de la gouvernance publique mises en place depuis le début des années 90, et inspirées de la doctrine du Nouveau Management Public n'ont donc pas réussi à instaurer la confiance sociale dans les institutions comme c'est le cas dans les pays développés, notamment en raison du décalage entre l'adoption des règles formelles et leur application, de la persistance des situations de rente, du niveau élevé de corruption qui entrave le bon fonctionnement des institutions judiciaires et administratives, et de l'inefficacité de l'instance de régulation des marchés.

Le mouvement de boycott est donc venu sanctionner la faible qualité des institutions et de leur gouvernance et il aurait dû, à ce titre, être pris au sérieux par les pouvoirs publics.

Les conclusions que nous avons avancées tout au long de ce travail se fondent uniquement sur l'argumentation théorique. Il serait maintenant intéressant de compléter ce travail par une approche qualitative qui permettrait de consolider l'argumentation théorique et de vérifier les conclusions avancées. Cette approche pourrait se baser sur des focus groupes qui pourraient rassembler des leaders d'opinion issus de la société civile ayant contribué au succès du mouvement par leur influence sur les consommateurs.

Cette approche qualitative serait d'autant plus intéressante à mettre en place que ce mouvement de boycott contre les trois produits de consommation, même s'il a tendance à s'essouffler aujourd'hui comme tout mouvement au bout de plusieurs mois, pourrait être suivi par d'autres mouvements similaires à l'avenir. Le consommateur marocain, désormais conscient qu'il peut disposer d'un certain pouvoir économique sur le marché, pourrait en effet être amené à boycotter d'autres biens de consommation, si des mesures concrètes en termes d'amélioration de la gouvernance publique et de la qualité des institutions ne sont pas mises en place par les Pouvoirs publics. La boîte de Pandore est ouverte et il va être difficile de la refermer...

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Alesina A. et B Weder (2002): "Do Corrupt Governments Receive Less Foreign Aid?", *American Economic Review*, Vol. 92, Issue 4, pp. 1126-1137
- [2] Amable Bruno (2005): « *Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation* », Edition Seuil
- [3] Bank Al Maghrib (2017) : Rapport annuel 2017
- [4] Beitone Alain (2010) : « *Analyse économique et historique des sociétés contemporaines* », deuxième édition Armand Colin
- [5] Bluhm, Richard, and Adam Szirmai. 2011. "Institutions, Inequality and Growth: A Review of the Institutional Determinants of Growth and

- Inequality.” UNICEF Innocenti Research Center Working Paper 2011–02, UNICEF, New York.
- [6] Chauffour Jean-Pierre (2017) : « Le Maroc à l’horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l’émergence économique », Groupe Banque mondiale
- [7] Chettwynd E, F. Chettwynd et B. Spector (2003): “Corruption and poverty: a review of recent literature final report”, Washington, DC: Management Systems International
- [8] Communiqué de « Transparency Maroc, « Journée internationale du Droit d’accès à l’information, appel de Transparency Maroc, Septembre 2014
- [9] Conseil de la Concurrence (2013) : « Synthèse de l’avis du Conseil de la Concurrence N°42/13 concernant la concurrence dans le secteur du lait »
- [10] Commission des Finances et du Développement économique (2018) : « Rapport sur les prix des hydrocarbures et les conditions de la concurrence suite à la libéralisation des prix », Chambre des représentants, février 2018 (publication en arabe).
- [11] Conseil Economique, Social et environnemental (2016):: *Rapport annuel*, 2016
- [12] Conseil Economique, Social et Environnemental (2017) : *Rapport annuel* 2017
- [13] Direction des Etudes et des Prévisions financières (2015) : « Croissance économique et qualité institutionnelle : quels enseignements pour l’économie marocaine ? Etudes de la DEPF, Ministère de l’Economie et des Finances, 2015.
- [14] Haut-Commissariat au Plan et Banque mondiale (2017) : *Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire, 2001 – 2014* », Novembre 2017.
- [15] Hood. C (1991) ; *a Public Management for Seasons?* Public Administration 69 (1), p 3– 19.
- [16] International Monetary Fund (2017) : *Morocco staff report for the 2017 article IV consultation, november 2017.*
- [17] Kaufmann and Kray : « *Measuring Good Governance* », Harvard University
- [18] Maesschalk J (2004): *The impact of new public management reforms on public servants ethics: toward a theory*”, Public Administration, 82 (2), p 465-89
- [19] Meisel Nicolas et Jacques Ould Aoudia, “*La bonne gouvernance est-elle une bonne stratégie de développement ?* ”, Document de travail de la DGTPE, n°11, 2007.
- [20] Ménard Claude, Shirley Mary M (2011) : « *The Contribution of Douglass North to New Institutional Economics* », Hal archives ouvertes, septembre 2011
- [21] Loi 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence
- [22] Loi N°20-13 relative au Conseil de la Concurrence
- [23] Maitland MacFarlan, Hali Edison et Nicola Spatafora (2003) : « qualité des institutions et résultats économiques », dans « Perspectives de l’économie mondiale du FMI », avril 2003.
- [24] Minogue M (2000) : “*Should flawed models of public management be exported? Issues and practices*”. Institute of Development Policy and Management Public Policy Management Working Paper N°15. University of Manchester
- [25] North Douglas (1990) : « *Institutional Change, and Economic Performance* », New York: Cambridge University Press
- [26] Rodrik Dani, Arvind Subramanian et Francesco Trebbi (2002) : “*Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration in Economic Development*”, *NBER Working Paper N°9305*, 2002.
- [27] Rodrik Dani (2013): “*Economic structural change vital to successful development*”, IMF Survey Interview, 2013
- [28] Solnik Bruno « *Structure et évolution d’un oligopole* », *Revue économique*, pp. 118-139.
- [29] Urio P(1998) : « *La gestion publique au service du marché* », in M. Hufty (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l’IUED, Paris et Genève, 91-124
- [30] Washington S (1997); “*Management government ethics*”, The OECD Observer, 204, p 15-17

L'extension de la couverture retraite au secteur informel dans le monde

Maya GHEROUFELLA ^{#*1}, Saliha OUADAH RABRAB^{#+2} Hanya KHERCHI MEDJDEN^{#3}

[#] *École Nationale Supérieure de Statistiques et d'Economie Appliquée - Pôle Universitaire de Kolea, Tipaza- Algérie*

**Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement, Bouzareah, Alger, Algérie.*

+École Supérieure de Sécurité Sociale, Ben Aknoun, Alger.

¹m.gheroufella@yahoo.com

²souadah@yahoo.fr

³hanya.kherchi@gmail.com

Résumé — Les systèmes de retraite suscitent aujourd'hui beaucoup de débats. Face à l'évolution démographique et économique et au déséquilibre des régimes de retraite, beaucoup de pays tentent d'y répondre à travers des réformes. Qu'elles soient paramétriques ou systémiques ces réformes tiennent rarement compte des spécificités de la population informelle qui reste sans protection contre le risque vieillesse.

Ce travail consiste à présenter l'expérience internationale portant sur l'extension de la couverture retraite aux personnes exclues. On présente ces initiatives suivant deux approches ; l'approche ex-ante destinée aux personnes à l'âge de retraite et l'approche ex-post destinée aux personnes actives. Une attention particulière sera accordée aux incitations destinées aux personnes actives où on dresse le lien avec la théorie économique qui justifie leur mise en œuvre.

Mots clés — Réforme des retraites, extension de la couverture retraite, travail informel, micro pension, pension non contributive.

I. INTRODUCTION

La protection sociale comprend l'ensemble des mécanismes qui permettent de couvrir les individus contre les différents risques sociaux. Traditionnellement les risques sociaux qui relèvent de la protection sociale sont ; la maladie, la vieillesse, la famille et le logement, le chômage, la pauvreté et l'exclusion. On s'intéresse particulièrement au risque vieillesse à travers les systèmes de retraite.

Les systèmes de retraite dans le monde tels qu'ils sont vu aujourd'hui ont été conçus pour des sociétés industrielles sous deux modèles. Le premier modèle est bismarckien, il constitue la base du tout premier système de protection sociale qui est apparue en Allemagne après les lois de Bismarck sur la protection sociales (Lois sur l'invalidité et la vieillesse en 1889), il est basé sur le principe d'assurance. Le second est Beveridgien, il est la conséquence du rapport de Beveridge de 1942 (Royaume-Unis) qui met en place un système de protection sociale basé sur l'universalité et la solidarité nationale avec un principe d'assistance. Les systèmes de retraite ont évolués depuis les deux premiers modèles

fondateurs et se sont implémentés dans plusieurs pays du monde.

Dès 1948 la sécurité sociale est reconnue par l'assemblée de l'Organisation des Nations Unies (O.N.U) comme un droit suite à la déclaration universelle des droits de l'homme adoptée le 10 Décembre 1948. L'article 22 stipule que « Toute personne, en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale » ainsi que l'Article 25 : « toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que les services sociaux nécessaires. Elle a droit à la sécurité en cas de chômage, maladie, d'invalidité, de veuvage, de vieillesse, ou dans les autres cas de perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté ». Les systèmes de sécurité sociale font cependant face à une faible couverture de la population dans le monde.

II. LA FAIBLE COUVERTURE, UN CONSTAT MONDIAL :

Bien que la protection sociale soit un droit, les systèmes de sécurité sociale font face aujourd'hui à un défi majeur ; celui de la faible couverture. En effet, selon l'OIT (L'Organisation Internationale du Travail), 73% de la population mondiale ne bénéficie pas d'une protection sociale adéquate et plus de 50% n'en ont aucune. Cette problématique de faible couverture qui est au cœur des préoccupations des instances onusiennes est de portée mondiale. L'OIT estime dans son rapport mondial sur la protection sociale (2017-2019) que près de 55% de la population ne bénéficie d'aucune couverture sociale. Le rapport souligne cependant une variation considérable de cette couverture selon les régions. L'Europe et l'Asie centrale où les systèmes de protection sociale sont qualifiés de relativement complets, la couverture atteint plus de 80% de la population du fait de l'existence de couverture universelle dans plusieurs pays (notamment les pays scandinaves), cette région comprend le taux de couverture le plus élevé au monde. En Amérique 32,4% de la population reste sans protection. En

Asie et au pacifique plus de 60% de la population est exclu. Dans la région des Etats arabes on constate que la couverture retraite n'atteint que 27 % de la population. La région d'Afrique connaît quant à elle les taux de couverture les plus faibles, plus de 80% de la population est exclue de toutes prestations de protection sociale et plus de 70% ne perçoivent pas de pension retraite.

Face à ces taux relativement faibles l'OIT inscrit dès 2003 l'objectif de l'extension de la couverture sociale dans le cadre des objectifs du développement durable à travers la « Campagne mondiale sur la sécurité sociale et la couverture pour tous ». L'OIT propose dans son rapport (Socle de protection sociale pour une mondialisation juste et inclusive, 2011) avec l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) une nouvelle approche et préconise la mise en place de systèmes universels de protection sociale qui s'appuient sur des socles de protection sociale. A travers ces socles, l'extension de la protection sociale se focalise sur la protection de l'enfant d'une part, des hommes et des femmes en âge de travailler d'autre part (à travers des prestations de maternité, d'invalidité et de chômage, protection en cas d'accidents du travail et de maladies professionnelles) mais aussi la protection des personnes âgées. Afin d'étendre la couverture retraite à l'ensemble de la population, ces socles de protection consistent à faire parvenir des pensions de retraite pour toutes personnes âgées.

III. LES MANŒUVRES DE L'EXTENSION DE COUVERTURE RETRAITE DANS LE MONDE :

Hormis les efforts fournis par les diverses organisations onusiennes afin de mettre en place un socle de protection, un nombre important de pays proposent des incitations afin d'étendre la couverture retraite aux personnes exclues. Passer en revu ces incitations permet de porter une réflexion sur les moyens de réformer les systèmes de retraite pour couvrir la population informelle.

Nous proposons de présenter les initiatives visant l'extension de la couverture retraite au niveau international selon la grille de lecture proposée par ([1], [2]). Traitant du cas de l'Amérique latine ils distinguent entre approches ex-post et ex-ante. L'approche ex-post définit les initiatives entreprises pour les personnes à l'âge de retraite, l'approche ex-ante représente les incitations destinées aux personnes actives.

A. L'approche ex-post :

Le secteur informel étant souvent caractérisé par de la pauvreté, les initiatives dans ce type d'approches sont représentées par des pensions non contributives. Ces pensions participent significativement à réduire la pauvreté des personnes âgées, comme démontré au Brésil et en Afrique du Sud [3]. Au Maroc, l'impact d'une pension de solidarité sur le niveau de vie des personnes âgées les plus pauvres est testé, il en résulte que cette pension permet effectivement de sortir cette population du seuil de pauvreté [4].

Les pensions non contributives constituent dans la vision multi-pilier de la banque mondiale le pilier "zéro" (zero pillar) de la protection sociale dont le but est de lutter contre la pauvreté des personnes âgées [5]. A titre d'exemple, le Kenya considère l'implémentation d'un pilier zéro pour assurer une pension à toute personne âgée de plus de 65 ans, l'Afrique du Sud quant à elle offre des pensions aux travailleurs informels assurés par l'Etat [6]. Les pensions non-contributives sont aussi un moyen d'assurer une égalité entre les individus, dans le système de retraite Turc par exemple, les pensions non contributives peuvent pallier aux inégalités existantes dans le système actuel qui tend à encourager le travail informel [7].

Les pensions non contributives sont de deux types ; universelles et sous conditions de ressources. D'autres les subdivisent en quatre types en distinguant entre pensions universelles avec et sans condition de résidences et celles qui procèdent à un recouvrement des montants de la pension [8].

1) *Les pensions universelles*: Les pensions universelles représentent un montant de pension versé aux personnes à l'âge de retraite sans condition de ressources afin de garantir un niveau minimum à toute personne âgée. Cette approche est similaire au socle de protection proposé par l'OIT. Les pensions universelles sont proposées aux Nouvelle-Zélande en Bolivie ou encore au Népal. Ces pensions peuvent être proportionnelles au nombre d'années de résidence ; on parle de pensions basées sur la résidence comme le cas des pays scandinaves qui ont adopté à un système de protection sociale dit social-démocrate (exemple, Suède ou au Danemark).

Les pensions universelles sont financées par l'impôt, garantir de telles pensions peut s'avérer coûteux à l'Etat. Des études prouvent cependant que ces pensions peuvent être implémentées pour les pays en développement (dont ceux à faible revenu) ([9],[10]).

2) *Les pensions sous-condition de ressources* : L'autre type de pension non-contributive sont celles sous-condition de ressources ; elles consistent à garantir un revenu minimum aux personnes à faible revenu. Elles ont pour cible la population pauvre. Les pensions sont donc ciblées comme dans les pays anglo-saxons (Etat-unies par exemple). L'inconvénient de ce type de pension est la sélection adverse. En effet les individus peuvent être découragés à cotiser dans le système contributif existant et d'épargner pour leur retraite pour bénéficier de ce type de pensions [11].

B. L'approche ex-ante

L'approche ex-ante cible les personnes actives. Elle regroupe des incitations destinées aux travailleurs informels afin de les amener à constituer une épargne retraite. Ces incitations prennent compte des spécificités des travailleurs informels ; ce qui n'est pas le cas des systèmes de retraite classiques créés et conçus pour les travailleurs formels.

Dans différents pays plusieurs incitations ont été introduites, bien qu'elles aient pour but commun l'extension de la couverture retraite au secteur informel, elles diffèrent d'un pays à un autre. On peut regrouper ces incitations dans trois aspects à savoir ; la flexibilité en terme de cotisation, le

caractère obligatoire ou facultative de la couverture et enfin la possibilité de retrait. Dans ce qui suit, les trois aspects seront présentés avec des exemples de pays où ils ont été mis en œuvre. Pour chacun de ces aspects on mettra l'accent sur sa relation avec la théorie économique qui justifie leur implémentation.

1) *La flexibilité des cotisations* : Les régimes de pension proposés aux travailleurs informels sont souvent caractérisés par leurs flexibilités concernant la collecte des cotisations, d'autres parlent de flexibilité en termes de contribution [6]. Cette flexibilité regroupe la possibilité de payer des montants relativement faibles et de manière irrégulière il peut aussi s'agir de la suppression du seuil minimum de cotisation.

Empiriquement cette incitation est justifiée par l'intérêt que portent les travailleurs informels envers la couverture retraite. Des travaux suggèrent que les travailleurs informels portent un véritable intérêt pour la couverture retraite mais que cette dernière ne prend pas en compte certaines caractéristiques du secteur informel, notamment l'irrégularité des revenus et leur faible montant, aussi le caractère saisonnier de certaines activités. En Inde par exemple, les réformes entreprises pour couvrir les travailleurs informels ont mené à l'implémentation en 2003 du système de pension NPS-S (The National Pension System) [12], ce système propose entre autre, une couverture volontaire pour les travailleurs informels. Une étude souligne l'intérêt des travailleurs informels pour ce régime à caractère volontaire et souligne qu'en dépit de cet intérêt, ces travailleurs versent des cotisations irrégulières et en dessous du minimum de contribution [13]. Les travailleurs informels au Kenya aussi portent un véritable intérêt pour le programme l'épargne retraite, ces derniers peinent cependant à contribuer de manière significative, les montants des cotisations restent donc faibles [14].

Pour cela, certain pays dont le Kenya justement offrent une flexibilité en terme de contributions on peut citer ; le programme Mbao au Kenya (un système de micro-pension et micro-épargne à compte individuel) [15] destiné aux travailleurs informels, ce programme permet à ces travailleurs de cotiser de avec de faibles montants et de manière irrégulière, particulièrement pour les travailleurs à faible revenu. Au Chili; où le secteur de l'agriculture est assez important, le système propose des contributions qui tiennent compte des irrégularités des revenu dû aux conditions climatiques, les agriculteurs sont autorisés à cotiser plus dans les saisons a fort bénéfiques et moins sinon [6].

Certain travaux mettent en relation le niveau des cotisations avec le développement du secteur informels. A titre d'exemple, la dernière réforme du système de retraite en Turquie a permis d'assurer l'équilibre du système à traves entre autres, l'augmentation des taux de cotisations. Ceci à cependant mener à une expansion du secteur informel. En effets, ces taux de cotisation relativement élevés ont été perçus comme des charges par les employeurs qui ne déclarent plus leurs salariés. La réduction des taux de cotisation peut de ce fait augmenter la couverture des travailleurs informels salariés [7]. Au Rwanda, on relève une incompatibilité du système de retraite avec les caractéristiques des travailleurs informels où

les revenu irréguliers de ces travailleurs ne sont pas pris en compte ce qui mène a leur exclusion du système [16]. En Amérique latine où la participation du secteur informel est clairement liée au niveau de revenu il est proposé de réduire la durée minimale de cotisation [2].

Afin d'adopter de telles réformes, le principe de " matching contributions" est mis en place [1]; il consiste soit à augmenter le niveau de la pension pour un même montant de cotisation, ou à réduire le montant des cotisations pour un même niveau de pension. Plusieurs pays appliquent ce principe ; comme la Colombie où le régime de pension volontaire offre 20% du montant cumulé et autorise des contributions sous le seuil minimum. Ou encore le Chili qui offre des réductions des cotisations pour les jeunes travailleurs et subventionne les cotisations de ceux à faible revenu (salarié et entreprise) [1]. Des travaux suggèrent l'implémentation de ce principe de " matching contributions" dans certains pays dont le Rwanda [16].

Certain travaux relevant de l'économie comportementale prouve qu'on peut étendre la couverture retraite en proposant des taux de cotisation qui augmentes de manière progressive ; par exemple, il est prouvé qu'il est possible d'augmenter la participation à un régime de pension en offrant aux individus la possibilité de contribuer à des taux relativement faible et augmenter ces taux lors d'une augmentation de salaire [17].

2) *Le caractère obligatoire ou volontaire* : Il peut sembler que l'affiliation obligatoire soit la solution optimale pour couvrir toute personne active. On note cependant que les réformes visant à étendre la couverture retraite varient entre le caractère obligatoire ou volontaire de la couverture.

L'approche obligatoire peut être justifiée par la notion de 'Self-control' en économie comportementale, les travaux ([17], [18]) démontrent que la maîtrise de soi 'Sel-control' joue un rôle important quant à la prise de décision vis-à-vis de la retraite. Les individus n'ayant pas une maîtrise de soi concernant les décisions financière liés à l'épargne peuvent ne pas constituer une retraite [17]. De ce point de vu le régime de retraite doit être obligatoire afin d'obliger les individus avec une faible maîtrise de soi à épargner pour leur retraite.

Dans la pratique le caractère obligatoire montre certaines limites, on peut citer l'exemple de l'Amérique latine qui a connu une série de réformes dans les années 90's. Ces réformes visaient entre autre à étendre la couverture à toute la population active, les réformes se sont conclues par l'implémentation d'un régime géré par capitalisation à caractère obligatoire pour tous ([12], [19]), l'affiliation obligatoire, n'a pourtant pas permis d'augmenter la couverture ; moins de 50% des actifs sont couvert par ce nouveau système, un taux relativement égale à la couverture de l'ancien système [2]. On peut aussi citer l'exemple de l'Algérie où la couverture sociale est obligatoire, le système propose une couverture retraite gérée par répartition pour toutes personnes actives (œuvrant dans le secteur public ou privé autant que salarié ou indépendant), on constate cependant un niveau de couverture relativement faible, les données statistiques de l'Office Nationale des Statistiques estime en septembre 2017 près de 42,9% de personnes actives

non-affiliés au système de protection sociale (*ONS, données statistiques, N°796, activité emploi & chômage, Septembre 2017*).

Une autre approche consiste à proposer une couverture volontaire où le choix d'affiliation appartient aux individus. Cette approche est justifiée par les caractéristiques même du travail informel souvent synonyme de faible revenu. En effet, dans certain cas, il est impossible d'imposer aux individus avec des besoins primaire à satisfaire (tel que la nourriture et l'habillement) de cotiser pour une épargne retraite (une épargne à long terme). Bien que la théorie de l'épargne de cycle de vie présume la retraite comme principal motif d'épargne des individus [20], la théorie améliorée décrit l'existence d'autres motifs d'épargne tel que la formation, l'achat d'une maison ou encore fonder un foyer [21]. Comme le démontre l'étude menée au Kenya sur l'attitude des travailleurs informels vis-à-vis de l'épargne retraite, ces travailleurs disposent de besoins plus immédiats tels que la formation et le logement [14].

Parmi les pays qui proposent une couverture volontaire aux travailleurs informels, on peut citer l'Inde à travers le programme NPS (The National Pension System); une couverture retraite volontaire pour les travailleurs informels [12]. Aussi, le régime Mbao au Kenya qui permet aux travailleurs informels à faible revenu de constituer une épargne retraite de manière volontaire sans restriction d'âge ni de montant de cotisation, il permet de plus d'effectuer des versements de cotisation à travers des opérations sur mobile [15]. L'idée d'un programme d'épargne retraite volontaire est aussi considéré au Nigéria pour les travailleurs indépendant informels, mais n'a pas encore été mise en place [22].

Récemment une approche intermédiaire est apparue; c'est une approche semi-obligatoire qui se situe entre les deux premières (obligatoire et volontaire). Elle consiste à enregistrer les travailleurs de manière automatique et leur laisser le choix de sortir du régime s'ils le souhaitent. Elle part du principe du changement de l'option de défaut; qui passe alors de ne pas être enregistré à enregistré de manière automatique. Le changement dans l'option par défaut impacte le comportement des individus [23].

Les fondements de cette approche trouvent racine dans l'économie comportementale. En effet, certains travaux qui relèvent de l'économie comportementale [24] soulignent l'existence d'un biais qui mène les individus à une mauvaise prise de décision, ils justifient de ce fait un certain paternalisme, qui consiste à indiquer aux individus le chemin à prendre. Ce paternalisme doit marcher de pair avec le libéralisme qui laisse libre choix aux individus. De cette vision est né l'enregistrement automatique qui incite les individus à adhérer au système tout en leur laissant le choix de le quitter. Une série de méthodes sont alors développées, elles permettent d'influencer les individus à prendre les bonnes décisions notamment concernant l'épargne, toute en leur laissant le libre choix de suivre ou pas cette décision [25]. Plus loin encore, certains travaux de l'économie comportementale testent l'implémentation de l'approche semi-obligatoire en milieu d'entreprise, on constate alors qu'une très faible

proportion de travailleurs décident de sortir du système ([17], [26]).

On retrouve cette approche semi-obligatoire dans certains pays dont l'Italie, les Royaume-Unis et la Nouvelle-Zélande [6]. Des travaux sur l'extension de la couverture retraite en Amérique latine proposent cette approche pour attirer les travailleurs informels issus de couches moyennes vers les pensions de retraites ([2], [1]).

3) *La possibilité de retrait* : Si on reprend ce qui est avancé par la théorie améliorée de l'épargne de cycle de vie [21], les individus expriment des besoins d'épargne autre que la retraite. Ces besoins suivent les étapes de vie des individus; ils passent d'un besoin d'épargne pour la formation d'un ménage ou l'achat d'une maison ou encore l'éducation des enfants. Hormis ces besoins, les individus au cours de leur vie peuvent faire face à des contraintes budgétaires. Cette incertitude quant aux revenus futures, génèrent une hétérogénéité concernant les décisions d'épargne des individus [21]. Ceci pousse les individus à adopter certains comportements; être prudent et constituer une épargne de précaution si le revenu future est incertain ou être impatient et augmenter sa consommation si le revenu est certain. Ce processus est décrit comme étant un comportement 'buffer-stock' [27]. Les individus se fixent un ratio (richesse / revenu permanent) et comparent à chaque fois leur revenu à ce ratio, si le revenu vient à diminuer c'est le caractère 'patient' qui ressort et l'individu se met à épargner, si par contre le revenu est supérieur au ratio c'est 'l'impatient' qui ressort et la consommation de l'individu augmente.

Un système de retraite attractive doit prendre compte de ces comportements ainsi que des besoins exprimés par les individus. C'est pourquoi, certains systèmes de retraite offrent aux individus la possibilité de retirer des montants des sommes cotisées afin de pouvoir faire face aux chocs sur leur revenu.

Dans la pratique cette possibilité de retrait est disponible dans certains régimes, notamment le régime de micro pension à compte individuel Mbao au Kenya qui permet d'effectuer des retraits des sommes cotisées pour les besoins de logement. La possibilité de retrait y est combinée avec une formule de prêt hypothécaire [15]. Au Ghana pour cibler les travailleurs informels, le régime SISF (Informal Sector Fund) est mis en place; où les montants cotisés sont affectés à deux comptes, un compte spécifique à la retraite et un autre qui permet des retraits à tout moment à partir de la 3^{ème} année de cotisation [28]. En Inde aussi, le programme NPS 'National Pension Plan' permet aux travailleurs informels de retirer 20% des sommes cotisées.

La possibilité de retrait existe aussi dans certains pays développés Cette pratique est caractérisée par son aspect conjoncturelle comme au Canada et en Australie, ou associé à des pénalités comme aux Etats-Unis [29]. Pour reprendre le cas du Canada, le régime enregistré d'épargne-retraite (REER) permet de retirer jusqu'à 10 000 CAD pour les transférer au régime d'accession à la propriété avec un calendrier précis des remboursements [30], dans ce régime la possibilité de retrait pour d'autres fins est conjoncturelle et dépend de la situation

économique, les montants sont cependant imposables [31] (Actuellement les taux d'impositions sont les suivants : 10 % (5 % au Québec) pour les montants inférieurs à 5 000 \$; 20 % (10 % au Québec) pour les montants supérieurs à 5 000 \$ jusqu'à et incluant 15 000 \$; 30 % (15 % au Québec) pour les montants supérieurs à 15 000 \$). De la même manière, le régime « Reister-Plans » en Allemagne permet de retirer la totalité du capital cumulé dans le régime d'épargne retraite pour l'achat d'une maison sous condition de rembourser les sommes retirées avant le départ en retraite ([32], [33]). En Suisse par exemple, il est possible d'effectuer des retraits (au maximum une fois tous les cinq ans) pour le cas de l'acquisition d'un logement ou si l'individu souhaite lancer sa propre activité (devenir un travailleur indépendant) [34]. On peut citer aussi l'exemple de la Nouvelle-Zélande, qui sous le dispositif WikiSaver (un programme qui encourage les individus à épargner plus pour leur retraite), permet d'effectuer des retraits pour acquérir un logement et suspendre les cotisations (Etudes économiques de l'OCDE, 2007) (35). Aux Etats-Unis, les retraits sont soumis à des pénalités (10% l'IRA "Early Withdrawal Penalty"), ces pénalités peuvent être évitées dans certains cas notamment pour cause d'invalidité ou pour l'achat d'une maison [29]. Que se soit pour les pays développés ou en développement, la possibilité de retrait est souvent associée à l'acquisition de logement, elle peut cependant être mise en place pour d'autres besoins ; en cas de chômage de longue période par exemple ou maladie sous certaines conditions comme proposé pour le cas de l'Amérique Latine [2].

Bien que la possibilité de retrait existe dans différents pays et semble être justifiée par la théorie économique (avec l'existence d'autre motif d'épargne que la retraite), il faut cependant la prendre avec précaution. En effet, si l'on souhaite étendre la couverture retraite aux travailleurs informels, il faut s'assurer qu'arriver à l'âge de retraite ils aient constitué une pension qui leur permette de subvenir à leur besoin. Avec une possibilité de retrait, les individus avec une faible maîtrise de soi 'Self-control' peuvent ne pas constituer une retraite adaptée ([17],[18]). Les retraits doivent donc être limités et accordés que s'ils sont justifiés ; lors de maladie prolongée par exemple ou d'invalidité totale ou partielle, pour l'achat d'une maison ou un chômage de longue période. Bien qu'il soit possible de constituer une retraite tout en effectuant des retraits de manière régulière [36].

Hormis la question du montant de la pension, la possibilité de retrait peut aussi nuire à l'équilibre du système, comme cela s'est produit en Afrique du Sud et à Singapour suite à des retraits importants [6].

La mise en œuvre de ces incitations doit prendre en compte la structure du système de protection sociale déjà mis en place dans le pays. En effet, l'ensemble des incitations ex-ante présentées présentées ici, sont incompatibles à un système de retraite géré par répartition car elles nuiraient à son équilibre financier.

IV. CONCLUSION :

La problématique de la faible couverture est de portée mondiale, elle est au cœur des préoccupations des instances onusiennes et fait l'objet de réformes de par le monde. Plusieurs pays ont entrepris différentes réformes afin d'étendre la couverture retraite à une plus grande part de la population. Ces réformes suivent deux approches ; une approche qui vise les personnes âgées (ex-post) et une approche qui vise les personnes actives (ex-ante). L'approche ex-post se résume dans des pensions non-contributives. L'approche ex-ante regroupe un ensemble d'incitations destinées aux travailleurs informels afin qu'ils contribuent dans un régime de retraite adaptés à leurs caractéristiques. Ces incitations existent dans plusieurs pays et trouvent racines dans la théorie économique. Elles doivent cependant être présentées dans un régime de retraite à compte individuel et non pas dans un système de retraite géré par répartition car elles nuiraient à son équilibre financier.

Plusieurs incitations et initiatives peuvent être entreprises simultanément dans un même pays. Cette vue d'ensemble permet de porter une réflexion sur les réformes à entreprendre. Bien que la mise en place des différents régimes soit récente, il serait intéressant de se pencher sur l'impact de ces régimes sur le niveau de vie des personnes concernées, si les pensions constitués à travers ces régimes sont adéquates et enfin si l'adhésion à ces régimes permet à certaines personnes à faible revenu de sortir du seuil de pauvreté.

REFERENCES

- [1] C. Daude, Juan R. de Laiglesia, Angel Melguizo (2015), *Covering the Uncovered: Labor Informality, Pensions and the Emerging Middle Class in Latin America*, *Latin America's Emerging Middle Classes* pp 130-149
- [2] A. Melguizo ; *Protection sociale pour tous : comment couvrir les travailleurs du secteur informel appartenant aux couches moyennes*; Repères, n° 91, novembre 2010
- [3] A Barrientos, Ferreira Monica, Gorman Mark, Heslop Amanda, Legido-Quigley Helena, Lloyd-Sherlock Peter, Møller Valerie, Saboia João, Vianna MLTW Maria Lucia Teixeira Werneck. *Non-contributory pensions and poverty prevention: A comparative study of Brazil and South Africa, Final Report, DFID Project R7897, Pensions and Poverty Prevention*. Institute of Development and Policy Management and HelpAge International, September 2003.
- [4] M. Rhomari. *La réforme des systèmes de retraite dans les pays en développement et l'extension de la couverture à l'emploi informel : Application au Maroc*. Economies et finances. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2015
- [5] R. Holzmann, , *Global Pension Systems and Their Reform: Worldwide Drivers, Trends, and Challenges*, Discussion Paper IZA DP No. 6800, No. 6800, August 2012
- [6] Y. Hu. and F. Stewart (2009), "Pension Coverage and Informal Sector Workers: International Experiences", OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions, No. 31, OECD Publishing, Paris
- [7] AM Brook, Whitehouse ER 2006, *the turkish pension system: further reforms to help solve the informality problem*; OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 44
- [8] L. Willmore 2006, *Non-contributory pensions: Bolivia and Antigua in an international context*, CEPAL - SERIE financiamiento del desarrollo, N° 167
- [9] L. Willmore (2004). *Universal Pensions in Low Income Countries. Discussion Paper IPD-01-05*, posted at Initiative for Policy Dialogue, Pensions and Social Insurance Section (October 2004)
- [10] L. Willmore ; *Universal Pensions for Developing Countries, Universal pensions for developing countries*; May 2006-2.

- [11] R. Holzmann, , Hinz, R. & staff of the World Bank (2005). *Old age income support in the 21st century: An international perspective on pension systems and reform*. Washington, DC: World Bank.
- [12] L. MacKellar, 2009. "Pension systems for the informal sector in Asia," Social Protection and Labor Policy and Technical Notes 47679, The World Bank.
- [13] R. Sane, et Susan Thomas (2015) *In Search of Inclusion: Informal Sector Participation in a Voluntary, Defined Contribution Pension System*, The Journal of Development Studies, , 2015 Vol. 51, No. 10, 1409–1424
- [14] C.A. Onyango., *Attitudes of informal sector workers towards saving for retirement (pension) at kamukunji jua-kali, nairobi, a project paper submitted to the institute of anthropology, gender and african studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts in gender and development studies of the uiversity of Nairobi*, 2014.
- [15] R.M. Kwena, et John A. Turner ; *Elargir la couverture des régimes de pension et d'épargne au secteur informel: le régime de pension Mbaou du Kenya* ; Revue internationale de sécurité sociale, vol. 66, 2/2013
- [16] H Asiiimwe., *introducing a long-term saving scheme for rwandans working for the informal sector, the fletcher school Leadership Program for Financial Inclusion*, Policy Memoranda 2017.
- [17] R. Thaler H. Benartzi Shlomo, "Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving," Journal of Political Economy 112, no. S1 (February 2004): S164-S187.
- [18] K. T. Kim. Lee, Jae Min. Eunice O. Hong, *Assessing the Effect of Self-Control on Retirement Preparedness of U.S. Households*, Consumer Interests Annual, Volume 59, 2013
- [19] R. G Del Angel ; *A Microeconomic Analysis On The Pension Reforms; Economía: Teoría Y Práctica Nueva Época*, número 30, enero-junio 2009
- [20] F. Modigliani. *Life Cycle, Individual Thrift, and the Wealth of Nations*. Science, New Series, Vol. 234, No. 4777 (Nov. 7, 1986), pp. 704-712.
- [21] A. Samwick. 2006. "Saving for Retirement: Understanding the Importance of Heterogeneity," Business Economics 41, 21-27.
- [22] U F Aminu. *Extending Pension Coverage to the Informal Sector and the Self-Employed in Nigeria*, The Fletcher School, Tufts University Policy Memoranda, 2017.
- [23] J. Choi ., david laibson, brigitte c. Madrian, and andrew metrick; *optimal defaults*; behavioral economics, public policy, and paternalism;2003 vol. 93 no. 2
- [24] C. Sunstein, R . Richard H. Thaler; *Libertarian Paternalism Is Not an Oxymoron*; University of Chicago Law Review; Volume 70 Fall 2003 Number 4
- [25] R. Thaler. H. Sunstein Cass R. ; *NUDGE : Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* ; Yale University Press; New Haven & London (2009)
- [26] B. Madrian, rigitte C. Dennis F. Shea ; *The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior*; The Quarterly Journal of Economics, Volume 116, Issue 4, 1 November 2001, Pages 1149–1187
- [27] C .Carroll, *The Buffer-Stock Theory of Saving: Some Macroeconomic Evidence*, Brookings Papers on Economic Activity, 1992, vol. 23, issue 2, 61-156
- [28] B. Budu-Ainooson etty 2011 ; *providing social protection in the form of pension funds to the informal sector in ghana; a case study of SSNIT informal sector fund*; A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Commonwealth Executive Masters in Business Administration, October, 2011
- [29] J. Beshears, Choi James J., Joshua Hurwitz, David Laibson, and Brigitte C. Madrian; *retirement savings and household decisions liquidity in retirement savings systems: an international comparison* ; American Economic Review: Papers & Proceedings 2015, 105(5): 420–425
- [30] H Frenken. *Régime d'accession à la propriété* ; Statistique Canada - no 75-001-XPF au catalogue ; Été 1998
- [31] B Akyeampong, ; *Cotisations à un REER et retraits en revue* ; Statistique Canada - no 75-001-XPF au catalogue ; Printemps 1998 PERSPECTIVE.
- [32] A. Börsch-Supan, Anette Reil-Held , Daniel Schunk; *Saving incentives, old-age provision and displacement effects: evidence from the recent German pension reform*; Cambridge University Press; PEF, 7 (3) : 295–319, November, 2008
- [33] A. Börsch-Supan H., Michela Coppola, and Anette Reil-Held; *Riester Pensions in Germany: Design, Dynamics, Targetting Success and Crowding-In*; NBER Working Paper No. 18014; April 2012
- [34] M. Baur, François Donini, Christoph Enzler, Mylène Hader, Jacques B. Méry, Mario Morger, Bruno Nydegger Lory, Jérôme Piegai, Lukas M. Schneider ; *La politique d'encouragement à la propriété du logement en Suisse Rapport de l'Administration fédérale des contributions, de l'Office fédéral des assurances sociales et de l'Office fédéral du logement* ; Confédération Suisse ; Département fédéral des finances DFF ; Berne, le 7 décembre 2010
- [35] « Chapitre 2. Pensions publiques et épargne-retraite », Etudes économiques de l'OCDE, 2007/8 (n° 8), p. 61-91. URL : <https://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2007-8-page-61.htm>
- [36] Ervin, Danny M. Larry, H. Filer Joseph C. Smolira, (2005), "International Diversification and Retirement Withdrawals", American Journal of Business, Vol. 20 Iss 1 pp. 55 - 62

L'e-leadership comme un exercice du leadership dans un contexte virtuel : enjeux et mise en œuvre dans le secteur du transport international en Tunisie

Bechir MOKLINE

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax (FSEGS)

17, Rue du 1^{er} Mai 8020, Soliman –Tunisie

Mobile : 50 230 827

E-mail : bechir.mokline@gmail.com

Résumé

OBJECTIF – Le but de cette recherche est d'identifier les différents enjeux qui peuvent survenir pour les managers opérant dans un contexte virtuel et exerçant ainsi un exercice de e-leadership et identifiez les facteurs de succès critiques pouvant influencer sur les performances de ces derniers.

MÉTHODE - Un modèle de recherche qualitative a été appliqué où huit managers travaillant dans le secteur de transport international en Tunisie. Les managers ont participé à des entretiens semi-structurés. Les interviews ont subi une analyse de contenu et des résultats de recherches sont par la suite dégagés.

CONCLUSIONS EMPIRIQUES - Les conclusions présentées sont structurées autour du cadre théorique de la recherche. Ils soulignent l'importance des enjeux de la communication, des enjeux de coordination et des enjeux de supervision. Il aborde également le rôle des organisations dans le développement du leadership et souligne la contribution de la formation et le management de connaissance dans l'amélioration d'e-leadership.

CONCLUSION - Cette étude a permis de mieux comprendre les facteurs pouvant influencer sur les performances du manager dans un environnement du travail virtuel. Le rôle des e-leaders est de veiller à ce que les bonnes conditions existent pour que les collaborateurs distants fonctionnent de manière autonome, ceci inclut la clarté des objectifs et de la vision de l'organisation, les relations informelles et les infrastructures adéquates de communication.

Mots clés: e-leadership, leadership, équipe virtuelle, enjeux, facteurs de réussite, communication, coordination, supervision, transport international.

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, une révolution remarquable a pris forme dans les organisations du monde entier. Cette révolution implique la virtualisation des entreprises, de sorte

que divers aspects des interactions humaines passent désormais par l'intermédiaire des TIC (technologies de l'information et de la communication). En conséquence, un grand nombre des organisations traditionnelles alignées verticalement s'orientent vers une structure plus souple et plus polyvalente pour répondre aux demandes des marchés en évolution rapide.

Cette nouvelle structure organisationnelle, baptisée organisation virtuelle, supprime en particulier les barrières du temps et du lieu, mais relie les entreprises via des TIC leur permettant de collaborer à l'échelle mondiale. Tout en étant engagés dans une collaboration, les partenaires de l'organisation virtuelle ont de plus en plus recours à des équipes virtuelles pour s'acquitter de tâches ou de projets déterminés, dans lesquels une interaction et une collaboration ont lieu entre des individus répartis géographiquement et souvent culturellement disparates. Ces équipes sont en mesure d'effectuer leur travail sans se soucier des contraintes d'espace ou du temps, car elles adoptent la richesse technologique pour coordonner leurs activités et partagent toutes les ressources nécessaires.

Cependant, la mise en œuvre des organisations virtuelles et des équipes virtuelles pose des défis importants aux organisations qui souhaitent les déployer. Bien que certains de ces problèmes soient présents dans les équipes traditionnelles, ils peuvent devenir encore plus critiques dans les environnements virtuels. L'e-leadership est l'un de ces défis, qui consiste essentiellement à déterminer comment diriger efficacement les membres d'une équipe virtuelle dispersés sur le plan géographique grâce à un ensemble de stratégies du leadership (Yen et Yee, 2017).

Conformément aux équipes traditionnelles, le leader joue également un rôle crucial dans les organisations virtuelles et les équipes virtuelles en veillant à assurer une certaine cohésion et également une motivation au sein de son équipe afin d'amener ses collaborateurs à réaliser une tâche spécifique. Néanmoins, en raison du manque de proximité physique, le monde virtuel exige des e-leaders qu'ils soient proactifs et interactifs avec leurs collaborateurs et qu'ils modifient leurs efforts et leurs stratégies pour renforcer leur motivation et leurs relations. Évidemment, si elles sont dirigées de manière stratégique, les organisations basées sur des équipes virtuelles peuvent optimiser le partage des ressources, stimuler une créativité et une innovation élevées, résoudre efficacement les problèmes émergents et prendre rapidement des décisions de qualité favorable.

Bien qu'il existe une abondance des études et de recherches pour expliquer la théorie du leadership

dans des équipes traditionnelles, peu de travaux théoriques et empiriques ont examiné l'e-leadership ou les stratégies pertinentes proposées dans un contexte virtuel. L'objectif de cette étude est donc de combler cette lacune en examinant l'efficacité et les défis en matière d'e-leadership (Sewell et Taskin, 2015).

Il est clair que le leadership et les relations peuvent s'avérer difficiles à créer ou à maintenir dans un contexte virtuel où la confiance est difficile à créer, l'influence difficile à exprimer et la communication souvent ambiguë. Parmi les nombreux problèmes d'e-leadership inhérents à la nature dispersée et souvent impersonnelle de l'équipe du travail, la technologie, la communication, les différences culturelles, la confiance et l'isolement des membres de l'équipe sont les problèmes typiques. Sans relever ces enjeux avant d'aller de l'avant, l'e-leadership et les équipes virtuelles peuvent être problématiques et fragiles.

Le but de la présente étude est d'identifier, d'une part, les enjeux qui peuvent rencontrer les e-leaders dans leur travail avec leurs équipes et, d'autre part, les facteurs critiques de succès pouvant avoir un impact de performance de ces derniers.

Questions de recherche:

- ✓ Quels sont les différents enjeux de l'exercice de l'e-leadership?
- ✓ Quels problèmes peuvent survenir lors de la gestion virtuelle des personnes?
- ✓ Comment les managers peuvent-ils développer leur e-leadership en se basant sur des facteurs clés de succès?

Pour répondre à ces questions nous mènerons notre travail de recherche comme suit : nous commencerons par une description pertinente du cadre théorique de cette étude. Nous évoquerons la sélection et la justification de la méthodologie appliquée pour répondre aux questions de recherche. Nous présenterons les conclusions empiriques des entretiens qui ont été réalisés avec des responsables travaillant dans le secteur du transport international en Tunisie. Nous révélerons une discussion sur la manière dont les résultats empiriques sont en corrélation avec la littérature et exposerons un raisonnement expliquant pourquoi un écart pourrait exister. Nous finirons par une conclusion de cette étude pour résumer les principaux résultats de notre travail, les limites et les voies futures de recherche.

2. Cadre théorique

L'environnement économique est marqué, depuis plusieurs années, par le développement fulgurant de technologies avancées de l'information et de communication, ce qui a changé radicalement la manière dont les entreprises font des affaires (Avolio, Kahai et Dodge, 2000).

Schmidt (2014) indique que l'environnement et le contexte du leadership changent en raison des progrès technologiques et que les visions traditionnelles inhérentes au leadership ne sont pas applicables dans ce nouvel environnement, comme il le faisait auparavant.

Zaccaro et Bader (2003) indique que le nouveau type de leadership nécessaire dans cet environnement virtuel est souvent e-leadership et que « ... *Le e-leadership serait, désormais, la routine plutôt que l'exception dans notre réflexion sur ce qui constitue le leadership organisationnel* » (Zaccaro et Bader, 2003, p. 377).

L'e-leadership est, conséquemment, un nouveau paradigme du leadership avec les mêmes objectifs du leadership traditionnels. L'e-leadership atteint les mêmes objectifs que le leadership traditionnel via les technologies de l'information. Avolio et Kahai (2003) soutiennent que l'e-leadership, au même titre que le leadership traditionnel, vise à établir et à améliorer la relation entre les employés d'une organisation.

Annunzio (2001) décrit de la même manière qu'il est nécessaire d'étudier minutieusement le nouveau environnement numérique dans lequel les e-leaders évoluent pour combler le fossé qui existe entre ce qui est énoncé et ce qui est réellement pratiqué.

Avolio et Kahai (2003) décrivent que l'e-leadership ne doit pas être considéré comme une simple extension du leadership «traditionnel» face à face. Qu'il est nécessaire même si certains des principes fondamentaux du leadership seront toujours les mêmes, à introduire, fondamentalement, une nouvelle façon de voir la relation leader-collaborateur, à la fois au sein et entre les organisations.

Une grande partie de la littérature et des recherches porte sur le leadership dans un environnement virtuel et non sur des personnes dont la tâche principale n'est pas interconnectée avec les autres personnes de leur unité. Il faut donc considérer qu'il est important d'approfondir les connaissances sur la manière dont les e-leaders, qui dirigent principalement des individus faiblement liés, sans tâches liées entre elles, dans ce nouvel environnement de travail virtuel.

Avolio, Kahai et Dodge (2000) indiquent également qu'il existe une lacune dans la recherche sur les problèmes auxquels les e-leaders sont confrontés dans le nouvel environnement de travail où le travail est mené grâce aux technologies de l'information de pointe. Il est donc nécessaire d'étudier plus avant les défis auxquels sont confrontés les e-leaders et quels sont les facteurs de succès potentiels.

2.1. E-leadership

Il existe plusieurs expressions dans la littérature dénotant la situation dans laquelle les managers gèrent des personnes principalement au moyen de

technologies de l'information et de la communication, sans interaction directe en face à face. Certaines expressions sont e-leadership, leadership à distance, leadership virtuel et télé-leadership (Avolio, Kahai et Dodge, 2000; Schmidt, 2014; Lepsinger et DeRosa, 2010). Le terme principal qui sera utilisé tout au long du présent document pour désigner cette relation est 'e-leadership'.

Avolio, Kahai et Dodge (2000) décrivent le leadership comme : «... un processus d'influence sociale médiatisé par AIT (technologies de l'information avancée) pour: modifier les attitudes, les sentiments, la pensée, le comportement et / ou les performances avec individus, groupes et / ou organisations ».

Ils décrivent, en outre, que la technologie employée façonne des parties des structures organisationnelles dans lesquelles l'e-leadership existe et, en même temps, le leadership et la technologie utilisée (les deux à la fois) transforment les structures organisationnelles. Cela signifie qu'il existe une interconnexion entre la technologie, le leadership d'une part et la structure organisationnelle d'autre part.

L'e-leadership peut aussi être défini comme étant la prise en charge des relations entre les membres d'une organisation dans un contexte des TIC (Avolio et Kahai, 2003).

Walvoord et al. (2008) décrit également, à l'instar des autres auteurs, qu'il existe certaines différences entre le leadership traditionnel et l'e-leadership, ils parlent de la «Vide» dans l'organisation, qui doit être rempli par les dirigeants. Cependant, le vide dans le contexte d'e-leadership diffère de celui du leadership traditionnel. Ce vide qui peut aussi être manifesté par les défis des e-leaders qui sont les suivants : «... Coordonner et *maintenir les connaissances, la confiance et la responsabilité, tout en gardant l'influence et la vision de la communication aux adeptes électroniques.* » (Walvoord et al., 2008, p.1886).

Ils concluent qu'il existe une caractéristique commune à ces défis qui est la clé d'une gestion réussie au sein de l'e-leadership, c'est la communication entre le leader et ses partisans. La communication peut être considérée, à ce niveau, comme le principal facteur qui sépare l'e-leadership du leadership en face à face plus traditionnel.

Il a été également démontré que le succès des méthodes traditionnelles de styles du leadership tels que l'échange membre-dirigeant est fortement lié à la fréquence de communication et est donc décrit comme un facteur très important lorsque il est mené dans un environnement virtuel (Schmidt, 2014).

La situation idéale dans un contexte du travail virtuel est d'atteindre la performance et les synergies qui existent au sein des unités du travail social pleinement opérationnelles. Cependant, cela nécessite un niveau élevé de communication, de

confiance, de partage d'informations et de formation (Nydegger et Nydegger, 2010).

2.2. Les enjeux d'e-leadership

Les nouveaux changements imposés par un environnement caractérisé par les technologies de l'information ne sont pas sans conséquences pour les e-leaders qui doivent faire face à des nouveaux enjeux. Mentionnons qu'un e-leader doit connaître en profondeur les enjeux imposés par l'environnement virtuel de son organisation, faute de quoi, il jouera la partie avec un handicap (Pulley et Sessa, 2001). Nous identifions dans ce qui suit trois types d'enjeux dans l'exercice de l'e-leadership, à savoir : les enjeux de communication, les enjeux de coordination et les enjeux du contrôle.

2.2.1. Les enjeux de communication

Selon Zigurs (2003) et Avolio et Kahai (2003) l'enjeu de la communication pour un e-leader est la façon dont ce dernier parvient à faire sentir sa présence par le biais des technologies de l'information. Les moyens tels que le langage corporel, les discussions de corridor ou l'intonation n'existent plus lorsqu'il est question d'e-leadership. Le défi est alors d'avoir de la télé-présence comme l'appelle Zigurs (2003). Cependant les enjeux de la communication sont divers à savoir :

2.2.1.1. Le choix des outils de communication

Selon Zigurs (2003), il est logique de penser que la performance obtenue sera supérieure lorsque l'on choisit un média adapté aux besoins de la tâche à accomplir. Pour un e-leader la difficulté réside dans la définition des caractéristiques tant de cette tâche que du média. Ainsi, Zigurs (2003) préconise qu'un e-leader doit être en mesure d'estimer la richesse d'un média de communication. Tout dépend d'une part du sujet traité (nature du problème, information à transmettre, complexité, urgence, nombre de personnes concernées, besoin de personnalisation) et, d'autre part, du contexte (secteur d'activité de l'entreprise, taille, distance séparant les différentes unités, équipement en TIC et, enfin, suivant des relations entre les protagonistes (maîtrise individuelle des outils, préférence individuelle pour l'oral ou l'écrit, stratégies personnelles des acteurs).

2.2.1.2. La distorsion de l'information

La communication à distance, et tout particulièrement la communication électronique, ne donne que peu d'indices sur l'état d'esprit de son interlocuteur. En effet, la communication non verbale, qui compte pour près de 70% de la communication, est en partie occultée par ce type de transaction. Les expressions du visage, les gestes, les intonations, présents dans une communication en face-à-face, s'effacent à distance (Kurland, Bailey, 1999). Dans une étude portant sur des équipes travaillant à distance et utilisant

différents médias de communication, Kayworth et Leidner (2000) ont mis en évidence que cette perte d'information est déterminée par le degré de sophistication de la technologie utilisée. Ainsi, les équipes qui ne fonctionnent que par courrier électronique souffriraient davantage de perte et de distorsion de l'information que les équipes qui utilisent des médias plus riches. En effet, la portée de la communication demeure limitée (l'ironie, par exemple, ne fonctionne pas par courrier électronique) et certaines discussions sont jugées trop complexes pour être réalisées à distance (dans le cadre de négociations, notamment).

2.2.1.3. La juxtaposition de différents modes de communication

Si l'on assiste au développement de ce que Isaac (2004) qualifie de « virtualisation des échanges et de la communication », avec le développement du courrier électronique, des conférences téléphoniques, des visioconférences, des forums électroniques internes et l'utilisation du travail collaboratif à distance (groupware), Kalika (2002) postule qu'un e-leader ne doit pas abandonner les modes traditionnels d'échange qui sont la discussion en face-à-face, le téléphone et le courrier mais il doit juxtaposer les différents modes de communication. Kalika (2002) explique cette nécessité de juxtaposition — qu'il surnomme « *l'effet millefeuille des moyens de communication* » - par plusieurs facteurs complémentaires : « *la méconnaissance des spécificités de chaque outil de communication, l'insuffisance de la formation à l'utilisation des TIC, le poids des habitudes et les logiques d'acteurs* ». (Kalika, 2002, p.227)

2.2.1.4. Le risque de surcharge d'e-leader

Selon Kalika (2002), « *Il est clair, que l'utilisation des TIC va connaître des situations de blocage, car les e-leaders atteindront les limites temporelles de leur charge de travail.* » (Kalika, 2002, p.103). Ce risque de surcharge est, d'une certaine manière, amplifié par les avancées de la technologie. En effet, les communications sont de plus en plus faciles et de plus en plus rapides. Il est donc tentant, pour l'e-leader, de demander un maximum d'informations à ses collaborateurs avant de prendre une décision.

Le fait d'être « toujours joignable », soit par courrier électronique, soit sur son cellulaire, et ce pendant les soirées, les fins de semaine ou les vacances, peut l'inciter à vouloir contrôler davantage le travail de ses collaborateurs et, de ce fait, à moins déléguer. Si les membres de son équipe doivent le consulter pour chaque décision locale, le conduisant à demander à son tour des informations complémentaires ou le soutien de sa propre hiérarchie, le management à distance deviendra source de lenteur : « *si l'on n'y prend garde, la rapidité et la facilité de communication*

peuvent considérablement augmenter le temps de décision, ce qui est peu souhaitable dans un inonde où la rapidité d'action est un élément clé de la compétitivité » (Perlo, Hills, 1999, p.117).

2.2.1.5. La perte des indices sociaux

Le dernier point qui nous semble intéressant d'étudier dans le cadre de la communication à distance concerne la perte des indices sociaux. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, le statut social et hiérarchique de son interlocuteur est moins facilement appréciable à distance. La taille du bureau, le mobilier, les vêtements portés, la voiture (etc.) étaient autant d'indicateurs de la position de son interlocuteur. A distance, ces éléments sont souvent inconnus, ou minimisés (Daft, Lengel, 1986). Cette perte d'indices sociaux aurait un effet « égalisateur » : les individus seraient moins sensibles à la hiérarchie sociale et, du coup, réagiraient différemment que dans un contexte de face-à-face.

2.2.2. Les enjeux de coordination

La coordination est souvent associée à la performance d'e-leadership dans son exercice de gestion des équipes virtuelles (Maznevski et Chudoba, 2000). Mais la dispersion, la distance, la diversité (Axtell et al., 2004) font en sorte que la coordination du travail à distance soit plus difficile. Les enjeux de la coordination sont les suivants :

2.2.2.1. Gérer l'isolement

Diriger virtuellement devrait être considéré comme une affaire complexe et problématique. Cela requiert de la connaissance et de la compréhension de la relation interpersonnelle qui peut aider à motiver, impliquer et soutenir les collaborateurs à distance (Jenster, 2010).

Un problème pour les e-leaders est de veiller à ce que les personnes hors site ne se sentent pas isolées du reste de l'organisation. Le sentiment d'appartenance à un groupe est important car il pourrait réduire les sentiments d'anxiété, augmenter la performance des individus et générer de capacités relationnelles (Swigart, 2012).

L'expression «loin des yeux, loin du coeur» s'apparaît couramment dans la littérature et indique ce qui se passe lorsque des individus sont non directement présent dans le contexte du travail (Kurland et Cooper, 2002; Mulki et al, 2009; Offstein et Morwick, 2009). Mortensen et Hinds (2002) ont découvert dans leur étude que les membres d'une équipe ou d'un groupe ont plus de difficulté à reconnaître leur adhésion quand il y a un fort degré de virtualité. Un des problèmes principal avec les individus travaillant hors de l'organisation est qu'il peut y avoir un manque d'interaction avec leurs collègues et également leurs managers, cela aurait des effets négatifs sur le plan personnel en raison d'un manque de partage des expériences quotidiennes et des difficultés d'acquérir une

compréhension de la culture, on parle principalement d'isolement social (Mulki et al., 2009).

Kurland et Cooper (2002) décrit un autre type d'isolement, à savoir l'isolement professionnel qui est lié au manque de supervision des collaborateurs à distance. En effet, les deux auteurs ont conclu de leur étude qu'il était difficile pour les e-leaders d'avoir connaissances sur les performances des leurs collaborateurs à distance et conséquemment de leur éprouver de la reconnaissance sur de plus longues périodes.

Des études ont montré qu'un individu dans le contexte virtuel qui a été donné une formation relationnelle et une capacité à développer une relation virtuelle a amélioré un sentiment d'appartenance à un groupe (Jenster, 2010). Les individus doivent donc être capables à offrir du temps pour la communication afin de nouer des relations (Schmidt, 2014).

Les e-leaders qui réussissent encouragent une communication plus informelle et personnelle et partage des informations avec ses collègues distants afin d'accroître cet échange d'informations et cette compréhension mutuelle (Schmidtes, 2014; Swigart, 2012). C'est principalement les e-leaders qui ont la responsabilité de veiller à ce que la communication soit suffisante et présente au sein de leurs équipes pour se prémunir de l'isolement qui pourrait se produire (Swigart, 2012).

Un autre aspect crucial pour les e-leaders est de promouvoir les rencontres face à face, en particulier pour les nouveaux employés, où les e-leaders devraient aider à les présenter à l'organisation (Swigart, 2012).

Jenster (2010) décrit trois aspects permettant aux e-leaders à créer un engagement et une confiance au sein des membres de l'équipe, à savoir : communiquer une vision claire, exprimer leur confiance en eux et essayer d'induire leur enthousiasme et leur énergie.

2.2.2.2. Objectifs et vision partagés

Maynard et Gilson (2014) affirment que tous les membres d'une équipe doivent avoir une vision commune du but et des objectifs d'une tâche et de la manière dont le travail doit être effectué et organisé. Plusieurs études ont également montré qu'une compréhension commune des objectifs et de la vision de l'organisation avait un impact significatif sur la performance et la capacité d'un groupe à coordonner son travail.

Selon l'ensemble de la littérature, l'existence d'un objectif commun à l'équipe est la première condition essentielle pour assurer la cohésion. Comme dans toute équipe, le but commun est l'objet qui donne un sens et une raison d'être à l'équipe (Platt, 1999 ; Wageman, 1997). Lipnack et Stamps (1997) énoncent que la performance de l'équipe est, initialement, tributaire de son niveau

de coopération, c'est-à-dire que les membres doivent partager des objectifs compatibles et conciliables et adopter le fameux adage: "quand tu gagnes, je gagne".

Dans les vingt organisations classées les premiers à l'échelle mondiale que Wellins et al., (1994) étudient, les membres d'équipes sont toujours impliqués dans la fixation des objectifs ainsi que l'évaluation de leurs résultats. Cette participation accroît l'implication de tous.

En outre, les organisations font appel aux équipes de travail pour une mission précise. Il est important que les objectifs de l'équipe soient clairs pour pouvoir être déclinés en objectifs hiérarchisés qui seront ensuite répartis entre les membres. « *Aucune équipe ne se constitue sans qu'il y ait un but à atteindre* » (Katzenbach et Smith, 1993, p.17).

Avoir un but commun est donc essentiel car cela permet de fédérer les membres de l'équipe et de leur faire prendre conscience de l'utilité de travailler ensemble. Cette notion d'objectif commun est une des plus importantes, c'est le point de départ de l'équipe.

Dans une équipe virtuelle, il est fréquent que les personnes ne se connaissent pas entre elles, qu'elles n'aient jamais travaillé ensemble. Il est nécessaire qu'elles se sentent liées par quelque chose. Il faut qu'elles aient conscience de l'utilité de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun (McDermott et al., 1998).

La revue de la littérature réalisée par Martins et al. (2004) démontre que « *la définition des objectifs partagés dans les équipes virtuelles est positivement associée à la cohésion, à l'engagement, à la collaboration et à la qualité des décisions* » (Huang et al., 2002 cité par Martins et al., 2004, p.6) et qu'elle est critique à la performance de l'équipe virtuelle (Lurey et Raisinghani, 2001).

Une participation de tous les membres à la conception de l'objectif commun est alors indispensable. Un e-leader doit veiller à ce que chacun doit contribuer à la définition des grands axes en participant à des groupes de travail pour débattre des différentes propositions à restituer en session plénière.

Cette attention permettra aux collaborateurs à se sentir pleinement contributeurs à la fixation de l'objectif pour pouvoir y adhérer pleinement.

Toutefois, il faut pouvoir trouver au sein de l'objectif collectif des opportunités du développement personnel (autonomie, responsabilité) et des possibilités de se réaliser (démontrer ses compétences et savoir faire)(Yen et Yee, 2017).

2.2.2.3. Créer la confiance

Le thème de la confiance constitue un des thèmes les plus largement étudiés dans la littérature sur les équipes virtuelles. Cet engouement dénote

l'importance que revêt ce concept dans un contexte caractérisé par une dématérialisation accrue des relations et des processus de travail (Coat et Favier, 1998).

La confiance peut se définir comme « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables* » (Bidault et Jarillo, 1995, p.25).

Dans les équipes virtuelles, la rareté relative des contacts directs entre les participants aggrave ce manque de visibilité et augmente l'incertitude dans la communication. En effet, la faiblesse de coprésence et d'interactions présentes, la virtualisation des modes de coordination du travail, les contraintes temporelles de durée et de disponibilité des individus constituent autant de freins aux mécanismes de contrôle et aux pratiques de gestion traditionnelles. Dans ce contexte, la confiance apparaît comme l'unique solution permettant de faire face à ces obstacles et de surmonter les difficultés inhérentes à la gestion de la virtualité des équipes pour assurer leur efficacité (Handy, 1995 ; Langevin et Picq, 2001).

Dans les équipes virtuelles, la proximité intellectuelle en tant que base de la sélection préalable accompagnée d'une proximité affective, pourra en partie surmonter les distances géographiques et organisationnelles et contribuer ainsi au climat de confiance collective.

Dans la mesure où la confiance se révèle être une ressource fragile et fluctuante, il appartient finalement au e-leader de la gérer au sein de l'équipe. Il devra en particulier s'assurer de la bonne coordination du travail et du respect des délais.

La réduction de l'incertitude relative aux échanges sera en partie de son ressort grâce à des précautions prises tout au long du processus de réalisation du travail.

Au préalable, il devra sélectionner les participants de façon à regrouper des individus compétents et orientés positivement vers autrui. Cette sélection facilitera l'émergence d'une confiance collective manifestée a priori par les participants les uns envers les autres.

L'entrée effective d'un nouveau membre dans le groupe sera ensuite le fait d'une cooptation par chacun de façon à maintenir le climat de confiance établi et limiter la dispersion des ressources dues à l'effort d'adaptation au changement. L'e-leader doit être capable de réguler le fonctionnement du groupe et d'aider ses membres à exprimer leurs capacités et leur bienveillance à distance. Cette régulation doit s'affirmer en cas de turbulence lorsqu'un membre ne réalise pas le travail attendu ou quand des conflits apparaissent (Sung Lee et al., 2015).

L'exclusion de l'individu perturbateur ne se fera qu'après la constatation de l'échec des

négociations, de façon à exploiter rationnellement les bénéfices de la coopération déjà établie.

2.2.3. Les enjeux de supervision

Le fait de surveiller les performances de personnes qui ne sont sous l'angle de vue semble un exercice difficile (Sewell et Taskin, 2015 ; Perlo et Hills, 1998 ; Apgar, 1998). Dubé et Paré (1999) avancent que les managers sont accoutumés à « une supervision 'à vue' ». Mais, à distance, le manager est incapable de visualiser physiquement le travail réalisé par ses collaborateurs. Or les managers pensent spontanément que si leur collaborateur est loin de leurs yeux, ils vont avoir du mal à vérifier son activité. Cette difficulté est l'une des plus grandes contrariétés des e-leaders et explique leur réticence face aux équipes virtuelles (Boivin et al., 1996).

La littérature nous propose trois principales approches permettant la supervision à distance d'équipes virtuelles, à savoir : l'EPM (*Electronic Performance Monitoring*), le management par objectifs et l'autogestion.

2.2.3.1. L'Electronic Performance Monitoring (L'EPM)

L'EPM signifie que les managers s'appuient essentiellement sur la technologie pour suivre à distance l'activité, le rendement et la performance de leurs collaborateurs.

Grâce à cette technologie, ils sont même capables de contrôler les heures d'arrivée et de sortie sur la base des connexions informatiques. Ils évaluent également le rythme de travail en fonction du nombre de transactions traitées. L'EPM est souvent assimilé à la « *gestion invasive à distance* » (Hertel et al., 2005).

Le suivi électronique de la performance rejoint en quelque sorte les principes tayloriens d'organisation du travail (Lund, 1992) et contribue systématiquement à augmenter le niveau de stress des salariés (Aiello et Kolb, 1995). Concernant la performance proprement dite, il faut noter, que cette surveillance électronique a tendance à stimuler positivement « les travailleurs hautement qualifiés (*high skilled workers*) » et à inhiber « les travailleurs peu qualifiés (*low skilled workers*) » (Davidson et Henderson, 2000).

Si ces auteurs constatent que le niveau de stress dépend de la compétence de la personne travaillant à distance, Sylvie Montreuil, professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval, pense quant à elle, que ce stress est lié, d'une part, au flou des objectifs et de l'encadrement et d'autre part au niveau de qualification des salariés. En effet, d'après cette dernière, si les critères d'évaluation et les normes de rendement sont si clairs, les travailleurs ne se sentent pas plus stressés à distance qu'en travaillant au bureau.

2.2.3.2. Le management par objectifs

Le management par objectifs est un processus par lequel le supérieur et le subordonné identifient ensemble des objectifs communs, définissent les aires de responsabilités de chacun en terme de résultats attendus, et qui utilisent ces mesures comme guide pour diriger les opérations et assigner les contributions de chaque membre (Odiorne, 1965)

L'accent est alors mis, dans cette alternative, sur les objectifs à atteindre et le *feedback* sur le travail réalisé. A ce propos, Dumoulin (2000) stipule que « *le management à distance est un mode de management contractuel, centré sur des objectifs* ». Dans la littérature, le management par objectif semble s'imposer pour les situations de travail où le responsable est éloigné géographiquement de ses subordonnés. Cette pratique n'est pas récente puisqu'elle remonte aux années 60, mais elle demeure un bon système proactif pour les processus de planning et de contrôle à distance (Hertel et al., 2005).

D'après Kurland et Bailey (1999), la plupart des employés considèrent que la mesure et le suivi de la performance de résultats demeurent difficiles à mettre en œuvre à distance. En effet, la mesure du résultat exige systématiquement une capacité à quantifier et spécifier ce résultat.

2.2.3.3. L'autogestion

L'autogestion consiste à laisser les équipes se gérer seules (Hertel et al., 2005). Dans ce cas, chaque équipe choisit un *leader* dont les rôles principaux résident dans l'accompagnement et la facilitation de la réalisation des objectifs en jouant davantage un rôle d'un manager que celui de *coach* (Davenport et Pearlson, 1998). Ainsi, le rôle de diriger une équipe n'est plus octroyé exclusivement à une seule personne, mais c'est le groupe qui gère le groupe.

Cependant, comme le travail réalisé dépasse le cadre de l'équipe, les e-leaders doivent trouver des moyens d'évaluer la performance individuelle de leurs managés à distance qui soient en phase avec leur environnement de travail. Une distribution claire des rôles de chacun peut aider dans cette démarche. Les membres conscients et responsables de la tâche qu'ils doivent accomplir ou de leur rôle dans l'équipe nécessiteront moins de surveillance que de simples exécutants. On peut reprendre le principe des travaux de Belbin (1993) sur le rôle des collaborateurs et l'appliquer, aux équipes virtuelles. En plus d'une tâche à accomplir, d'avoir à réaliser une partie du projet, chaque membre est également sélectionné, outre pour ses compétences "pratiques", pour assumer un rôle dans la cohésion de l'équipe contribuant à l'avancée du projet. L'autogestion d'une équipe passe, de ce fait, par cette division des compétences managériales, le contrôle s'assure systématiquement par l'implication et la responsabilité de chacun des

membres au sein de l'équipe. Ainsi, sans supprimer toute autorité, hiérarchie ou contrôle, on laisse une plus grande autonomie aux membres. C'est donc une plus grande responsabilisation de ses membres qui permet d'instaurer une confiance nécessitant moins de contrôles et de rectifications.

Pour conclure sur ces trois approches conçues dans le cadre du travail à distance, l'*electronic performance monitoring* (EPM) est perçu davantage comme « un retour au début de 20^{ème} siècle ».

Conséquemment, les pratiques du management par objectifs et de l'autogestion étant jugées plus propices à la gestion de la distance entre manager et managés (Hertel et al., 2005).

3. Méthodologie

Afin d'obtenir des informations détaillées sur les enjeux potentiels et les facteurs de réussite lors de l'exercice d'e-leadership, une approche de recherche qualitative a été appliquée. Les techniques spécifiques permettant d'obtenir les données empiriques proviennent d'entretiens semi-structurés avec des responsables ayant divers niveaux d'expérience de la direction électronique au sein des six entreprises tunisiennes appartenant au secteur du transport international (routier, ferroviaire, maritime et aérien).

Les entretiens ont été réalisés pendant environ une heure avec des pairs. Selon les personnes interrogées le temps de l'entretien planifié était suffisant pour répondre suffisamment aux questions. Les entrevues étaient réalisées avec des responsables tunisiens opérant dans le secteur du transport international.

Les interviewés ont occupé totalement ou partiellement de postes de direction à distance et ont eu de ce fait l'occasion de pratiquer un exercice d'e-leadership. Ils représentent également divers départements de l'organisation comme les ressources humaines, les finances, la communication, etc. Et ont géré plusieurs types des équipes virtuelles. La raison de la diversité des interviewés était de générer un large aperçu de la façon dont l'organisation et les individus sont gérés dans un contexte virtuel et augmenter les possibilités d'obtenir des conseils utiles sur les enjeux et les facteurs de succès pour réussir l'e-leadership.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse de contenu de ces entretiens pour obtenir des résultats de recherche. Nous avons veillé dans notre analyse à ce que les réponses soient alignées aux différents domaines clés qui sont relevés dans la revue de la littérature afin d'apporter une comparaison entre les deux cadres théorique et empiriques.

4. Résultats empiriques

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de notre étude empirique. Ces résultats sont basés sur ce qui a été le plus souvent évoqué par les interviewés. Ils exposent les avis des personnes interrogées sur les différents sujets ainsi qu'une partie de leur vision générale sur l'e-leadership.

4.1. Les enjeux de communication

Les entretiens ont clairement montré que la communication est l'un des plus importants aspects centraux en matière d'e-leadership. La communication est considérée à la fois comme un facteur clé de succès et comme un défi de taille qui doit être géré de manière appropriée, sans quoi elle risquerait de perturber ou d'entraver le travail virtuel. Il a également été décrit tout au long des entretiens que la communication est un facteur qui affecte, dans une certaine mesure, tous les sujets abordés dans le cadre théorique. Un des enjeux de la communication qui est difficile à gérer, c'est la surcharge de managers dont la majorité a déclaré qu'il était difficile de trouver le temps de communiquer avec tout le monde de manière régulière sur des tels points qu'ils perçoivent comme étant exhaustifs, en particulier lorsqu'ils gèrent des groupes plus importants d'individus.

Ils décrivent toujours qu'il est très nécessaire d'avoir une communication fréquente, mais que cela ne vient pas aussi naturellement puisque les rencontres naturelles et non intentionnelles ne se produisent pas. Une autre raison pour laquelle la communication est, dans une certaine mesure, insuffisante, c'est que les managers ont fait savoir que les repères visuels étaient absents et qu'ils étaient incapables d'interpréter correctement la situation de leur collaborateurs dans la même mesure que s'ils se réunissaient en personne.

Un autre sujet fréquemment abordé concerne le développement des relations interpersonnelles des relations. En effet, la plupart de personnes interrogées déclare qu'il faut plus de temps pour établir une relation dans des environnements virtuels et qu'il serait plus facile de nouer des relations s'ils pourraient rencontrer directement leurs collaborateurs.

«La communication est généralement très sèche, c'est principalement des discussions liées au travail et il est très rare que vous rencontriez vos collègues et discutiez des aspects qui vont au-delà du travail.»

Beaucoup affirment que ce manque de communication informelle et de relations interpersonnelles n'affecte pas tellement la performance au travail, alors que d'autres pensent qu'il a un impact majeur.

Un autre aspect abordé au cours de l'entretien était le point de vue des managers sur l'e-leadership et la résolution des conflits ou la gestion des divergences d'opinion. Les managers ont déclaré qu'ils n'avaient

pas connu de conflits majeurs au sein de leur groupe, même s'ils ont travaillé dans un contexte virtuel pendant une longue période. Ils ont cependant décrit que des malentendus dus à la communication se sont produits très souvent. Ces conflits vécus concernaient généralement des questions liées à la tâche. En effet, certains interviewés étaient obligés de s'appuyer sur des informations secondaires pour comprendre l'avancement d'une tâche assignée à l'un de ses collaborateurs.

Un des facteurs clés de succès d'une bonne communication est de fournir les meilleurs canaux de communication pour l'échange des informations. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré qu'il était nécessaire, dans ce contexte virtuel, de disposer de bons documents spécifiant le contenu de la tâche de l'individu et de descriptions claires des processus et procédures de travail afin de réduire les risques d'ambiguïté et d'incertitude.

Une personne interrogée a déclaré que *«... la communication est très largement basée sur des discussions concernant le travail, les livraisons et les objectifs des unités, mais les documents de description de travail occupent l'importance la plus cruciale...»*.

Il est également nécessaire de tenir les personnes au courant des informations nécessaires en ce qui concerne les livrables et les changements qui surviennent au sein du groupe. Cela peut être fourni par le biais d'une communication à sens unique telle que courrier électronique, bulletin d'information, etc., mais il est nécessaire que des interactions individuelles au niveau du groupe se produisent, de sorte que des questions et des incertitudes pourraient être élevées. Les personnes interrogées ont déclaré que les interactions devaient être fréquentes et qu'il était nécessaire de combiner différentes méthodes de communication et d'inclure à la fois des interactions physiques et virtuelles. Il devrait également y avoir un degré de formalité différent pendant les discussions et du temps disponible pour interagir et discuter de sujets qui vont au-delà du contexte de travail. La plupart des managers utilisent cette méthode et ont des programmes différents en fonction de la situation. Certaines réunions mettent l'accent sur des questions spécifiques liées au travail, tandis que d'autres n'ont pas d'ordre du jour fixe, mais les participants peuvent évoquer ce qu'ils trouvent intéressant.

La plupart des managers utilisent cela et ont des programmes différents en fonction de la situation. La réunion physique est décrite comme très importante, même si plusieurs personnes eu du mal à mettre pleinement l'accent sur les avantages, mais une personne interrogée l'a décrite simplement avec: *«... il se passe beaucoup de choses dans la rencontre physique entre individus.»*

La réunion physique donne un aperçu du contexte des individus, de leurs conditions et leur état mental d'une manière difficile à transmettre par la technologie.

Un autre aspect qui a été évoqué par tous les managers et souligné comme un facteur particulièrement important est que les managers se rendent disponibles pour le groupe.

Les collaborateurs doivent avoir le sentiment qu'ils peuvent contacter facilement leur chef s'il existe des problèmes ou questions qui se sont produits et cela augmentera la sécurité psychologique des ces derniers. Ceci est décrit comme un défi pour plusieurs managers qu'ils essaient d'augmenter leur disponibilité. Ils réclament qu'ils font souvent recours à plusieurs canaux de contact, et ils s'assurent que même s'ils ne sont pas toujours disponibles, ils reviennent toujours à la personne qu'elle les a demandé le plus tôt possible.

En ce qui concerne les technologies de communication, la plupart des e-leaders interviewés ont communiqué à travers le même type de technologies; téléphone et courrier électronique ainsi que la plupart des communications quotidiennes se font via Skype, qu'il s'agisse d'appels téléphoniques, de fonctions de discussion intégrées ou que certains l'utilisent comme communication vidéo. Les e-leaders qui incluent la vidéo dans leur communication expriment son utilité. Ils proclament que la vidéo génère un aperçu beaucoup plus large sur les individus à qu'ils communiquent et rend les participants une partie intégrante de l'interaction.

Une des personnes interrogées a déclaré: «*Je pense que si vous avez la possibilité [de faire quelque chose d'une meilleure façon], alors vous devriez l'en saisir.*»

Cela implique que si la technologie disponible peut améliorer la communication, c'est à la responsabilité d'e-leader de l'utiliser et d'encourager également son équipe à l'utiliser.

Plusieurs des personnes interrogées avaient entrepris une formation concernant le leadership à distance, mais ce n'était pas le cas pour tout le monde. Mais certaines personnes ont demandé si les managers devaient obligatoirement suivre ces cours. Plusieurs personnes interrogées ont également souligné qu'il pourrait être tout aussi pertinent que les collaborateurs suivent des cours sur le travail dans un contexte virtuel, car ils en font partie autant que les managers.

Certains des managers ont veillé que leur organisation aborde le sujet de l'e-leadership et de la collaboration virtuelle à l'ordre du jour et d'en discuter plus avant. Cela permet de former un certain mangement de connaissance en matière d'e-leadership qu'il faudrait le partager au sein de l'organisation.

4.2. Les enjeux de coordination

Les entretiens nous évoquent que la dispersion géographique de membres de l'équipe virtuelle limite en effet l'affectif rendu possible par la familiarité, mais elle limite aussi les opportunités organisationnelles d'exposer les collaborateurs distants à des symboles, des rites communs favorisant le développement d'une culture d'entreprise. En ce sens, l'éloignement réduit également les possibilités de coordination du groupe.

La plupart des personnes interrogées ont déclaré qu'il existe un risque que des personnes qui sont géographiquement répartis obtiennent un sentiment d'isolement du reste du groupe et d'organisation. Un grand nombre de personnes interrogées ont expliqué que leurs unités de travail peuvent se diviser en plusieurs groupes de travail ou sous équipes en fonction de leur situation géographique. Différentes sous-cultures et méthodes de travail peuvent émerger au sein de ces sous équipes, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les organisations qui veulent avoir une manière uniforme de travailler. Un risque dans les différentes sous équipes est que les individus ne se font pas entendre et manquent, de ce fait, une vue d'ensemble de l'organisation, de ce qu'elle fait et de ce qu'elle vise atteindre. «*... Il peut être difficile pour les individus de lever les yeux de leur point focal [leur contexte de travail] et d'avoir une vision plus globale et de voir qu'ils font partie de quelque chose plus gros.*»

Les individus doivent avoir une compréhension de ces aspects pour pouvoir agir en conséquence et pour être motivés, les managers sont donc confrontés au défi de garantir que les individus sont mis à jour sur ces aspects.

Le sentiment d'appartenance est également étroitement lié aux objectifs et à la vision de l'organisation. Les individus doivent bien comprendre comment ils peuvent contribuer à la réalisation des objectifs du groupe et comment le groupe contribue aux objectifs généraux de l'organisation. La plupart des responsables se fixent donc des objectifs pour l'ensemble du groupe, ce qui génère également un sentiment d'appartenance au groupe plus grand, dans la mesure où ils s'efforcent d'atteindre un objectif commun, ce qui permet également de mieux comprendre ce que font les autres membres.

Certains des managers ont également déclaré que les individus dans des contextes virtuels besoin d'être plus autonome et de pouvoir prendre des initiatives par eux-mêmes. Les managers devraient aider et encourager les individus à créer leur propre réseau, et à travers cela devenir plus autonome et obtenir les bonnes conditions préalables pour y'être.

Un autre élément de la coordination qui a été évoqué par les interviewés est la confiance. En ce

sens, les personnes interrogées ont expliqué qu'il peut être difficile de mieux comprendre le travail quotidien de leurs collègues. Il est donc nécessaire de faire confiance à leur travail et de contacter les responsables si nécessaire. Ils décrivent également qu'il est plus difficile de développer la confiance dans le contexte virtuel car la communication et l'interaction diffèrent du contexte réel.

L'une des plus grandes différences qu'ils soulèvent est l'aspect temporel: la confiance créée dans un contexte virtuel prend beaucoup plus de temps que lors d'une interaction face à face régulière, car il est plus difficile de construire une relation interpersonnelle. Une des personnes interrogées a déclaré, lorsqu'on lui a demandé ce qui crée la confiance, que:

«C'est une question difficile, j'essaie d'être honnête, mais c'est surtout apprendre à connaître mutuellement... la connaissance mutuelle permet de savoir si la personne est digne ou non de confiance».

Certains des managers encouragent donc une communication plus personnelle et favorisent les discussions car ils aident à créer une relation interpersonnelle. Plusieurs d'entre eux ont également déclaré qu'ils essayent de donner du temps pour des interactions personnelles chaque fois qu'ils se rencontrent en personne. Ce permet de mieux comprendre le comportement de chacun et par conséquent d'assurer plus de confiance entre les membres de l'équipe.

Il a été déjà indiqué que les managers ont expliqué qu'il était nécessaire de convaincre les collaborateurs qui sont autonomes et ont le pouvoir de prendre des décisions émanant de leur propre point de vue. Mais il est nécessaire qu'ils partagent une perception commune à l'égard de l'organisation, la fonction et le groupe afin que leurs décisions puissent aller à l'encontre des objectifs. L'objectif primordial des organisations doit être clairement défini et disponible, il doit ensuite être subdivisée en sous-objectifs jusqu'à un niveau permettant aux individus de comprendre comment ils peuvent contribuer à leur travail.

En outre, il est également important que les différents objectifs soient cohérents et contribuent à l'objectif global. Comme l'a déclaré une des personnes interrogées: *«Il est important [pour les collaborateurs] de comprendre la corrélation entre les objectifs individuels jusqu'aux objectifs généraux de l'organisation, car elle clarifie leur rôle dans l'organisation, donne un sens au travail et les motive».*

C'est donc une capacité très importante pour les e-leaders de pouvoir décomposer les objectifs de manière claire et transférer cette connaissance aux individus.

Un moyen d'amener les individus à reconnaître et à comprendre les objectifs est de les inclure dans la

création des objectifs. Les managers essaient d'impliquer les individus dès le début du processus et pendant discussion et laisser les donner leur avis. Comme il a été également déclaré par l'une des personnes interrogées qui: *«Les objectifs doivent être développés en fonction des conditions du contexte des collaborateurs qui doivent donc être inclus dans la discussion car ils possèdent une grande connaissance spécifique du contexte de travail».*

4.3. Les enjeux de supervision

D'après les interviewés, le contrôle consiste à s'assurer que les membres de l'équipe vont travailler à atteindre les buts fixés par l'organisation. Cependant, dans un contexte du travail virtuel, les managers ont réorienté leurs positions. Ils ont délaissé le rôle de contrôleur pour adopter plutôt celui de facilitateur. Il a déjà été mentionné que pour fonctionner dans une équipe virtuelle, le travailleur se doit d'être autonome. Le manager à distance n'aura donc pas à contrôler si, effectivement, le travail est accompli. Plutôt, il devra chercher à fournir à ses collaborateurs les meilleurs outils possibles pour qu'ils puissent accomplir avec succès leurs missions et leurs objectifs. Tout de même, le manager peut s'entendre avec les membres de l'équipe pour tenir des sessions d'information au cours desquelles il sera mis au courant de la progression des travaux.

«Je dirais plutôt que le contrôle devient une information. Est-ce qu'on est dans nos révisions? Est-ce qu'on reste dans notre politique ou est-ce qu'on change? On ne contrôle plus en disant 'je veux que cela se passe'. On vérifie pour voir si ce qu'on pensait, se passe ou non. Si cela ne se produit pas, qu'est-ce que je fais? On doit donc régulièrement remettre en question les décisions prises.»

Il y a des managers qui exigent à leurs collaborateurs d'établir une liste de documents à livrer selon les grandes étapes de développement du projet/ ou l'atteinte des objectifs. Il y'en a une autre pratique courante qui vise à déléguer tout en gardant l'échéance des livrables très courte.

Au-delà de ce délai, il pourrait y avoir une perte d'efficacité. Il se pourrait que les membres d'équipe se sentent moins concentrés sur la tâche puisque l'échéance est encore loin. Aussi, en gardant les échéances courtes, il sera plus facile pour le manager de repérer les problèmes et de les circonscrire avant qu'ils ne prennent trop d'importance.

«Il faut beaucoup plus hiérarchiser, avoir des points de contrôle. De toute façon, c'est un problème de confiance. On ne peut pas les contrôler tous les jours c'est impossible. (...) Il y a différents moyens de contrôler de toute façon. Le point essentiel c'est déléguer mais avec échéance. Évidemment on accorde de l'initiative mais on la

limite avec une échéance bien déterminée pour accomplir la mission. Au-delà de cette échéance, le collaborateur est foutu. »

En cohérence avec le management par objectifs, l'évaluation des résultats est le mode de contrôle dominant pour la plupart de managers interviewés. Les membres de l'équipe possèdent des objectifs annuels qui servent à la fois à leur évaluation et à leur rémunération

De plus, les entretiens ont montré que, contrairement à ce qui est attendu, le contrôle des comportements n'est pas totalement absent dans le contexte de travail virtuel étudié, mais est adapté pour faire face aux nouvelles formes d'organisation et de fonctionnement. A ce niveau, le manager se présente dans quelques rencontres cycliques, assister les personnes sur la réalisation des échéances prévues, évaluer les comportements de ces dernières sur des critères comme la réactivité (immédiateté de réponses aux messages électroniques), l'esprit d'équipe, la participation aux réunions. On se situe évidemment ici dans le cadre de contrôle des comportements puisqu'on vise de se justifier que l'individu contrôlé respecte rigoureusement les règles permettant de travailler efficacement au sein de l'équipe.

« Je suis bien conscient que le contrôle des comportements semble inadapté aux équipes virtuelles, puisqu'on attend de ces équipes qu'elles fassent preuve d'originalité et de créativité et non pas qu'elles se soumettent à des normes préétablies. Néanmoins, on est attaché à une suivie rigoureuse de l'employé, enfin c'est la culture de la plupart des entreprises tunisiennes. »

Conclusion et discussion

Le but de cette étude était d'identifier les enjeux qui peuvent rencontrer les e-leaders lorsqu'ils travaillent dans un contexte virtuel et d'identifier les facteurs de succès critiques pouvant avoir une incidence sur performance des managers à distance. Trois questions de recherche ont été développées et doivent être répondu afin de satisfaire le but. Nous concluons à travers cette étude que plusieurs des domaines qui ont été découverts dans le cadre théorique peuvent agir à la fois comme un enjeu et un facteur de succès dans l'e-leadership.

Le facteur de succès le plus important et très difficile est la communication. La raison pour laquelle il est si important est que cela affecte tous les autres domaines qui sont pris en compte dans cette étude. Il est nécessaire d'encourager les relations informelles et s'assurer que la communication est fréquente entre les membres de l'équipe. Les e-leaders doivent également veiller à ce qu'ils soient disponibles pour discuter régulièrement de questions importantes et de créer une atmosphère propice pour établir des relations interpersonnelles. C'est clair en ce qui concerne l'aspect technologique, il est nécessaire de disposer

suffisamment des outils qui permettent une véritable interaction d'équipe. Mais la simple existence d'une technologie appropriée n'est pas suffisante pour que la communication se produise. L'enjeu et le facteur de succès est de s'assurer qu'il existe une structure systématique en place qui déclenche le meilleur outil de communication.

Cette étude a montré qu'il existe un risque accru que certaines personnes pourraient éprouver un sentiment d'isolement à l'égard du groupe et de l'organisation. Les e-leaders doivent donc être en mesure d'envisager, de clarifier et de faire en sorte que les individus comprennent le but de l'organisation, le fonctionnement de leur unité et les tâches qui leur sont assignées.

Le contrôle est devenu une facilitation plus qu'une supervision directe dans l'exercice d'e-leadership. L'évaluation s'effectue d'une manière individuelle et est essentiellement basée le contrôle de résultats. Nous marquons de ce fait la prédominance de l'autogestion et du management par objectif. Néanmoins, nous avons remarqué qu'une partie du contrôle classique de comportements est présente dans la pratique de la plupart des e-leaders interviewés.

Il est également devenu évident que les e-leaders ne peuvent pas compter sur un contrôle méticuleux des progrès du travail des ses collaborateurs. La confiance est cependant très difficile à créer et nécessite beaucoup de temps et une compréhension mutuelle. La difficulté de créer la confiance dans l'environnement de travail virtuel est qu'il existe des obstacles inhérents à la virtualité qui empêchent une bonne communication, ce qui rend la compréhension entre les membres d'une équipe ambiguë et génératrice des malentendus et des conflits.

Un aspect important évoqué par les e-leaders est qu'ils préféreraient davantage de conseils pratiques et de la connaissance en matière de l'e-leadership. Cela pourrait être sous la forme d'une formation et d'apprentissage assurés par l'organisation.

L'aspect principal du développement du e-leadership consiste pour l'organisation et extraire la connaissance déjà fondée en interne et la diffuser dans l'organisation

A la fin, nous rappelons que notre étude est réalisée sur un échantillon de managers opérant à distance avec leurs équipes dans le secteur de transport international. Ceci a des implications sur la généralisation de l'étude puisque les conclusions sont peut-être non applicables dans d'autres secteurs et dans d'autres situations, étant donné que les structures et le contexte organisationnels pourraient avoir une incidence sur les performances du manager.

Cette étude couvre plusieurs enjeux et facteurs de réussite pouvant survenir pour les managers dans un contexte virtuel. Il serait toutefois plus utile d'envisager d'autres pistes de recherche et

d'approfondir les connaissances sur la contribution des différents sujets au succès des cyber-leaders. Plus précisément, il serait question d'étudier les différents styles du leadership et l'impact de la richesse des médias utilisés au sens de Daft et Lengel (1986), sur la dynamique du groupe. Une deuxième piste serait d'investiguer sur l'impact de la présence d'un leadership dans la détermination du niveau de confiance au sein d'une équipe virtuelle.

Au vue du nombre limité d'échantillons dans l'étude et le fait qu'elle repose sur un seul secteur, elle nécessite des recherches plus complètes pour que les résultats soient validés. Il est également nécessaire d'ajouter que la majorité de revues de la littérature existantes dans ce domaine sont axées à la fois sur la gestion de projet et sur la gestion d'équipes virtuelles. Cette étude vise à approfondir les connaissances sur l'e-leadership dans des contextes non liés au projet. L'e-leadership dans ces conditions devrait être étudié avec d'autres volets. Si nous reprenons notre démarche, nous aurions apporté un certain nombre des éléments de connaissance sur ce sujet pour utiliser une méthode de recherche quantitative. Il s'agira donc de tester des hypothèses à l'aide des questionnaires. En atteignant un échantillon plus large appartenant à diverses entreprises et divers secteurs d'activité, cela nous permettra d'obtenir des résultats plus généralisables.

Références bibliographiques

Aiello, J.R., & Kolb, K.J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 339-353.

Annunzio, Susan. *E leadership*. New York: Free Press, 2001.

Apgar, M. (1998), "The alternative workplace: changing where and how people work," *hbr*, Vol 76, May-June, pp. 121-136.

Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). Placing the "E" in e-leadership: Minor tweak or fundamental change. In S. E. Murphy & R.E. Riggio (Eds.), *The future of leadership development* (pp. 49-70). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Avolio, B., Kahai, S. and Dodge, G. (2000). E-leadership: Implication for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp.615-668.

Axtell, C.M., Fleck, S.J., and Turner, N. (2004), "Virtual Teams: Collaborating across Distance," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 9), eds. C.L. Cooper and I.T. Robertson, Chichester: Wiley, pp. 205-248.

Bidault F., Jarillo, J.C. (1995). « La confiance dans les transactions économiques », in BIDAULT F., GOMEZ P. Y., MARION G., *Confiance, entreprise et société*, Editions ESKA, Paris, 109-123.

Boivin, C., Rivard, S., Aubert, B.A (1996). « Le télétravail, un phénomène en Émergence » : *Gestion*, vol. 21. numéro 2, Pp. 68-75.

Chen, Y. and Hew, K. (2015). Knowledge Sharing in Virtual Distributed Environments: Main Motivators, Discrepancies of Findings and Suggestions for Future Research. *International Journal of Information and Education Technology*, 5(6), pp.466-471.

Coat, F., Favier, M., (1998), "Les équipes virtuelles : De nouveaux moteurs pour la performance", In *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Favier, M., Coat, F., Courbon, J.C., Trahand, J., Paris, Economica,

Daft, R.L. et Lengel, R.H. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, Vol. 32, N° 5, pp. 554-571.

Davidson, R., Henderson, R. (2000). "Electronic performance monitoring: A laboratory investigation of the influence of monitoring and difficulty on task performance, mood state, and self-reported stress levels", *Journal of Applied Social Psychology*, 2000, 906-920.

Dubé, L., Paré, G. (1999). « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel », *Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°2, pp.14-22

Dumoulin, C. (2000). « Le management à distance des équipes virtuelles ». *Management et Conjoncture Sociale*, 580(Mai), 50-60.

Handy, C. (1995). "Trust and virtual organization: how do you manage people whom you do not see". *Harvard Business Review*, 73 (3), 40-50.

Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), pp.69-95.

Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005). "Managing virtual teams: A review of current empirical research", *Human Resource Management Review*, Vol. 15, p. 69-95.

Isaac H. (2004), "Technologies mobiles et management: l'émergence d'un manager nomade?", 9ème Congrès de l'AIM

Jenster, N.P. 2010, *Leadership Impact on Motivation, Cohesiveness and Effectiveness in Virtual Teams: A FIRO Perspective*, Grenoble Ecole de Management (France).

- Kalika, M. (2002), « Le défi du e-management », in Kalika M., *Les défis du management*, éditions Liaisons, pp.221-236.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the HighPerformance Organisation*. McKinsey & Company
- Kayworth, T. and Leidner, D. (2000). The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), pp.183-194.
- Kurland, N. and Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), pp.107-126.
- Kurland, N. B. et Bailey, D. E. (1999). «Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime». *Organizational Dynamics*, 19, 53-68.
- Langevin, P., Picq, T., (2001), “Contrôle des équipes virtuelles : Une revue”, *Cahiers de recherche EM Lyon*, N° 2001-04.
- Lepsinger, R. and DeRosa, D. (2010). *Virtual team success*. San Francisco, Calif.:Jossey-Bass.
- Lipnack, J. and Stamps, J. (1997). *Virtual teams*. New York: Wiley.
- Lund, J. (1992), « Electronic performance monitoring : a review of research issues », *Applied Ergonomics*, vol.23, pp.54-58.
- Lurey, J., Raisinghani, M. (2001), “An empirical study of best practices in virtual teams”, *Information & Management*, Vol. 38, p. 523-544.
- Martins, L.L., Gilson L.L., Maynard, M.T. (2004), “Virtual Teams: What do we know and where do we go from here?”, *Journal of Management*, Vol. 30, n° 6, p. 805-835.
- Maynard, M. and Gilson, L. (2014). The Role of Shared Mental Model Development in Understanding Virtual Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(1), pp.3-32.
- Maznevski, M. and Chudoba, K. (2000). “Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness,” *Organization Science*, Vol. 11, No.5, pp. 473-492.
- McDemott, L., Waite, B., Brawley, N. (1998). «Executive teamwork», *Executive excellence*, May.
- Mortensen, M. and Hinds, P. (2002). Fuzzy teams: Boundary disagreement in distributed and collocated teams. *Distributed work*, (1), pp.283-308.
- Mulki, J.P., Bardhi, F., Lassk, F.G. & Nanavaty-Dahl, J. 2009, "Set Up Remote Workers to Thrive", *MIT Sloan Management Review*, vol. 51, no. 1, pp. 63-69.
- Nydegger, R. and Nydegger, L. (2010). Challenges in managing virtual teams. *Journal of business and economics research*, 8(3), pp.69-82.
- Odiorne, G.S. (1965), “Management by objectives”. New York, NY: Pitman.
- Offstein, E. and Morwick, J. (2009). *Making telework work*. Boston: Davies-Black.
- Perlo A., Hills C. (1998). « Réunir et souder une équipe virtuelle », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 114-119.
- Platt, L. (1999). «Virtual teaming: where is everyone? », *The Journal of Quality and Participation*, Sept.-Oct., 41-43.
- Pulley, M. L., Sessa, V. I. (2001). « E-leadership: tackling complex challenges ». *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225-230.
- Schmidt, G. (2014). *Virtual Leadership: An Important Leadership Context*. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), pp.182-187.
- Sewell, G. and Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? *Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework*. *Organization Studies*, 36(11), pp.1507-1529.
- Swigart, M. (2012). *Identifying successful telework factors through the study of the relationship between personality and workplace isolation*. Ph.D. Capella University.
- Wageman, R. (1997). “Critical success factors for creating superb self-managing teams.” *Organizational Dynamics*, 26 (1), Summer, 49-62.
- Walvoord, A., Redden, E., Elliott, L. and Coovert, M. (2008). Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computers in Human Behavior*, 24(5), pp.1884-1906.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Dixon, G. R. (1994). “Inside teams—how 20 world-class organisations are winning through teamwork”. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yan, P., Yee.P. (2017). «How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study». *Computers & Education*. Volume 42, January 2015, Pages 47-56.
- Zaccaro, S. J., and Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), p.377-387.
- Zigurs, I., (2003), “Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity”, *Organizational Dynamics*, (31, 4), pp. 339-351.

Comportement multi-canal entre magasin physique et site web marchand : facteurs explicatifs du choix du canal et trajectoires adoptées

Rihab Zorai et Hamida Skandrani

Département Gestion, Université Manouba

Univ. Manouba, ESCT, LIGUE LR99ES24, Campus Universitaire Manouba, 2010, Tunisie

rihab.zorai@gmail.com

ISCAE

Univ. Manouba, ESCT, LIGUE LR99ES24, Campus Universitaire Manouba, 2010, Tunisie

hamida.skandrani@gmail.com

Résumé— L'objectif de cet article est d'identifier les facteurs explicatifs de l'adoption d'un comportement multi-canal et de retracer les différentes trajectoires adoptées entre les canaux physique et virtuel lors d'un processus décisionnel. Pour ce faire, une étude qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs en profondeur a été conduite auprès de 30 consommateurs tunisiens en mobilisant différentes techniques de recueil de l'information (la technique de réponse à des images, la méthode des protocoles verbaux, la méthode des incidents critiques, etc.). Les résultats de cette étude rejoignent ceux des études antérieures suggérant que le consommateur opère un arbitrage entre les canaux virtuel et physique le conduisant soit à en choisir un seul pour réaliser son achat soit à éclater son processus décisionnel sur les deux. Cette étude a permis également d'identifier, en plus des facteurs explicatifs classiques du comportement multi-canal, un facteur relatif aux caractéristiques propres de chaque canal influençant les trajectoires multi-canal adoptées par le consommateur.

Keywords— Canal physique ; canal virtuel ; comportement multi-canal ; trajectoires multi-canal ; processus décisionnel

I. INTRODUCTION

L'importance du web comme alternative, voire même une exigence pour les entreprises désireuses de retirer le maximum de profit en termes de ventes, de fidélité, de positionnement ou encore de compétitivité n'est plus à démontrer ([18], [30], [31], [34], [25]). Ceci a amené plusieurs d'entre elles (Briques et mortier, en particulier) à adapter leurs stratégies de distribution au nouveau canal Internet et à gérer ainsi un réseau de distribution et de communication multi-canal (magasin et/ou catalogue et site web). A l'inverse, d'autres entreprises originellement de type pure player se rendent compte de la nécessité de développer en plus du site web marchand un point de vente physique. Une telle évolution n'a pas été sans conséquences sur le comportement du consommateur qui adopte désormais un comportement plus "complexe" [3] désigné par certains auteurs de multi-canal ([34], [25], [31]). Grâce à la digitalisation de la distribution, le consommateur peut mobiliser plusieurs canaux au sein d'un même processus d'achat ou ne choisir qu'un et adopte ainsi un comportement multi-canal.

Ce nouveau contexte a aussi suscité de l'intérêt de la part de nombreux chercheurs qui se sont focalisés, d'une part, sur la compréhension des réactions du consommateur face à la multiplication des canaux et d'autre part, sur l'identification des déterminants de l'adoption d'un comportement multi-canal ([37], [3], [21], [35], [2], [14], [32]). De tels déterminants sont principalement liés : 1- à l'individu, notamment les motivations, les objectifs poursuivis, les attentes [3], 2- à la situation et au contexte d'achat [23] et 3- au type de produit ([3], [25]). Toutes ces recherches mettent en avant la complémentarité entre les différents canaux au niveau de la recherche d'information et des transactions.

À noter aussi, que les premières recherches réalisées dans ce cadre se sont plutôt appuyées sur une approche transactionnelle et sont de « nature analytique, essentiellement cognitives et centrées sur la décision d'achat » [8]. D'autres, plus récentes, ont mobilisé le concept d'expérience cross-canal ([31], [32], [33], [38], [8]). Cette dernière perspective est supposée permettre une meilleure compréhension de l'expérience de shopping à travers différents canaux pour une même occasion d'achat et au sein d'une même enseigne.

Quelles soient orientées vers une logique cognitive ou une approche expérientielle, la majorité de ces recherches a été réalisée dans un contexte occidental caractérisé par une forte adoption du canal virtuel aussi bien par les entreprises que les consommateurs et par l'évolution rapide des transactions en ligne. Les résultats de ces études en termes de facteurs explicatifs et de conséquences du comportement multi-canal ou cross-canal, ne prennent pas généralement en considération les spécificités culturelle, technologique et économique de pays émergents.

L'objectif de cet article est d'analyser, d'abord, le comportement du consommateur dans les deux environnements d'achat physique et virtuel en identifiant les facteurs explicatifs d'un éventuel comportement multi-canal et ses conséquences sur le processus décisionnel ce qui nous permettra ensuite de tracer les différentes trajectoires adoptées entre les environnements d'achat physique et virtuel lors d'un même processus d'achat.

La poursuite d'un tel objectif nous semble très pertinente particulièrement dans le contexte d'un pays émergent comme celui de la Tunisie. En effet et à notre connaissance, aucune recherche n'a adressé explicitement ces questions et ce, malgré deux constats majeurs. Le premier concerne la forte progression enregistrée dans le nombre de sites web marchands en 8 ans (250/2009; 1362/2016). Une telle évolution témoigne d'une tendance chez les entreprises tunisiennes à adopter de plus en plus le nouveau canal virtuel afin d'atteindre une population très active sur les réseaux sociaux et qui enregistre un taux d'adoption d'Internet au dessus de la moyenne mondiale. Le deuxième constat est relatif à l'évolution, quoique encore timide, du volume des transactions en ligne (0,16% du commerce national de biens et services en 2016¹), qui reste bien inférieur à d'autres pays comme l'Afrique du sud (1,02%) et le Maroc (2,37%)² et qui peut être expliqué par la spécificité culturelle de ce contexte à favoriser le contact physique ([10], [29], [42]) et par le manque de confiance vis-à-vis de ce mode d'échange virtuel [42] et du risque relatif au paiement électronique³. Le décalage constaté entre l'évolution du nombre de sites web marchands et la valeur des transactions en ligne invite à une meilleure compréhension du comportement du consommateur face à la multiplication des canaux de vente.

Le présent papier est organisé de la manière suivante. La première section présente une revue de la littérature sur les changements au niveau du comportement du consommateur suite à la digitalisation de la distribution, la relation entre ces derniers et les déterminants du choix du canal par le consommateur. La seconde section présente la méthodologie adoptée ainsi que les résultats obtenus de l'étude exploratoire. Une discussion des résultats est ensuite présentée. Finalement, la conclusion met en exergue les principaux résultats de la présente recherche et expose ses principales limites et voies futures de recherche.

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

A. Du Mono Canal au Multi et Cross Canal

Grâce au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), la distribution ainsi que la communication ont connu des changements importants et parfois radicaux au niveau des moyens et outils adoptés. Les enseignes de distribution n'ont jamais cessé de se réinventer et de multiplier les canaux afin d'atteindre le plus grand nombre de consommateurs. En plus des points de vente, les entreprises qui ont choisi la vente directe, peuvent recourir aux catalogues, au porte-à-porte, au téléachat, etc. Avec l'avènement du Web, développer un site web marchand constitue une nouvelle

¹ La Poste de Tunisie Monétique

² Indice e-commerce 2016 de la conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED).

³ Rapport d'enquête sur le comportement d'achat du tunisien en ligne, Ministère du Commerce et de l'Artisanat, Direction du Développement du Commerce électronique et de l'économie immatérielle.

opportunité de croissance pour les entreprises ([30], [34]). En effet, l'ajout de ce canal permet aux offreurs de biens et de services d'augmenter leur profit [18] bénéficiant de la multiplication des contacts avec le client et donc l'accroissement des occasions d'achat, d'une meilleure communication avec et vers les clients et les prospects [25], de l'élargissement des segments de consommateurs servis et du développement du niveau de satisfaction et de fidélité vis-à-vis de l'enseigne [30].

Un tel contexte n'a pas été sans conséquences sur les stratégies adoptées par les entreprises pour gérer leurs multiples canaux. En effet, il a amené plusieurs d'entre elles à adopter une stratégie cross-canal plutôt qu'une stratégie multi-canal. La première consiste à gérer les différents canaux d'une façon cohérente en prenant en considération les relations enchevêtrées et imbriquées entre les canaux virtuels et réels ([15], [40], [21], [22]). La stratégie multi-canal implique, quant-à elle, la gestion de chaque canal s'adressant à un segment particulier, d'une façon autonome afin d'éviter le risque de cannibalisation d'un canal par un autre ([1], [27]).

Du côté du consommateur, la multiplication des canaux semble l'avoir ramené à changer d'habitudes d'achat, à « *procéder à un arbitrage entre les canaux* » [31] et à adopter des comportements multi-canal ou cross-canal. En optant pour un comportement multi-canal, il peut naviguer entre les canaux dans différentes étapes de son processus de prise de décision (reconnaissance du problème, recherche d'information, évaluation des alternatives de choix, achat, évaluation post-achat), il peut aussi ne retenir qu'un seul canal. Par contre, en choisissant le cross-canal, il peut changer de canal tout au long d'une même expérience avec la même enseigne [45]. Le cross canal se distingue donc par sa capacité à simplifier et à rendre fluide le passage d'un canal à un autre pendant un même achat avec une même enseigne. Toutefois, l'adoption de ce comportement par le consommateur exige des enseignes de distribution présentes sur les deux sphères virtuelle et physique de trouver les bons mécanismes de coordination, de rapprochement et d'imbrication entre les canaux [31].

L'analyse du comportement multi ou cross canal nécessite au préalable la compréhension de la nature de la relation qui existe entre les canaux virtuel et physique.

B. La Relation Entre les Canaux

Chercheurs et praticiens s'interrogent sur la relation entre les canaux virtuels et réels : si certains mettent en avant la complémentarité entre les différents canaux ([37], [31]), d'autres soulignent le risque de cannibalisation d'un canal par l'autre. En effet, certaines études ont montré que le client reste plus fidèle au premier canal d'achat adopté ([9], [25]). Les références [3] et [25] montrent, quant à eux, que la plupart des consommateurs ne sont pas fidèles à un canal de distribution, en particulier, et qu'ils choisissent le canal en fonction de leurs objectifs ou attentes et selon les attributs ou le type du produit. En se référant à l'expérience du consommateur, [31] souligne la nécessité d'instaurer des mécanismes d'intégration entre les canaux puisqu'ils ont tendance à s'entrecroiser, à converger et à se compléter [45]. D'autres stratégies traduisant les relations

qui peuvent être entretenues entre les canaux proviennent de la littérature anglo-saxonne: cohérence, synchronisation, intégration et convergence [44]. Ces stratégies qui traduisent la gestion combinée des canaux par les enseignes de distribution diffèrent au niveau de l'intensité du lien qu'elle instaure entre les canaux [31]. En effet, si la cohérence implique une simple harmonie logique entre les canaux de vente, la synchronisation signifie une mise en concordance des mouvements de l'ensemble du système de distribution et l'intégration, le plus fort des mécanismes, l'assemblage des canaux en un système unique de distribution. Quelque soit la stratégie adoptée, la littérature admet la nécessité d'établir des liens entre les canaux développés par la même enseigne [31].

Si la relation entre les canaux semble bénéficier d'un certain consensus parmi les chercheurs, les facteurs explicatifs du comportement adopté par le consommateur face à la multiplication des canaux semblent faire défaut. Dans ce qui suit, nous présentons les différents déterminants du choix d'un canal identifiés dans la littérature.

C. Les Déterminants du Choix d'un Canal par le Consommateur dans la Littérature

A l'ère de la digitalisation de la distribution, les principales modélisations du processus de choix du point de vente ont été transposées au processus de choix entre canaux virtuels et physiques. A l'instar du choix d'un produit, le choix d'un canal de distribution suit deux grandes étapes et repose sur un processus cognitif d'évaluation multi-attributs [37]. Le consommateur commence par identifier un ensemble de considération des canaux disponibles selon ses orientations d'achat et fait appel à un processus de catégorisation des canaux selon leur type (magasin physique, site web marchand, sites de vente groupée, catalogue, téléachat, vente par correspondance, etc.). Ensuite, selon un processus cognitif d'évaluation multi-attributs, le consommateur fait son choix dans cet ensemble et sa décision finale repose principalement sur l'adéquation entre les caractéristiques perçues du canal de distribution et ses avantages recherchés [37].

La littérature fait état de plusieurs déterminants du choix du canal virtuel ou physique par le consommateur pour effectuer son achat, tels que les avantages recherchés, les objectifs poursuivis, les motivations d'achat, le risque perçu, etc. que nous résumons dans le tableau I.

- 1) *Les avantages recherchés* : Selon [37] et [4], les avantages recherchés sont déterminants dans l'arbitrage entre achat en magasin et achat en ligne [39]. La rapidité et le gain de temps ainsi que la richesse des informations sur l'offre sont, par exemple, les principaux avantages recherchés dans la vente en ligne. Ainsi, le comportement multi canal permettrait au consommateur un gain de temps et d'argent ainsi qu'une réduction de l'effort physique et cognitif ([37], [4], [33]).
- 2) *Les objectifs poursuivis* : la référence [3] propose un modèle basé sur cinq objectifs poursuivis par le consommateur en situation d'achat pour expliquer le

choix du canal. Ce modèle révèle qu'à chaque étape du processus de prise de décision, le consommateur est susceptible de sélectionner le canal lui permettant d'avoir l'utilité totale la plus élevée résultant de l'atteinte de buts (1) purement économiques, (2) de recherche d'efficacité par l'utilisation de schémas et d'habitudes d'achat (3) de recherche d'interactions sociales et de stimulations expérientielles mais également (4) d'affirmation de soi et (5) de quête de significations symboliques.

- 3) *Les motivations d'achat* : En plus des raisons cognitives, le choix du canal de distribution peut aussi dépendre de motivations d'ordre psychologique, hédonique ou sociologique. De nombreuses recherches ont ainsi montré que l'acte d'achat en ligne et hors ligne dépasse ses dimensions utilitaires pour atteindre des dimensions hédoniques et symboliques et constitue une expérience en soi ([26], [36]). Celle-ci représente, selon le vécu personnel, le résultat d'une interaction à la fois plaisante, mémorable, et créatrice de sens entre un individu et un objet ou un ensemble de stimuli dans une situation donnée ([11], [19]). Cette approche expérientielle, proposée par Holbrook et Hirschman (1982), se révèle encore plus appropriée pour mieux comprendre des comportements complexes et pluriels comme ceux du multi ou cross canal engageant des canaux virtuels et physiques [8]. Dans cette perspective, le choix du canal va dépendre des dimensions recherchées de l'expérience d'achat, qu'elles soient hédoniques ou utilitaires, actives ou réactives, orientées vers soi ou vers les autres (Holbrook, 1994). Selon la référence [4], si le magasin, permet de valoriser plus la dimension sociale, Internet peut mieux servir la dimension active.
- 4) *Le risque perçu* : Plusieurs chercheurs s'accordent sur l'importance du risque perçu lié à l'acte d'achat dans le choix du canal de vente et soulignent à cet effet qu'il peut être spécifique au mode d'achat et pas seulement au produit (Ex. : [7], [5]). Selon Hirsch et al. (1972), le risque perçu concerne « non seulement ce qui est acquis mais aussi la manière ou l'endroit où c'est acheté ». Dans ce sens, la référence [4] avance que le magasin physique a une capacité plus élevée par rapport au site web marchand à réduire ce risque à partir de ses caractéristiques et ses spécificités permettant de clarifier des questions ambiguës et de réduire l'incertitude. Par ailleurs, certains chercheurs ([24], [13]) avancent que le risque perçu est le déterminant majeur de la non transformation des visiteurs de sites web marchands en acheteurs.

Pour conclure, la revue de la littérature révèle l'importance des avantages recherchés, des objectifs poursuivis, de l'expérience recherchée et du risque perçu dans le choix du canal de distribution par le consommateur tout au long de son processus de prise de décision. Faut-il néanmoins relever que cette revue n'est basée que sur des études conduites dans des pays développés ou la combinaison de canaux physiques et

virtuels constitue désormais la stratégie de distribution la plus fréquemment adoptée par les enseignes (Avery et al., 2012) et ou les ventes en ligne suivent un rythme exponentiel [20]. De plus, ces études conduites dans un contexte occidental ne

prennent pas en considération la dimension culturelle, un des déterminants majeurs du comportement du consommateur. Qu'en-est-il alors du contexte d'un marché émergent et d'une culture de contact ?

Tableau I
 Les déterminants du choix d'un canal dans la littérature

Déterminants	Auteurs
Les avantages recherchés : La rapidité, le gain de temps, la richesse des informations sur l'offre	Belvaux (2004, 2006), Vanheems (2012)
Modèle basé sur cinq objectifs poursuivis par le consommateur : Objectifs purement économiques, Recherche d'efficacité par l'utilisation de schémas et des habitudes d'achat Recherche d'interactions sociales et de stimulations expérientielles Affirmation de soi Quête de significations symboliques	Balasubramanian et al. (2005)
Les motivations d'achat (hédonique/utilitaire ; active/réactive ; orientée vers soi/orientée vers les autres)	Collin-Lachaud et Vanheems (2015)
Le risque perçu par rapport au mode d'achat	Cases (2002a) ; Bèzes (2011)
Les motivations, la catégorie de produit et la communication exercée par l'enseigne	Schoenbachler et Gordon (2002)

III. METHODOLOGIE

Afin de comprendre le comportement du consommateur face aux deux canaux d'achat virtuel et physique à travers l'identification des facteurs explicatifs d'un éventuel comportement multi-canal et de son effet sur le processus de prise de décision, nous avons conduit une étude qualitative exploratoire. Des entretiens individuels semi-directifs en profondeur auprès d'un échantillon de 30 personnes appartenant à différentes tranches d'âge et catégories socioprofessionnelles (Tableau II), ont été menés en face à face. Différentes techniques de recueil de l'information ont été utilisées pour la réalisation des entretiens : a- les tests projectifs (le test des phrases à compléter et la technique de réponse à des images et d'associations), b- la méthode des protocoles verbaux, c- la mesure non verbale des réactions affectives et d- la méthode des incidents critiques. La sélection des interviewés s'est basée sur le critère de familiarité avec les deux canaux virtuel et physique sans pour autant exiger de l'expérience en matière d'achat en ligne. Afin de mettre les interviewés en situation et les encourager à verbaliser toutes leurs pensées et à évoquer certains souvenirs ou expériences d'achat, nous avons eu recours à des photos de différentes situations de magasinage et deux sites web marchands différents sur le plan atmosphérique et ce, pour recueillir les avis des interviewés concernant les spécificités des canaux physiques et virtuels. Après avoir été intégralement enregistrés et retranscrits, les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique dont les résultats sont présentés dans la section suivante.

Tableau II
 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Genre	Âge	Catégorie socioprofessionnelle
Hommes : 12 Femmes : 18	Entre 18 et 30 ans : 15 Entre 31 et 40 ans : 10 Entre 41 et 50 ans : 5	Élèves/étudiants : 12 Cadres moyens/supérieurs : 12 Professions libérales : 6

IV. ANALYSE DES RESULTATS

A. Les Déterminants du Choix du Canal : SWM Versus Magasin Physique

L'analyse du corpus révèle que l'arbitrage entre les canaux virtuels et physiques est déterminé, à l'instar des résultats des recherches antérieures, par : le niveau du risque perçu, la catégorie du produit [28], les avantages recherchés ou les attentes du consommateur à l'égard de la formule de vente ([4], [37]) ainsi que l'expérience passée. De plus, elle révèle que les caractéristiques propres de chaque canal peuvent expliquer le comportement multi canal chez le consommateur tunisien.

- 1) *Le rôle du risque perçu* : L'analyse des entretiens montre que le principal frein à l'utilisation du canal virtuel est le niveau de risque perçu lié au produit, à la livraison, au mode de paiement, à la conformité du produit livré par rapport au produit commandé sur le site. Plusieurs facettes du risque perçu ont émergé : le risque financier, le risque fonctionnel et de performance et le risque de retrait ou de livraison. Le risque financier renvoie au risque de perte d'argent dû à des prix proposés sur le site supérieurs à ceux

affichés en magasin physique mais aussi à l'éventuelle utilisation frauduleuse des données bancaires. Dans cet ordre, un interviewé a déclaré : « *c'est une question de sécurité liée au paiement électronique, surtout en Tunisie les sites web marchands (SWM) ne sont pas encore dignes de confiance et les mesures de sécurité ne sont pas suffisantes* » (M, 22 ans; étudiant).

Le risque fonctionnel et de performance renvoie au risque de se tromper sur la qualité du produit qui est dû à la virtualité de l'offre et de la difficulté d'évaluer la qualité du produit à partir des photos et des descriptions fournies par le site. La majorité des interviewés ont évoqué des difficultés liées au caractère virtuel même du SWM, à l'impossibilité de juger de la qualité du produit et à la possibilité de non correspondance des photos à la réalité. A cet effet, un interviewé a noté : « *sur un SWM, on ne voit pas directement le produit, c'est une photo et donc ça ne représente nécessairement pas la réalité, une photo peut bien embellir et donner une autre dimension à la chose ; ce n'est pas très exact quoi* » (H, 39 ans, chef d'entreprise).

Le troisième type de risque cité par les interviewés est lié aux problèmes de retrait, de livraison et de retour des articles achetés en ligne. Ils appréhendent, en effet, le risque de défaut de livraison même après le paiement, de retard de livraison ou de non-conformité du produit livré au produit commandé. L'un d'eux a noté : « *Je n'ai pas confiance, j'ai peur de me faire arnaquer : payer l'argent et ne pas recevoir le produit en question ou le mauvais produit* » (F, 31 ans, profession libérale). Pour conclure, c'est l'aspect virtuel du produit, des transactions, de la relation acheteur-vendeur et du paiement qui semble à l'origine du risque perçu en ligne et de la réticence des interviewés, par conséquent, quant à l'adoption du canal virtuel pour la réalisation de leurs achats.

- 2) *Le rôle de la catégorie du produit* : L'analyse du corpus révèle aussi que le type de produit est un facteur explicatif du choix du canal. Les interviewés sont plus favorables à l'achat des services en ligne (deals gastronomiques, deals de divertissement, deals de bien être, des tickets de cinéma, etc.) ou des produits technologiques (ordinateurs, Smartphones, tablettes, appareils photos, etc.), des produits cosmétiques (crèmes, soins des mains et pieds, etc), des jeux vidéo, des jouets, des petits électroménagers, des livres, etc. En revanche, les vêtements font partie de la catégorie

de produit pour laquelle il y a trois types de répondants. Il y a ceux qui ne sont pas prêts du tout à acheter des vêtements sur un SWM ou sur le web en général et trouvent que c'est plus accommodant de le faire en magasin uniquement (12 interviewés). À cet égard un des interviewés a noté : « *Quand il s'agit d'acheter un vêtement je préfère le faire en magasin où je pourrai le toucher, le voir en direct, l'essayer plutôt que sur un SWM. En plus on a besoin d'essayer le vêtement ou les paires de chaussures pour s'assurer que ça nous va bien* » (F, 26 ans, employée). D'autres répondants (8 interviewés) adoptent un comportement multi-canal pour acheter des vêtements, ils les essaient en magasin mais reviennent sur la toile pour les autres phases du processus décisionnel (recherche d'information, paiement en ligne, etc.). Un dernier groupe (2 interviewés), trouvent plutôt que certains SWM offrent des avantages en matière d'achat de vêtement par rapport au magasin physique et n'hésitent pas à adopter le canal virtuel tout au long du processus décisionnel. L'un d'eux a déclaré : « *Sur les sites, l'offre est mieux organisée, les produits sont classés par catégories, par type, par couleurs, par taille ; dès qu'on a besoin d'un type de produit, par exemple un pantalon, c'est directement accessible, on y trouve aussi même des sous-catégories* » (F, 29 ans, cadre supérieure).

Il ressort donc que le recours au canal virtuel dépend de la catégorie du produit mais aussi des attentes des consommateurs en termes d'avantages recherchés et des motivations comportementales liées au shopping. Pour certains interviewés, la recherche de praticité, de rapidité et de commodité l'emporte, en effet, sur le besoin tactile de l'individu.

- 3) *Le rôle des avantages recherchés* : Certains interviewés ont identifié plusieurs avantages offerts par le canal virtuel, par rapport à un canal physique. Le SWM offre un accès à un large choix de produits et services, une rapidité et un gain de temps, une commodité, une praticité et une facilité d'achat ainsi qu'une richesse des informations sur l'offre. Un des interviewés le souligne clairement : « *je trouve que le site web marchand est beaucoup plus organisé que le magasin, c'est sa structure en catégories et sous-catégories de produits qui facilite le choix ; en plus dans certains sites on peut affiner la recherche selon de multiples critères comme la couleur, le prix, la taille, le type de produit et ça permet un gain de temps*

Tableau III
 LES AVANTAGES RECHERCHÉS DANS LE MAGASIN PHYSIQUE VS UN SWM

C	Site web marchand	Magasin physique
<i>On s'interdit de parler</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité, commodité et praticité - Étendue du choix - Disponibilité de l'information - Offre importante et mise à jour - Ne pas subir la pression du vendeur - Possibilité de comparer les prix et faire des économies - Interactions et relations sociales choisies volontairement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contact avec le produit - Sécurité du produit, du paiement, de la livraison, du retour, de la garantie, etc. - Plaisir lié au shopping et à l'achat - Aménagement et design du point de vente - Relation avec le vendeur

par rapport au magasin » (H, 25 ans, étudiant).

D'après l'analyse de contenu, l'arbitrage entre magasin physique et site web marchand se fait aussi en fonction de la qualité et de la quantité d'informations disponibles. Sur un site web marchand, les internautes sont très sensibles à la pertinence des informations fournies sur les caractéristiques du produit, les modalités et la sécurité du paiement, les délais et lieux de livraison et aussi sur les garanties et la possibilité de retourner ou d'échanger l'article.

Ce besoin en information s'avère, néanmoins, très difficile à cerner. En effet, les interviewés s'attendent à avoir beaucoup d'informations qui à la fois permettent de réduire leur risque perçu et qui ne dépassent pas un certain seuil au delà duquel ils seraient incapables de les traiter. Une interviewé a déclaré à cet égard : « *j'ai besoin d'assez de renseignements mais pas trop comme même, le site doit fournir toutes les informations nécessaires sur le produit, la livraison, les procédures de paiement, etc.* » (F, 21 ans, étudiante).

Une relation d'interdépendance entre le risque perçu et le besoin d'information en ligne se dégage de l'analyse des entretiens. Elle rejoint à cet effet la proposition de Dandouau (1999) selon laquelle le risque perçu est susceptible de créer un besoin en information qui génère à son tour une recherche d'information destinée à réduire le risque perçu jusqu'à un niveau acceptable.

Le choix du canal virtuel par rapport au magasin dépend aussi de la capacité du site à répondre aux principaux avantages recherchés par le consommateur, relevés à partir des entretiens, à savoir la rapidité, la commodité et la disponibilité des informations nécessaires. A cet effet, un des interviewés a déclaré : « *Sur un SWM on ne risque pas de se perdre, le choix est bien précis, on peut facilement et rapidement trouver ce dont on a besoin; par exemple sur le SWM on choisit le modèle et toutes les informations sont disponibles (couleurs, tailles, disponibilité en stock), c'est plus pratique et plus rapide qu'en magasin, t'as pas besoin de chercher un vendeur pour lui demander*

le prix ou n'importe quelle information sur le produit » (F, 29 ans, cadre supérieure).

D'autres avantages recherchés émergent du corpus, nous les résumons dans le tableau 1 suivant et les classons selon le type du canal et selon leur fréquence de citation par les interviewés.

- 4) *Le rôle de l'expérience passée* : L'expérience passée s'avère déterminante dans le choix du canal selon la majorité des interviewés. En effet, une expérience réussie est susceptible de les encourager à revenir sur le site ou au magasin en question. Plus particulièrement, ceux qui ont déjà réalisé un achat sur la sphère virtuelle sont prédisposés à le renouveler mais ceux qui ne l'ont jamais fait sont plus réticents vis-à-vis de l'achat en ligne et restent fidèles au canal classique. Dans ce cadre, un répondant a souligné : « *J'ai acheté en ligne d'un site chinois de vêtements et accessoires ... c'était une bonne expérience et je compte renouveler mon achat* » (F, 22 ans, étudiante).
- 5) *Le rôle des caractéristiques et des particularités du canal* : L'analyse des caractéristiques de chaque environnement d'achat identifiées à partir des entretiens indique que chaque canal possède des caractéristiques distinctives et que le choix des interviewés d'un canal ou d'un autre dépend de l'adéquation de ces derniers avec les avantages recherchés. Ces caractéristiques environnementales représentent les facteurs atmosphériques des deux univers.

Rappelons que l'atmosphère du point de vente physique se réfère selon Rieunier (2000 ; p. 6) à « *tous les éléments du magasin qui peuvent être contrôlés afin d'influencer les réactions affectives, cognitives, physiologiques et / ou comportementales des occupants (tant des consommateurs que des employés). Ces éléments peuvent être multiples et incluent des stimuli d'ambiance tels que la couleur, l'odeur, la musique, la lumière, les matières, ainsi que les relations employés-clients* ».

Les caractéristiques identifiées peuvent être classées selon la typologie de Baker (1986) en facteurs

d'ambiance (musique, lumière, etc.), de design (agencement, accès aux produits, etc.) et des facteurs sociaux (serviabilité, amabilité et disponibilité des vendeurs, etc.). Pour plusieurs de nos répondants de tels facteurs sont susceptibles d'affecter leur humeur, leur capacité d'évaluation et de choix ainsi que leurs réactions comportementales d'une manière positive ou négative.

Il ressort du tableau IV, que l'encombrement du magasin, la désorganisation et l'indisponibilité des vendeurs et leur comportement constituent les facteurs atmosphériques les plus déplaisants, voire irritants. De plus, ces facteurs ont provoqué chez nos interviewés des réactions cognitives (manque de concentration, difficulté d'analyse et de traitement de l'information, difficulté d'évaluation, etc.) et comportementales (quitter le magasin, ne plus revenir dans le magasin) négatives. À ce propos, un répondant a indiqué : « *zéro concentration, je me sens automatiquement perturbé, on sait plus quoi faire, se concentrer sur les gens ou sur nos achats et nos choix, avec le bruit, une musique de fond trop forte, le bavardage, les odeurs dégagés par les gens, avec l'effort de concentration pour choisir et trouver ce dont on a besoin, ça devient ingérable, surtout pas tout ça. On risque de faire de mauvais choix dans la foule, de changer d'avis sur des coups de tête même pour des choses qu'on tenait à acheter* » (H, 23 ans, étudiant).

Rappelons que l'atmosphère du site web a été définie par Dailey (2004, p. 796) comme le « *développement conscient d'environnements virtuels destinés à créer des effets positifs sur les utilisateurs tant au niveau cognitif qu'émotionnel dans le but d'accroître les réponses favorables vis-à-vis du site* ».

En reprenant la même classification des facteurs de l'atmosphère du magasin physique, nous relevons du corpus les caractéristiques perçues du site web marchand qui influencent négativement et positivement les réactions émotionnelles et cognitives des interviewés.

L'encombrement ou la surcharge d'un site web marchand constitue l'élément le plus irritant pour la majorité des interviewés (27/30). En effet, ils ont déclaré être gênés et perturbés par la profusion d'éléments du design du site. Cette surcharge est constatée aux niveaux des produits ou des catégories de produits, des images/illustrations, des éléments graphiques (Ex. : texte et objets animés, couleurs) et du contenu informationnel. Par exemple, en s'exposant au site web CDISCOUNT, les interviewés ont déclaré être « *gênés* », « *perdus* », « *déboussolés* », « *énervés* », « *frustrés* », « *stressés* », « *mal à l'aise* », « *embarrassés* », « *confus* », etc. par l'encombrement et la surcharge du site. L'un d'eux a noté : « *beaucoup de publicités, beaucoup d'éléments déroulants,*

Tableau IV

DISTINCTION ENTRE CARACTERISTIQUES POSITIVES ET NEGATIVES D'UN ENVIRONNEMENT D'ACHAT PHYSIQUE

	Facteurs générant des réactions positives	Facteurs générant des réactions négatives
Facteurs d'ambiance	Couleurs attirantes Images assez grandes et claires Harmonie des couleurs utilisées	Images flous, petites ou très grandes. Différents styles typographiques. Beaucoup de couleurs. Couleurs « <i>flash</i> » ou ternes. Bannières publicitaires, pop-ups, spots publicitaires et « <i>spams</i> ». Vitesse de défilement des photos élevée. Musique forte sans la possibilité de diminuer le volume ou de l'arrêter.
Facteurs de design	Présence de catégories et de sous catégories. Des rubriques claires et bien organisées. Informations nécessaires sur le produit, les modalités de paiement, de livraison, de retour des articles achetés. La spécialisation du site en une seule catégorie de produit.	La surcharge aux niveaux de l'information, des produits et des images : sites encombrés, chargés. Des rubriques mal organisés « <i>sans aucune logique derrière</i> ». Le manque d'originalité dans l'architecture du site. Un site « <i>compliqué</i> » dans sa manipulation. Le manque d'information. Informations non mises à jour
Facteurs sociaux	Les forums de discussion, les FAQ, la discussion instantanée, compteurs de visiteurs, les avis d'autres internautes, un SAV, un numéro de téléphone joignable.	Absence d'indicateurs de présence humaine sur le site : vendeur et/ou autres internautes.

Tableau V

DISTINCTION ENTRE CARACTÉRISTIQUES POSITIVES ET NÉGATIVES D'UN ENVIRONNEMENT D'ACHAT VIRTUEL (SWM)

	Facteurs générant des réactions positives	Facteurs générant des réactions négatives
Facteurs d'ambiance	Couleurs attirantes Images assez grandes et claires Harmonie des couleurs utilisées	Images flous, petites ou très grandes. Différents styles typographiques. Beaucoup de couleurs. Couleurs « flash » ou ternes. Bannières publicitaires, pop-ups, spots publicitaires et « spams ». Vitesse de défilement des photos élevée. Musique forte sans la possibilité de diminuer le volume ou de l'arrêter.
Facteurs de design	Présence de catégories et de sous catégories. Des rubriques claires et bien organisées. Informations nécessaires sur le produit, les modalités de paiement, de livraison, de retour des articles achetés. La spécialisation du site en une seule catégorie de produit.	La surcharge aux niveaux de l'information, des produits et des images : sites encombrés, chargés. Des rubriques mal organisés « sans aucune logique derrière ». Le manque d'originalité dans l'architecture du site. Un site « compliqué » dans sa manipulation. Le manque d'information. Informations non mises à jour
Facteurs sociaux	Les forums de discussion, les FAQ, la discussion instantanée, compteurs de visiteurs, les avis d'autres internautes, un SAV, un numéro de téléphone joignable.	Absence d'indicateurs de présence humaine sur le site : vendeur et/ou autres internautes.

des trucs qui sortent de droite et de gauche...! Beaucoup d'informations, de produits, d'éléments visuels qui surchargent le site, c'est super chargé, ce n'est pas ergonomique, ce n'est pas un site sympa sur lequel je veux passer du temps ».

Paradoxalement, les mêmes 27 interviewés ont souligné la nécessité pour eux que le site puisse offrir les informations nécessaires sur le produit, les modalités de paiement, de livraison et de retour des articles achetés. Ce besoin en information est susceptible de diminuer le risque perçu lié à l'achat en ligne et de compenser le besoin tactile de l'individu. Comme dans le magasin physique, les interviewés ont besoin que le site soit bien organisé de façon à ce les aider dans leur processus d'évaluation et de choix.

Certains auteurs ont déjà reconnu que la disponibilité des informations constitue un des avantages de l'achat en ligne dans la mesure où elle implique la réduction des coûts de recherche d'informations sur les produits ([46], [47]). Toutefois, même si les coûts liés à la recherche d'informations sont réduits sur le Web, des améliorations sont encore à apporter à certains aspects comme la réduction des informations non pertinentes et l'organisation améliorée des informations. En effet, la profusion des informations sur le site peut dépasser les capacités cognitives de l'individu et peut même être source d'appréhension ou d'anxiété pour certains [48] craignant que le marchand ne dissimule certains vices du produit derrière cette masse d'informations [42]. Donc, le marchand doit veiller à ce que les

informations fournies sur l'offre soient pertinentes, suffisamment claires et surtout compréhensibles [48].

Si certains éléments atmosphériques comme les odeurs et la température ambiante en magasin physique dérangent, irritent et entravent la réalisation des objectifs du consommateur, ils sont absents sur un SWM. Certains autres facteurs peuvent, par contre, produire des effets différents tels que le nombre élevé de clients en magasin. Pour des personnes qui fuient l'encombrement, par exemple, aller sur le web constitue une meilleure alternative. À cet égard, un répondant a avancé : « Pour moi, je suis plus à l'aise d'acheter en ligne si c'est possible que d'aller dans un magasin bondé ou chargé » (F, 29 ans, cadre supérieur).

B. Le Comportement Multi Canal et les Trajectoires Adoptées

A l'instar de la littérature, l'analyse du corpus révèle plusieurs types de comportements face à la multiplication des canaux. Si certains mobilisent dans un même processus décisionnel les deux canaux virtuels et physiques selon plusieurs trajectoires (16/30), d'autres ont tendance à choisir un seul canal parmi les deux pour chaque occasion d'achat (5/30) selon le type du produit. Certains autres interviewés (7/30) moins à l'aise avec la technologie et averses au risque restent fidèles aux canaux traditionnels (magasin et catalogue). En revanche, deux interviewés seulement déclarent qu'ils préfèrent utiliser le canal virtuel pour réaliser la plupart de leurs achats.

Les interviewés qui adoptent un comportement multi-canal empruntent plusieurs trajectoires ou parcours possibles entre les canaux. Ils migrent d'un canal à un autre en fonction de la

phase du processus d'achat ou même de l'étape de chaque phase du processus décisionnel.

Ainsi, certains effectuent la phase recherche d'information sur le produit ou la marque sur le Web et réalisent la phase d'achat dans le magasin physique. Un des interviewés a souligné, à cet égard: « *je me dis que visiter un site web marchand c'est juste pour se faire une idée sur l'offre de l'entreprise, on peut bien regarder, découvrir, prendre notre temps à voir tous les produits ... une fois on a une idée sur l'offre, on peut ensuite aller au magasin physique, voir l'article en direct l'essayer ... je préfère aller en magasin après avoir consulté le site* » (H, 39 ans, chef d'entreprise).

D'autres reconnaissent le besoin, recherchent l'information, évaluent les alternatives dans l'environnement virtuel, en surfant sur le Net en général ou sur des sites spécifiques, puis réalisent l'achat dans l'espace physique et enfin reviennent sur la toile pour l'évaluation post-achat en publiant leur avis ou feedbacks sur les blogs, le site de l'enseigne ou les réseaux sociaux. Ces derniers déclarent adopter ce parcours pour des raisons personnelles (ex. : manque de confiance) ou des raisons liées à la technologie (exemple : le site n'offre pas la possibilité de paiement en ligne).

D'autres encore, se livrent à un va et vient entre les canaux même pour des étapes de la même phase du processus décisionnel. Ils payent par exemple en ligne et récupèrent le produit en magasin, recherchent des informations sur le site de l'enseigne et vont en magasin pour vérifier la qualité du produit ou la conformité des prix.

Finalement, la phase de recherche d'information sur Internet semble la plus commune à tous les interviewés.

C. Impact des caractéristiques du canal sur les trajectoires adoptées

Au vue des facteurs et des trajectoires identifiés à partir des entrevues, il ressort que les interviewés qui adoptent un comportement multi-canal passent d'un univers physique à un autre virtuel pour pallier à chaque fois aux inconvénients ou aux faiblesses d'un canal par les avantages de l'autre. Comme la virtualité des produits constitue une des principales limites à l'achat en ligne, ils n'hésitent pas à déambuler entre les canaux pour répondre à leur besoin tactile. Ils continuent à faire les magasins pour voir physiquement les produits et reviennent après sur la toile pour s'informer davantage sur le produit et pour bénéficier des avis et expériences des autres clients afin d'affiner leur choix et réduire le risque lié à l'achat. De plus, la réalisation de la transaction en ligne permet d'éviter l'encombrement des magasins et la longue attente à la caisse, principaux facteurs irritants relevés de l'achat en magasin physique. Enfin, si certains préfèrent aller récupérer le produit en magasin pour réduire les coûts et le temps de livraison, d'autres se font livrer chez eux. En outre, le risque perçu lié au paiement en ligne semble le comportement multi-canal. Certains, averses au risque financier relatif à l'utilisation frauduleuse des données bancaires en ligne, préfèrent payer dans un point de vente physique ou à la livraison mais réalisent toutes les autres étapes du processus d'achat sur la sphère virtuelle comme le souligne un des

interviewés : « *depuis que j'ai découvert et essayé les SWM, j'en suis devenue addict, c'est un nouveau espace marchand qui te permet de réaliser toutes tes achats tranquillement ... mais ce que j'exige à chaque fois c'est de payer à la livraison ... sincèrement c'est une question de méfiance par rapport à l'utilisation de ma carte bancaire et puis c'est mieux de payer cash quand je reçois mon colis* » (F, 35 ans, profession libérale).

D. Discussion des résultats

La tendance du consommateur à s'appropriier les deux univers virtuel et physique et à multiplier les allers et retours entre les canaux a été déjà soulignée par certains chercheurs ([36], [16], [8]). Les résultats de la présente étude révèlent que les interviewés n'hésitent pas à naviguer entre les canaux en fonction de la catégorie du produit, de l'évaluation de leur expérience passée, des avantages recherchés et du niveau de risque perçu mais aussi en fonction de la congruence de ces deux derniers facteurs avec les caractéristiques propres du canal.

Certes, le modèle élaboré par la référence [3], basé sur les objectifs poursuivis par le consommateur, permet d'expliquer dans une large mesure le choix du canal aux différentes étapes du processus décisionnel mais les résultats de cette étude révèlent que c'est plutôt la congruence des caractéristiques du canal avec les buts ou les avantages recherchés qui serait susceptible de dicter un choix du canal mais aussi les trajectoires adoptées par le consommateur.

Par ailleurs, les résultats auxquels nous sommes parvenus quant aux déterminants de l'adoption d'un comportement multi-canal, positionnent cette étude dans une approche mixte combinant à la fois une approche cognitive ([2], [18], [34]) et une autre expérientielle ([8], [33]). En effet, nous avons pu remarquer à partir des vécus rapportés par les interviewés dans les deux univers physiques et virtuels que l'interaction avec les différents stimuli des environnements provoquent des réponses émotionnelles, cognitives et comportementales différentes. Par ailleurs, nos résultats s'alignent avec ceux d'autres études ([3], [23]) et révèlent que le choix du canal qu'opère le consommateur est basé aussi sur des motivations économiques (promotions, deals, etc.), sociales (contact social avec vendeur ou autres clients) et rationnelles (caractéristiques ou avantages et inconvénients du canal).

Une analyse du corpus selon l'approche atmosphérique révèle que le consommateur reste sensible aux mêmes facteurs d'atmosphère en magasin que sur un SWM quoiqu'ils soient différents et parfois même opposés. La densité en est, d'ailleurs, l'exemple type. L'analyse des entrevues révèle, en effet, que la densité constitue l'élément atmosphérique qui influence le plus les réactions des consommateurs dans les deux milieux virtuel et physique. Un niveau élevé de densité sociale est, en effet, un facteur défavorable en situation d'achat physique. Il constitue, en revanche, une des motivations pour migrer vers l'univers virtuel où les échanges et les relations sociales deviennent plutôt appréciés et nécessaires pour instaurer la confiance vis-à-vis du site ([12], [43], [41]).

E. Conclusion, limites et voies futures de recherche

L'objectif central de ce papier est d'identifier les antécédents du comportement multi-canal du consommateur, ses conséquences sur le processus décisionnel de ce dernier et de tracer les différentes trajectoires adoptées entre les environnements d'achat physique et virtuel lors du même processus d'achat. Afin de répondre aux interrogations qui ont découlé de cet objectif, nous avons réalisé une étude exploratoire au moyen d'entretiens individuels en profondeur.

Il ressort de cette étude que le consommateur peut procéder à un «arbitrage» [32] entre les canaux le conduisant soit à choisir un seul canal pour réaliser son achat ou à éclater son processus décisionnel entre les canaux. Le comportement multi-canal modifie dans une large mesure le statut, le comportement, les habitudes et les processus décisionnels du consommateur. Il est consommateur quand il fait ses achats en magasin et internaute ou cyberacheteur quand il est sur Internet. Il adopte un comportement assez simple et un processus décisionnel classique lorsqu'il reste fidèle aux canaux traditionnels ou lorsqu'il migre complètement vers le canal virtuel. Mais dès qu'il envisage de mobiliser les deux canaux virtuel et physique lors d'un même processus décisionnel, son comportement devient plus complexe et son processus décisionnel se fragmente.

Les résultats relatifs aux facteurs explicatifs de l'adoption d'un comportement multi-canal par le consommateur rejoignent en partie ceux identifiés dans la littérature. En effet, ils révèlent que le choix du canal virtuel dépend largement du type de produit, des avantages recherchés par le consommateur, de l'expérience passée mais aussi de sa capacité à réduire le niveau de risque perçu lié au produit, à l'achat, au paiement et à la livraison, etc.

Par ailleurs, cette étude a fait émerger un autre facteur lié notamment aux caractéristiques propres de chaque canal qui seraient susceptibles de dicter au consommateur une trajectoire multi canal spécifique pouvant être même complexe. En effet, il se trouve que ce sont les caractéristiques du canal Internet lui-même (virtualité de l'offre, absence de vendeur, conditions de paiement, etc.) qui présentent un niveau important de risque perçu pour le consommateur le poussant à déambuler entre les canaux aux différentes étapes de son processus décisionnel. Par ailleurs, la recherche d'information semble être la principale motivation pour le consommateur à migrer vers l'univers virtuel pour y préparer son acte d'achat. D'ailleurs, cette étude indique que le besoin en information est plus critique dans l'univers virtuel que dans l'univers physique dans la mesure où les interviewés montrent une certaine exigence quant à la qualité et la quantité d'informations que doit offrir le SWM. Les résultats suggèrent la nécessité d'avoir un niveau optimal d'informations susceptible de diminuer les différents types de risque perçu par le consommateur et d'éviter, en même temps, une saturation dû à une surcharge informationnelle.

Comprendre et identifier les raisons qui peuvent pousser un consommateur à éclater son processus décisionnel entre les sphères virtuelles et physiques constitue, désormais, un enjeu majeur pour les enseignes [38] mobilisant de plus en plus les

deux canaux dans leur stratégie de distribution (Avery et al., 2012). Compte tenu des résultats de cette étude et des études antérieures, ces enseignes pourront profiter des synergies qui existent entre les deux canaux en combinant de manière pertinente les atouts spécifiques de chaque canal [6] tout en veillant à adapter leurs atmosphères aux attentes du consommateur afin de le retenir. Car un consommateur conscient des forces et des faiblesses de chaque canal n'hésite pas à adopter des trajectoires assez complexes afin de bénéficier des avantages et d'éviter les inconvénients de chaque univers d'achat.

Malgré ses apports, cette étude comporte un certain nombre de limites qui pourraient constituer autant de voies futures de recherche. Augmenter la taille de l'échantillon et inclure encore plus d'adultes âgés de 40 ans et plus et d'adolescents âgés de moins de 20 ans seraient de bonnes alternatives. Il serait aussi intéressant de mettre l'accent sur la question de détermination du niveau optimal d'information à partir duquel toute information supplémentaire offerte par le SWM pourrait provoquer une surcharge informationnelle chez le consommateur. L'étude de l'impact des valeurs ou de la culture en général sur le choix du canal serait aussi une bonne piste de recherche.

RÉFÉRENCES

- [1] Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A. et Wood S. (1997), Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplace, *Journal of Marketing*, 61(3), 38-53.
- [2] Ansari A., Mela C.F. et Neslin S.A. (2008), Customer channel migration, *Journal of Marketing Research*, 45, 60-76.
- [3] Balasubramanian S., Raghunathan R. et Mahajan V. (2005), Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice, *Journal of Interactive Marketing*, 9(2), 12-30.
- [4] Belvaux B. (2006), Du e-commerce au multi-canal. Les différentes implications d'internet dans le processus d'achat du consommateur, *Revue Française du Marketing*, 209(4/5), 49-68.
- [5] Bezes C. (2011), Types de risques perçus et réducteurs de risques dans le commerce électronique : le cas du site Fnac.com, *Management & Avenir* 8(48), 404-422.
- [6] Bezes C. et Dubois P.L. (2012), La congruence perçue des magasins et du site Internet: effets sur le choix du canal d'achat- le cas de la Fnac. *Vie & sciences de l'entreprise*, 1, 46-70.
- [7] Cases A.S. (2002a), Perceived risk and risk-reduction strategies in Internet shopping, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(4), 375-394.
- [8] Collin-Lachaud I. et Vanheems R. (2016), Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : exploration de l'expérience de shopping hybride, *Recherche et Applications en Marketing*, 31(2), 43-61.
- [9] Dholakia R.R., Zhao M. et Dholakia N. (2005), Multichannel Retailing: A Case Study of Early Experiences, *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 63-74
- [10] Dion D. et Bonnin G. (2004), Une étude comparative des systèmes proxémiques français et tunisiens, *Recherche et Applications en Marketing*, 19(3), 45-60.
- [11] Firat A.F. et Venkatesh A. (1995), Liberatory postmodernism and the reenchancement of consumption, *Journal of Consumer Research*, 22, 239-267.
- [12] Gefen D. et Straub D.W. (2004), Consumer Trust in B2C E-Commerce and the Importance of Social Presence: Experiments in E-Products and E-Services, *Omega*, 32(6), 407-424.
- [13] Gefen D., Benbasat I. et Pavlou P. (2008), A research agenda for trust in online environment, *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 275-286.

- [14] Gensler S., Verhoef P.C. et Böhm M. (2012), Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process, *Marketing Letters*, 23(4), 987-1003.
- [15] Helfer J-P. et Michel G. (2006), La stratégie de contacts multi canal : opportunités, risques et facteurs clés de succès, *Décisions Marketing*, 41, 33-41.
- [16] Heitz-Spahn S. (2013), Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: an investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories, *Journal of Retailing & Consumer Services*, 20(6), 570-578.
- [17] Hussain Z. & Griffiths M.D. (2008), Gender swapping and socializing in cyberspace: an exploratory study, *CyberPsychology & Behavior*, 11(1), 47-53.
- [18] Kumar V. et Venkatesan R. (2005), Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: correlates of multichannel shopping behavior, *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44-62.
- [19] Kwortnik R.J. et Ross W.T. (2007), The role of positive emotions in experiential decisions, *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 324-335.
- [20] Lemoine J.F. (2008), Atmosphère des sites web marchands et réactions des internautes, *Revue Française du Marketing*, 217, 2-5.
- [21] Neslin S.A., Grewal D., Leghorn R., Vankatesh S., Teerling M.L., Thomas J. et Verhoef P.C. (2006), Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- [22] Neslin S.A. et Shankar V. (2009), Key Issues in Multichannel Customer Management, Current Knowledge and future directions, *Journal of Interactive Marketing*, 23, 70-81.
- [23] Nicholson M., Clarke I. et Blakemore M. (2002), One brand, three ways to shop: situational variables and multichannel consumer behaviour, *The International Review of Retail, Distribution, Consumer Research*, 12(2), 131-148.
- [24] Novak T.P., Hoffman D.L. et Duhachek A. (2003), The Influence of Goal-Directed and Experiential Activities on Online Flow Activities, *Journal of Consumer Psychology*, 13(1/2), 3-16.
- [25] Poncin I. (2008), Le comportement multicanal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution? *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2, 43-51.
- [26] Rose S., Clark M., Samouel P. et Hair N. (2012), Online customer experience in e-Retailing: an empirical model of antecedents and outcomes, *Journal of Retailing*, 88(2), 308-322.
- [27] Rosenbloom B. (2007), Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems, *Industrial Marketing Management*, 36, 4-9.
- [28] Schoenbachler D et Gordon GL (2002), Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice, *Journal of Consumer Marketing*, 19, 42-53.
- [29] Skandrani H., Ben Dahmane N. et Malek, F. (2011), Effect of store atmospherics on employees' reactions, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(1), 51-67.
- [30] Vanheems R. (2007), Stratégie multi-canal : valoriser son capital client grâce à une gestion judicieuse des flux de clientèle, *Revue Française de Marketing*, 214 (Octobre), 61-74.
- [31] Vanheems R. (2009), Distribution multi-canal : Pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? *Décisions Marketing*, 55 (Juillet-Septembre), 41-52.
- [32] Vanheems R. (2012), Cross-canal : comment le site Internet d'une enseigne modifie le comportement de ses clients en magasin, *Revue Française de Gestion*, 227, 13-29.
- [33] Vanheems R. (2013), La distribution à l'heure crosscanal : une redéfinition du rôle du vendeur, *DécisionsMarketing*, 69, 43-59.
- [34] Venkatesan R., Kumar V. et Ravishanker N. (2007), Multichannel shopping: causes and consequences, *Journal of Marketing*, 71, 114-132.
- [35] Verhoef P.C., Neslin S.A., et Vroomen B. (2007), Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 129-148.
- [36] Badot O. et Navarre C. (2002), L'achat de véhicules automobiles sur Internet : un exemple d'articulation multi-canaux expérientielle, *Actes de la 7ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.
- [37] Belvaux B. (2004), Les antécédents de la consultation d'un support d'information avant un achat : application à Internet et au catalogue, *Actes du 20e Congrès de l'Association Française du Marketing*, St Malo.
- [38] Collin-Lachaud I., & Vanheems R. (2011), Comment le parcours cross-canal du consommateur transforme-t-il son expérience de shopping ? Actes du 14ème Colloque Etienne Thil, 22-23 septembre, Lille-Roubaix.
- [39] Filser M. (2002), Faut-il des théories pour gérer la distribution ?, *Actes des XVIèmes Journées des IAE*, Paris.
- [40] Müller-Lankenau, C., Klein, S. et Wehmeyer, K. (2004), Developing a framework for multichannel strategies- an analysis of cases from the grocery retail industry, In: *17th Bled Electronic Commerce Conference eGlobal*, 21-23 June, Bled, Slovenia.
- [41] Pavlou P., Liang H., et Xue Y. (2005), Understanding and mitigating uncertainty in online environments: A longitudinal analysis of the role of trust and social presence, *Proceedings of Academy of Management Conference*.
- [42] Skandrani H., Ben Jannet I. et Touzani M., (2013), Représentations et déterminants de la confiance dans le système d'échange virtuel: une étude exploratoire en Tunisie, Actes du Congrès de l'ASAC, Calgary, Canada.
- [43] Spencer D. (2001), Constructivism through social presence and swift trust: Facilitation and collaboration within online learning networks, *Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems*. Boston.
- [44] Steinfield C, Adelaar T. et Lai Y.I (2002), Integrating Brick and Mortar Locations With E Commerce: understanding synergie opportunities, *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Janvier.
- [45] Vanheems R. (2010), Quand le client multi-canal invite à réinventer le marketing du point de vente, *15èmes Journées de recherche en Marketing de Bourgogne*, 18-19 novembre, Bourgogne.
- [46] Stremtan, F. et Muntean, A. (2008), Measuring Quality Of The Services Provided By The Commercial Web Sites, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Faculty of Sciences, "1 Decembrie 1918" University, Alba Iulia, 2(10), 1-53.
- [47] Chen, Shang et Kao (2009), The effects of information overload on consumers' subjective state towards buying decision in the internet shopping environment, *Electronic Commerce Research and Applications*, 8(1), 48-58.
- [48] Chouk, I. et Perrien, J. (2004), Les facteurs expliquant la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand : une étude exploratoire, *Décisions Marketing*, 35, pp. 75-86.
- Documents non publiés**
- [49] Thèse de doctorat en sciences de gestion : Belvaux B. (2004), Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal. Le cas du "Click and Mortar", Université de Bourgogne.
- [50] Working Paper: Brynjolfsson E., Smith M.D. et Hu Y, (2003), Consumer Surplus in the Digital Economy: estimating the value of increased product variety at online booksellers, MIT, Sloan School of Management, Cambridge.

LES DETERMINANTS DU TAUX DE CHANGE EFFECTIF REEL EN ALGERIE.

Hizia ZAID

*Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée
Laboratoire de recherche «L'intégration régionale et union européenne»
ENSSEA Koléa, Algérie
enssea.zh@gmail.com*

Hamza TAIBI

*Université de Laghouat, Algérie
FSEG, Laboratoire de recherche «Études du développement économique»
htaibi.hamza@yahoo.fr*

Résumé- L'objectif de notre article est d'analyser les déterminants du taux de change effectif réel en Algérie. Pour cela, nous avons construit un modèle de détermination de taux de change effectif réel ayant pour variables explicatives : le prix du pétrole, le produit intérieur brut, la masse monétaire, le taux d'inflation, le degré d'ouverture commerciale, et les réserves de change. Pour mieux apprécier la significativité des liens avec le taux de changes, nous avons mené une estimation par le modèle VAR et VECM afin de répondre à notre problématique de recherche. L'utilisation d'un VECM mené sur la période 1980-2016

Mots clés : taux de change effectif réel ; prix du pétrole ; taux d'inflation ; modèle VECM

Abstract--The main of our article is to analyze the determinants of the real effective exchange rate in Algeria. For this, we constructed a real effective exchange rate determination model with explanatory variables: oil price, gross domestic product, money supply, inflation rate, degree of trade openness, and foreign exchange reserves.

To better appreciate the significance of the links with the exchange rate, we conducted an estimation using the VAR and VECM model to answer our research problem. The use of a VECM conducted over the period 1980-2016

Keywords: real effective exchange rate; oil price; inflation rate; VECM model

I. INTRODUCTION

Pour mieux anticiper les évolutions du taux de changes de la monnaie nationale, il serait très utile de chercher à appréhender les évolutions et les déterminants des taux de change effectifs réels. C'est dans ce contexte et parmi les principaux facteurs qui peuvent influencer le comportement du dinar algérien qu'on a choisi six variables pour notre étude :

Le prix du pétrole, le produit intérieur brut, la masse monétaire, l'inflation, l'ouverture commerciale, les réserves de change.

C'est autour de cette proposition que nous nous intéressons à étudier les déterminants du taux de change effectif réel Algérien.

La détermination du taux de change réel reste parmi les défis majeurs de la littérature empirique économique du taux de change. C'est cette complexe réalité qui nous amène à essayer de répondre à une question principale :

Quelle sont les principaux indicateurs macro-économiques qui déterminent le taux de change effectif réel en Algérie ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons opté une étude économétrique par l'application d'un modèle VECM.

Ce travail repose sur l'existence à long terme d'une relation à l'état stationnaire entre le taux de change effectif réel et ses déterminants fondamentaux, ce qui revient à poser une forme linéaire de la manière suivante :

$$REER_t = \beta_0 + \beta_1 PP + \beta_2 PIB + \beta_3 MM + \beta_4 INF + \beta_5 OUV + \beta_6 RC + \varepsilon_t$$

Tel que :

REER (le taux de change effectif réel) : c'est la variable à expliquer ; **PP** (le prix de pétrole), **PIB** (produit intérieur brut), **MM** (la masse monétaire), **INF** (le taux d'inflation), **OUV** (l'ouverture commerciale), **RC** (les réserves de change) : sont les variables explicatives, ε_t : c'est le terme d'erreur du modèle.

Et les β_i sont les pourcentages de variation du taux de change si les variables explicatives varient de 1%.

Le traitement des données s'est fait selon les étapes qui suivantes : d'abord nous avons étudié la stationnarité des variables afin d'éviter des

régressions fallacieuses. Ensuite nous avons déterminé l'ordre du VAR et le nombre de relations de cointégration. Après nous avons effectué les tests de validité du modèle, enfin nous avons générés les réponses impulsionnelles et la décomposition de la variance.

II. LA STATIONNARITÉ DES VARIABLES

Nous avons effectué une analyse univarié, sur l'ensemble des variables, basée sur la représentation graphique et les corrélogrammes ; cette étape nous montre que toutes les séries ne sont pas stationnaire (annexe 1).

L'analyse univarié est nécessaire mais pas suffisante, à cet effet ; nous avons passé au test de stationnarité de Dickey Fuller augmenter qui nous a confirmé l'étape précédente de la non stationnarité des séries, et afin de les rendre stationnaire nous avons utilisé le filtrage au différence première :

$$\Delta Y_t = Y_t - Y_{t-1}$$

Avec Y présente l'une des variables de notre modèle.

Les résultats de cette étape est bien classé dans le tableau suivant :

Tableau 01 : résultats du test ADF après le filtrage au différence première.

Série	Type de non stationnarité	L'ordred'intégration	Sériestationnaire	Le bon modèle
REER	DS	1	Oui	Modèle 1
LOUV	DS	1	Oui	Modèle 1
LINF	DS	1	Oui	Modèle 2
LPIB	DS	1	Oui	Modèle 1
LM	DS	1	Oui	Modèle 2
LPP	DS	1	Oui	Modèle 1
LRC	DS et TS	1	Oui	Modèle 1

D'après le tableau on trouve que toutes les séries ont une racine unitaire et intégrées de même ordre I (1) pour atteindre la stationnarité. Alors Sur la base de ces résultats, nous trouvons qu'il existe une possibilité d'une relation d'équilibre à long terme (une relation de cointégration). Et pour montrer ça on utilise le teste de Johansen (1988) Ce qui nous montre l'existence de la relation de cointégration ou non et le nombre de relations de cointégration.

Tableau 02 : le choix de nombre de retard

La g	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	238.137	NA	1.95 ^e -15	- 14.008 3	- 13.69	- 13.90

1	335.256	147.1506*	1.13 ^e -16*	- 16.924	- 14.38*	- 16.07*
2	385.079	54.352	1.66 ^e -16	-16.97	- 12.01	- 15.37
3	445.608	40.352	9.44 ^e -16	- 17.67*	- 10.88	- 15.32

Source : élaborer par nos soins à l'aide d'EViews10.

L'analyse du tableau montre que la majorité les critères d'informations accepte un retard maximal de 1. Nous retenons donc un VAR (1).

III. LE NOMBRE DE RELATION DE COINTEGRATION

Pour tester l'existence d'une relation de cointégration entre les variables, il faut vérifier que toutes les variables sont non stationnaires au niveau, mais après le filtrage aux différences premières ils seront stationnaires et intégrés de même ordre.

D'après le test de Dickey-Fuller ; les séries sont non-stationnaires de même ordre I (1). Nous pouvons à présent tester l'existence de relation de cointégration entre les variables.

Le test approprié est le test de JOHANSEN, Ce test permet de déterminer le nombre de relations d'équilibre de long terme entre des variables intégrées quelle que soit la normalisation utilisée.

Le test de JOHANSEN se compose de deux tests partiels : le test de la trace et le test de la valeur propre maximale. Après avoir analyser les données le test nous donne les résultats suivants :

Le test de la trace	Le test de la valeur propre maximale
Ce test nous donne deux relations de cointégration	Ce test nous donne une seule relation de cointégration

Source : élaborer par nos soins à l'aide d'EViews10

Pour résumer, le test de la trace nous donne 2 relations de cointégration alors que le test de la valeur propre maximale identifier 1 relation ; prenant le nombre de de relation minimale entre les deux tests, De ces résultats, nous déduisons qu'il y'a une seule relation de cointégration, donc cela nous conduit à l'étape suivante de l'estimation des solutions de long terme de l'équation de taux de change dans le cadre d'un modèle vectoriel à correction d'erreur VECM (1.1).

IV. ESTIMATION D'UN VECM (1.1)

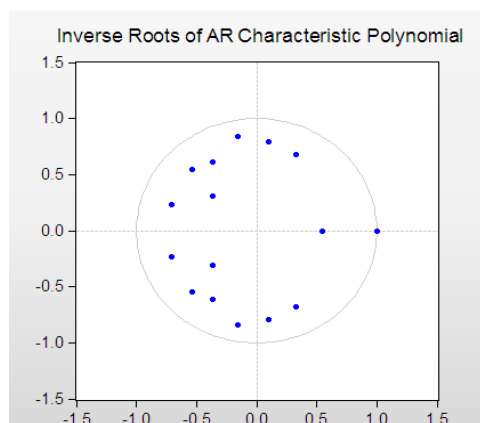
Nous venons de montrer que les séries de notre modèle de long terme sont cointégrés, donc l'estimation d'un modèle VECM est envisagée.

Mais avant de passer à l'estimation de notre modèle VECM (1.1) la validité et la force de ce modèle doivent être vérifiées par :

- Tester La stationnarité de modèle ;
- Tester les résidus de modèle.

1. Le test de la stationnarité de modèle :

Figure 01 : Les racines inverses des polynômes autorégressifs du modèle VECM (1.1)



Source : élaborer par nos soins à l'aide d'EViews

Le modèle VECM (1 ;1) est stationnaire car toutes les racines inverse sont à l'intérieur du cercle, et tous les modules sont inférieurs à 1, ce qui montre l'absence de la racine unitaire.

Notre VECM (1.1) est par conséquent stationnaire, et le modèle est parfaitement stable, ainsi les variables utilisées forment un système dynamique stationnaire.

2. Le test des résidus :

La plupart des pics sont à l'intérieur de l'intervalle de confiance, ce qui confirme l'aspect bruit blanc des résidus, selon l'annexe n° 1.1.7

V. ESTIMATION DU MODÈLE :

Dans la mesure où nous avons plus de deux variables, Il est possible d'estimer un modèle à correction d'erreur vectoriel VECM ;

A l'aide d'EViews10 nous avons obtenu la relation de cointégration (une relation à long terme) suivante :

$$\text{LREER} = 0.97\text{LPP} - 0.748 \text{ DPIB} - 1.7 \text{ LMM} - 0.15 \text{ LINF} + 0.59 \text{ OUV} - 0.096 \text{ RC} - 0.089$$

Interprétation de la relation :

À long terme, une augmentation de prix du pétrole et de degré de l'ouverture commerciale sera suivie d'une appréciation réelle du dinar (augmentation de taux de change réel).

Et une appréciation de produit intérieur brut, la masse monétaire, l'inflation, et les réserve de

change conduit une dépréciation réelle du taux du dinar (appréciation de la monnaie).

Ce qui signifie qu'une augmentation de 1% du prix du pétrole est associé par une augmentation de 0.97 du taux de change effectif réel, C'est-à-dire dépréciation de notre monnaie nationale de 0.97.

Une augmentation de 1% du PIB et de la masse monétaire et de l'inflation sera associé par une dépréciation respectivement de 0.748, 1.7, 0.15 du taux de change effectif réel.

Et une augmentation de 1% du degré de l'ouverture commerciale sera associé par une appréciation de 0.59 du taux de change

Aussi, une augmentation de 1% de la réserve de change est associé par une diminution de 0.096 du taux de change.

VI. ANALYSE D'IMPULSION (LA FONCTION DE CHOC) ET LA DECOMPOSITION DE LA VARIANCE :

Après avoir étudié les caractéristiques statistiques du VECM (1.1), nous passons maintenant à une analyse de l'impact

Dans cette partie, nous nous intéresserons essentiellement aux fonctions de réponse impulsionnelle, elle permet de synthétiser l'essentielle de l'information contenue dans la dynamique du système VECM estimé.

L'objectif de cette fonction est de faire apparaître l'impact d'un choc à une variable du modèle au taux de change effectif réel.

Nous nous observé qu'un choc positif sur le prix du pétrole se traduit par un effet positif sur le taux de change, qui commencer par décroître (appréciation de la monnaie nationale) la première année, à partir de la deuxième année il croît (dépréciation de la monnaie nationale) et atteint son niveau maximal au bout de 4 ans, avant de s'amortir pour revenir à son niveau à long terme. En effet, l'impact d'un choc du prix du pétrole sur le taux de change réel sera à moyen terme de 15 ans. La décomposition de la variance est inférieure à 12% au cours des deux premières années, ensuite elle croît et atteint 30% dans la 14^{ème} année.

Par ailleurs, un choc positif sur la croissance (DPIB) se traduit par une baisse de taux de change réel jusqu'à la sixième année c'est-à-dire une appréciation de la monnaie nationale et à partir de cette année nous enregistrons une fluctuation du taux de change jusqu'à la 15^{ème} année d'équilibre. Et d'après la décomposition de la variance le PIB contribue en moyenne de 12% de la variance du taux de change effectif réel.

Un choc positif sur la masse monétaire se traduit par un effet négatif sur le taux de change dans la première année, Suivie d'une hausse du taux de change réel (dépréciation de la monnaie). Durant toute la période. Selon la décomposition de la variance l'impact de ce choc est forte aux cours de la 2^{ème} année avec un pourcentage de 13.26%.

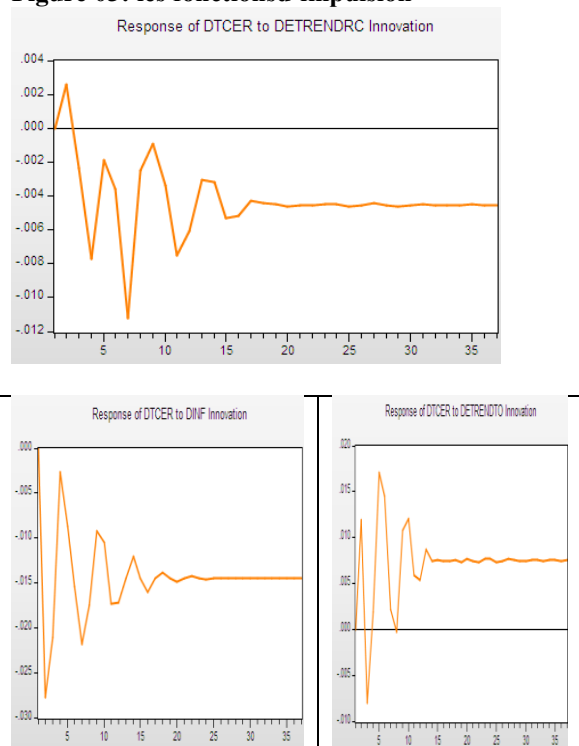
Un choc positif sur l'inflation se traduit par un effet négatif sur le taux de change, il décroît toute au long de la première année mais ne s'amortit pas avant la 15^{ème} année. Néanmoins, l'impact du choc est très important. Sa part en pourcentage dans la décomposition de la variance du taux de change est en moyenne supérieur à 20%.

Nous avons aussi observé qu'un choc positif sur le degré d'ouverture commerciale se traduit par un effet presque positif sur toute la période. Et contenu jusqu'à la 15^{ème} année pour s'amortir. Et sa contribution dans la décomposition de la variance du taux de change est très faible avec un pourcentage en moyenne de 6%.

Un choc positif sur les réserves de change se traduit par un effet négatif sur le taux de change, il décroît toute au long de la première année mais ne s'amortit pas avant la 15^{ème} année. L'impact de ce choc est très faible au cours de toute la période.

A cette étape, il apparaît alors que le taux de change effectif réel en Algérie est déterminé essentiellement par le prix de pétrole et le taux d'inflation.

Figure 03: les fonctions d'impulsion



Source : élaboré à nos soins à l'aide d'EVIEWS10.

Tableau 03 : La décomposition de la variance

Period	S.E.	DTCER	DPP	DPB	DMM	DINF	DETRENDTO	DETREND...
1	0.034513	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.053907	50.58232	0.431613	4.009486	13.28702	26.59463	4.908255	0.228675
3	0.062884	37.56913	12.72342	3.500634	9.906032	30.78885	5.206308	0.305621
4	0.071886	33.21349	26.84569	3.019206	7.822621	23.82469	4.073487	1.400817
5	0.079108	32.42359	22.93142	6.815339	7.863848	20.77154	7.986598	1.207672
6	0.088368	29.73514	23.76326	10.21549	6.352578	19.69479	9.107008	1.131741
7	0.096424	26.01038	27.26635	9.571517	5.466740	21.68441	7.697614	2.302983
8	0.099908	25.45193	26.57158	9.868971	5.488060	23.24073	7.170608	2.208116
9	0.104160	26.02361	26.62191	10.05808	5.433748	22.15368	7.669996	2.038970
10	0.110737	25.98652	28.78019	10.04868	4.840993	20.49002	7.976011	1.897586
11	0.116148	24.89711	29.37434	11.01178	4.402838	20.86155	7.509143	2.143230
12	0.119963	24.09909	29.26783	11.39862	4.133519	21.59661	7.242283	2.262057
13	0.123942	24.07419	29.56276	11.32051	4.002109	21.58620	7.274229	2.179994
14	0.127930	24.09319	30.13523	11.52453	3.825585	21.14662	7.167965	2.106879
15	0.132008	23.82622	30.53362	11.77108	3.608248	21.05615	7.066342	2.138339
16	0.135984	23.53272	30.70663	11.97201	3.446566	21.22318	6.959234	2.158668
17	0.139491	23.34015	30.94953	12.11793	3.303169	21.24115	6.901638	2.146441
18	0.143018	23.22798	31.27373	12.20212	3.169362	21.13997	6.848973	2.137888
19	0.146584	23.15540	31.43006	12.35446	3.061241	21.09994	6.771729	2.127170
20	0.150014	23.00605	31.57098	12.47678	2.952854	21.13646	6.732251	2.124628
21	0.153347	22.86678	31.81811	12.54769	2.848296	21.11703	6.680381	2.121703
22	0.156588	22.77822	31.99015	12.64829	2.759734	21.08145	6.622436	2.119727
23	0.159784	22.70525	32.08798	12.74595	2.680292	21.07254	6.593646	2.114345
24	0.162958	22.61166	32.23361	12.81631	2.601823	21.06463	6.563262	2.108704
25	0.166029	22.51851	32.38975	12.88613	2.527805	21.05334	6.515874	2.108599
26	0.169026	22.45024	32.49354	12.95698	2.463413	21.04838	6.480420	2.107036
27	0.172001	22.39153	32.58893	13.02009	2.404208	21.03578	6.457982	2.101484
28	0.174933	22.32354	32.70624	13.07625	2.344813	21.01971	6.430948	2.098498
29	0.177802	22.25718	32.80875	13.13233	2.289678	21.01464	6.398888	2.098530
30	0.180618	22.20366	32.88659	13.18642	2.240534	21.01304	6.373333	2.096433
31	0.183399	22.15354	32.97020	13.23248	2.193580	21.00355	6.353707	2.092943
32	0.186143	22.10262	33.05912	13.27664	2.148078	20.99170	6.330830	2.091010
33	0.188843	22.05460	33.13265	13.32195	2.105780	20.98708	6.307812	2.090133
34	0.191503	22.01070	33.19824	13.36302	2.066413	20.98415	6.289182	2.088291
35	0.194129	21.96877	33.26839	13.39992	2.028630	20.97671	6.271412	2.086170
36	0.196719	21.92881	33.33506	13.43642	1.992640	20.96948	6.252737	2.084860
37	0.199276	21.89144	33.39275	13.47200	1.958927	20.96556	6.235727	2.083593

Source : élaborer par nos soins à l'aide d'EVIEWS10.

VII. CONCLUSION

L'objectif de notre étude est d'analyser les déterminants du taux de change effectif réel en Algérie. Pour cela, nous avons construit un modèle de détermination de taux de change effectif réel ayant pour variables explicatives : le prix du pétrole, le produit intérieur brut, la masse monétaire, le taux d'inflation, le degré d'ouverture commerciale, et les réserves de change.

Le facteur déterminant de manière tangible du taux de change est le prix du pétrole. Cette variable exogène non maîtrisable est non seulement déterminant du taux de change mais il est la principale variable d'ajustement et commande l'économie algérienne dans son ensemble.

Donc l'économie Algérienne reste toujours dépendante d'une manière forte aux exportations des hydrocarbures et elle est donc sensible aux pressions exercées sur les cours du pétrole et sur la production pétrolière. Ainsi, le vrai problème qui menace l'économie algérienne est sans doute celui de la dépendance vis-à-vis les hydrocarbures.

A cet effet, le problème de l'Algérie demeure toujours dans l'incapacité de diversifier son économie. Mais ça reste un maïs par rapport au vrai problème, que lorsque les prix du pétrole augmentent les ressources sont gaspillées, et quand les cours chutent c'est toute l'économie qui est menacée.

BIBLIOGRAPHIE :

Références :

1. Mondher, « Les taux de change », les Éditions d'Organisation, Paris, 2002
2. c.BIALES, « le taux de change », édition, France, 2013.
3. Régie Bourbonnais, « Econométrie », 9ème édition.
4. Faouzi Rassi « Gestion Financière A` Long Terme : Investissements Et Financement ».
5. J.C. Géhène, dictionnaire thématique des sciences économique et sociales, Ed. Dunod, Paris, 1999.
6. Abadie et autres, « finance internationale ; marché des change et gestion des risque » Armand Colin, 2011.

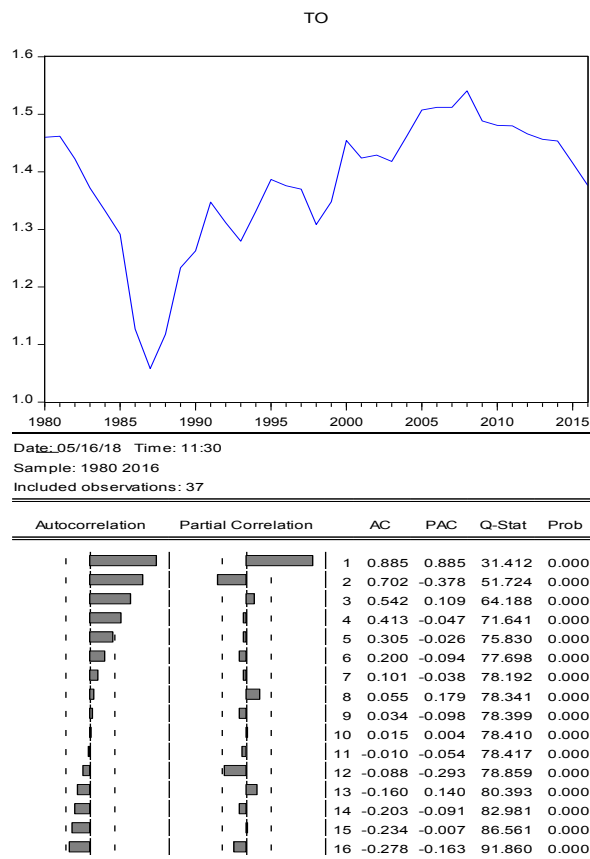
Revue et article

1. Andrew Berg et Eduardo Borensztein, Le débat sur la dollarisation, Finances et développement, Mars 2000.
2. Kambale Kapitene Héritier, « Impact de la dollarisation sur les activités économiques en ville de Butembo », Revue Congolaise de Gestion, 2013/1 Numéro 17.
3. Minda Alexandre, la dollarisation intégrale : une option monétaire de dernier ressort pour l'Amérique Latine ? Mondes en développement, 2005/2 n° 130.
5. Serge Rey, L'apport du NATREX à la modélisation des taux de change d'équilibre : théorie et application au dollar Canadien, revue : Volume 85, numéro 2, juin 2009.
6. Roman Horvath, Lubos Komarek " Optimum currency area theory: an approach for thinking about monetary " working paper N° 647 of university integration of Warwick

Annexes :

Annexe 01

- 1.1 es graphiques et les corrélogrammes
- 1.1.1 ouverture commerciale

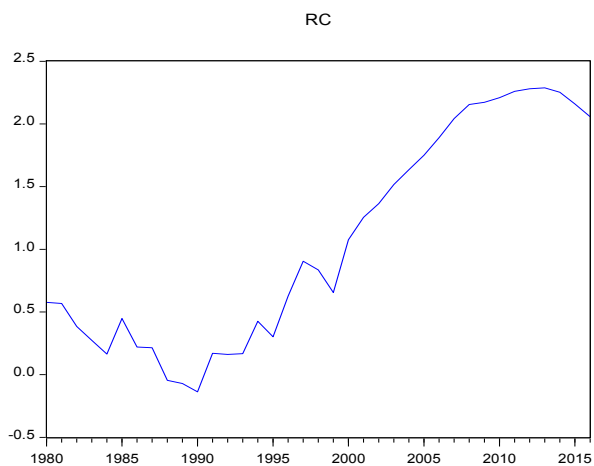


1.1.2 es réserve de change

L

L

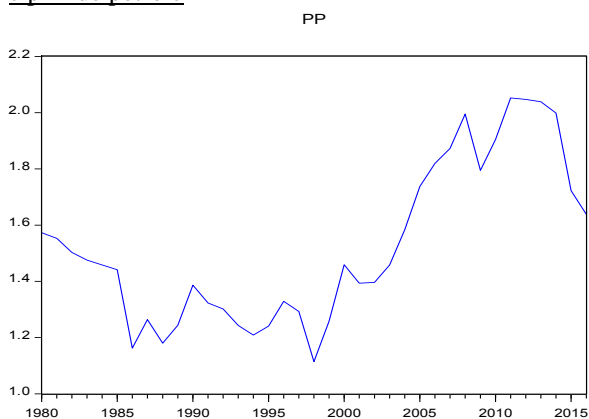
L



Date: 05/16/18 Time: 11:33
 Sample: 1980 2016
 Included observations: 37

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
1	0.958	0.958	36.763	0.000	
2	0.908	-0.105	70.789	0.000	
3	0.846	-0.177	101.18	0.000	
4	0.774	-0.138	127.38	0.000	
5	0.689	-0.178	148.76	0.000	
6	0.605	0.008	165.78	0.000	
7	0.504	-0.232	177.98	0.000	
8	0.399	-0.094	185.91	0.000	
9	0.296	-0.013	190.44	0.000	
10	0.190	-0.106	192.37	0.000	
11	0.089	0.014	192.81	0.000	
12	-0.007	-0.050	192.81	0.000	
13	-0.099	-0.026	193.40	0.000	
14	-0.184	-0.016	195.52	0.000	
15	-0.250	0.103	199.61	0.000	
16	-0.315	-0.098	206.41	0.000	

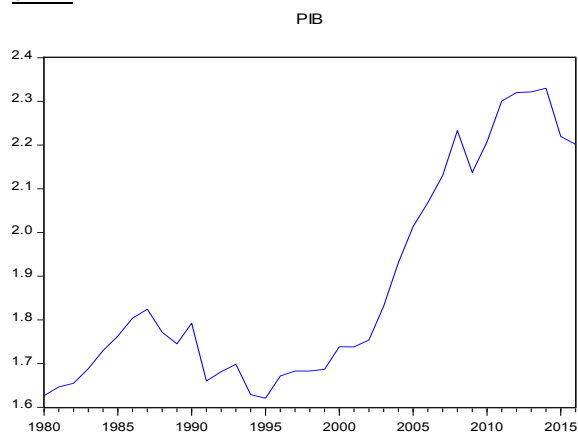
1.1.3
e prix de pétrole



Date: 05/16/18 Time: 11:36
 Sample: 1980 2016
 Included observations: 37

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
1	0.918	0.918	33.798	0.000	
2	0.827	-0.104	61.991	0.000	
3	0.739	-0.023	85.192	0.000	
4	0.634	-0.168	102.77	0.000	
5	0.538	0.010	115.81	0.000	
6	0.431	-0.147	124.47	0.000	
7	0.307	-0.166	129.01	0.000	
8	0.186	-0.085	130.74	0.000	
9	0.066	-0.092	130.96	0.000	
10	-0.031	0.060	131.01	0.000	
11	-0.108	0.009	131.66	0.000	
12	-0.183	-0.057	133.59	0.000	
13	-0.258	-0.114	137.60	0.000	
14	-0.304	0.108	143.39	0.000	
15	-0.327	0.045	150.40	0.000	
16	-0.350	-0.103	158.82	0.000	

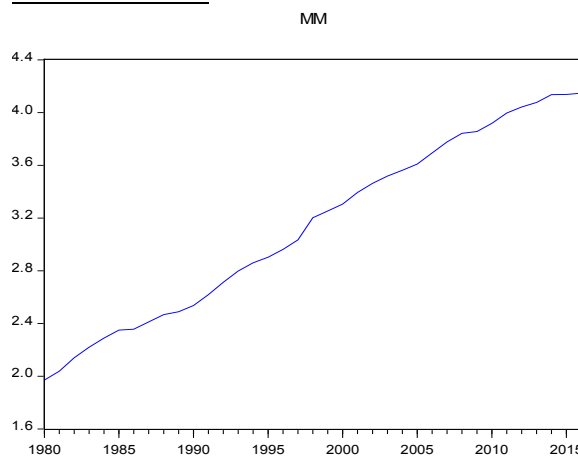
1.1.4
e PIB



Date: 05/16/18 Time: 11:41
 Sample: 1980 2016
 Included observations: 37

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
1	0.934	0.934	34.977	0.000	
2	0.859	-0.109	65.380	0.000	
3	0.761	-0.213	89.958	0.000	
4	0.646	-0.181	108.20	0.000	
5	0.530	-0.044	120.87	0.000	
6	0.423	0.042	129.22	0.000	
7	0.325	-0.003	134.28	0.000	
8	0.234	-0.039	137.01	0.000	
9	0.121	-0.313	137.77	0.000	
10	0.029	0.049	137.81	0.000	
11	-0.045	0.145	137.92	0.000	
12	-0.122	-0.097	138.79	0.000	
13	-0.178	0.010	140.69	0.000	
14	-0.208	0.064	143.39	0.000	
15	-0.232	-0.061	146.93	0.000	
16	-0.256	-0.127	151.42	0.000	

1.1.5
a masse monétaire

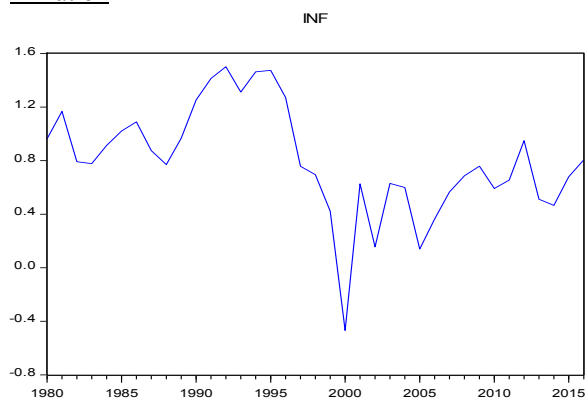


Date: 05/16/18 Time: 11:43
 Sample: 1980 2016
 Included observations: 37

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
1	0.927	0.927	34.441	0.000	
2	0.851	-0.058	64.303	0.000	
3	0.775	-0.043	89.786	0.000	
4	0.700	-0.031	111.24	0.000	
5	0.626	-0.046	128.89	0.000	
6	0.551	-0.047	143.01	0.000	
7	0.474	-0.061	153.83	0.000	
8	0.398	-0.045	161.73	0.000	
9	0.321	-0.068	167.03	0.000	
10	0.242	-0.067	170.17	0.000	
11	0.165	-0.051	171.68	0.000	
12	0.093	-0.031	172.18	0.000	
13	0.025	-0.037	172.21	0.000	
14	-0.040	-0.047	172.32	0.000	
15	-0.103	-0.051	173.01	0.000	
16	-0.164	-0.056	174.86	0.000	

1.1.6 'inflation

L



Date: 05/16/18 Time: 11:46
 Sample: 1980 2016
 Included observations: 37

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.668	0.668	17.881	0.000
		2	0.566	0.217	31.098	0.000
		3	0.436	-0.010	39.165	0.000
		4	0.257	-0.172	42.060	0.000
		5	0.224	0.089	44.333	0.000
		6	0.064	-0.163	44.523	0.000
		7	-0.063	-0.159	44.716	0.000
		8	-0.105	0.008	45.260	0.000
		9	-0.131	0.084	46.147	0.000
		10	-0.165	-0.082	47.601	0.000
		11	-0.121	0.071	48.410	0.000
		12	-0.153	-0.049	49.753	0.000
		13	-0.114	0.021	50.541	0.000
		14	-0.118	-0.105	51.411	0.000
		15	-0.146	-0.061	52.811	0.000
		16	-0.155	-0.088	54.455	0.000

1.1.7. Corrélogramme des résidus.



Source : élaborer par nos soins à l'aide d'EVIEWS10

Gouvernance d'entreprise et performance

Rôle du Conseil d'administration d'une entreprise publique Algérienne

Fatma Sehaba, LAHLOU Chérif

Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

Oran, Algérie

Email : fatima.sehaba@yahoo.fr, cherif.lahlou@gmail.com

I. INTRODUCTION

L'objectif principal de toute entreprise est la création et la répartition de la richesse. Cette dernière doit suivre un processus d'autonomie et de liberté d'entreprendre. L'autonomie et la liberté d'entreprendre peuvent, en effet, se révéler sans valeur en l'absence d'une bonne gouvernance.

La gouvernance d'entreprise est largement débattue actuellement. Ces origines remontent aux années trente avec Berle et Means. Depuis la fin des années 1980, ce courant de recherche a pris de l'ampleur suite à de nombreux scandales financiers dans lesquels les dirigeants des entreprises ont été mis en cause.

Suite à ces défaillances dans de grandes sociétés et institutions du monde entier tel que VIVENDI, ENRON, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, etc... la gouvernance d'entreprise est devenue un puissant moyen de créer de la valeur, de réduire les conflits d'intérêts, grâce à une meilleure surveillance.

Cette attention toute particulière accordée à la gouvernance serait en mesure de discipliner les dirigeants des entreprises par le recours à des mécanismes adéquats.

L'analyse sur la gouvernance de l'entreprise est basée sur l'hypothèse des divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, d'une part, et les autres stakeholders d'autre part.

Des mécanismes de contrôle sont mis en œuvre pour résoudre les conflits d'agence en limitant la discrétion des dirigeants et en maximisant le patrimoine des actionnaires.

Selon la classification développée par Charreaux G (1997), il existe deux types de mécanismes de gouvernance : des mécanismes internes et des mécanismes externes.

François Brouard & Jackie Di Vito ajoutent « La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires. »

Les mécanismes de contrôle externes comprennent le marché des biens et services, le marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants), le marché financier et le cadre

légal du pays. Les mécanismes internes recouvrent principalement, les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants et le conseil d'administration.

Le conseil d'administration est celui qui détermine les orientations stratégiques. La théorie des organisations décrit bien le rôle du conseil d'administration : « l'organe de gestion et de discipline des dirigeants, un élément indissociable de l'élaboration de la stratégie à suivre par l'entreprise ». Pour Charreaux, « la taille, la composition, le fonctionnement et le rôle des conseils d'administration varient sensiblement notamment en fonction des stratégies suivies ou de l'incertitude de l'environnement ». La taille des conseils d'administration a un impact sur la performance de l'entreprise. La composition du conseil joue également un rôle important. Le fonctionnement réfère à toute règle assurant ainsi le bon déroulement des séances, la fréquence des réunions...etc. Ainsi l'arme ultime du conseil envers son dirigeant demeure la rémunération.

Selon Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique, financière, organisationnelle, stratégique ou encore sociale.

En effet, l'approche économique et financière consiste à positionner l'entreprise face à ses actionnaires par la maximisation du profit généré et le retour sur investissement. Ainsi, La performance financière consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Elle est mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la productivité, la profitabilité, le rendement des actifs, efficacité, etc.

Relativement, la performance sociale est appréciée par les relations sociales dans l'entreprise. Elle résulte du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue de valeurs communes (J.M.Descarpentries). Elle est mesurée par la nature des relations sociales, l'importance des conflits sociaux, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, le climat social de l'entreprise, etc.

La performance organisationnelle s'intéresse aux mesures portant sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature économique

ou sociale M. Kalika (1988). L'efficacité organisationnelle est appréciée par le respect de la structure formelle, la flexibilité de la structure, la qualité de la circulation de l'information et les relations entre les composantes de l'entreprise.

La performance stratégique doit garantir la pérennité de l'entreprise, assurer le maintien de la distance avec les concurrents. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont : une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'entreprise, la croissance des activités, la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients, (C. Marmuse, 1987 ; J. Barette et J. Bérard, 2000).

Notre problématique cherche à vérifier le lien entre le conseil d'administration et la performance économique et financière de l'entreprise. Le conseil d'administration et le dirigeant doivent veiller à ce que ses décisions et ses résolutions soient conformes à l'objectif primordial des actionnaires qui est la création de la valeur. Une multitude de travaux abordent la problématique de l'impact des caractéristiques du conseil d'administration et du dirigeant sur la valeur ajoutée créée par l'entreprise.

Dans ce cadre, se pose la problématique suivante : les caractéristiques du conseil d'administration et du dirigeant influencent-elles la performance économique et financière de l'entreprise publique Algérienne ?

Pour traiter cette question, nous avons adopté un plan de recherche mettant en valeur trois hypothèses (sous questions), exposées selon une tentative de réponse à ladite question à savoir :

Hypothèse n°1 : caractéristiques du conseil d'administration et performance de l'entreprise.

- Est-ce que les caractéristiques du conseil d'administration (la taille du CA, les réunions du CA, la durée des réunions) ont un impact sur la performance de l'entreprise ?

Hypothèse n°2 : caractéristiques du dirigeant et performance de l'entreprise

- Est-ce que les caractéristiques du dirigeant (la rémunération, l'âge) ont un impact significatif sur la performance de l'entreprise ?

L'objectif de ce travail est de tester si les caractéristiques du conseil d'administration et dirigeant peuvent influencer la performance de l'entreprise ainsi que le lien de causalité entre ces deux derniers.

Pour atteindre notre objectif, nous allons adopter une approche économétrique pour mesurer l'impact de ce mécanisme de gouvernance sur la performance de l'entreprise à l'aide d'un modèle économétrique multiple et à des tests statistiques pour faciliter la compréhension de la relation de causalité entre le conseil d'administration et la performance de l'entreprise et tester la signification des variables et l'ajustement du modèle choisi.

Nous allons exploiter des données extraites de la société PMAT. Cette étude couvre la période (2007-2016).

Afin de répondre à cette problématique, une première section de cet article sera dédiée à une revue de la littérature existante autour des notions de gouvernance et de performance d'entreprise et les relations théoriques supposées entre la gouvernance et la performance de l'entreprise. Dans

la deuxième section, nous présenterons l'échantillon sélectionné et les variables utilisées. En suite dans une troisième section, nous essayerons de déterminer l'impact des caractéristiques du conseil d'administration et du dirigeant sur la performance économique et financière de l'entreprise à partir des modèles de régression linéaire multiple. Finalement, nous présenterons les principales conclusions

II. NOTIONS DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DE PERFORMANCE

A. Notion de gouvernance d'entreprise

Le premier domaine d'application de la gouvernance est la gouvernance d'entreprise, ou « corporate governance ».

Le terme « Gouvernance d'entreprise » est une traduction du concept anglo-saxon de « Corporate governance ». Il aborde l'organisation de la direction de l'entreprise, son contrôle et les moyens d'expression des actionnaires ce qui reflète l'importance et la complexité du terme.

En effet, selon Hélène Ploix l'adoption du terme « Gouvernement d'entreprise » a d'abord conduit les français à limiter son périmètre au fonctionnement du conseil d'administration en négligeant la relation avec les actionnaires ou tout autre partenaire de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant de trouver dans l'abondante littérature consacrée à ce thème majeur du management, différentes définitions.

Gérard Charreaux a avancé la définition suivante du gouvernement d'entreprise : « Le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Cette définition est la plus avancée dans de divers ouvrages et par plusieurs auteurs.

Nous aurons aussi tendance à prendre en compte la définition de Gomez, pour qui le vocable de « Gouvernance d'entreprise », désigne « l'ensemble des dispositifs et des pratiques institutionnelles de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie ».

Aussi, PEREZ. R, le définit comme « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisationnelle et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci. »

Toutes ces définitions illustrent la complexité du phénomène, la gouvernance d'entreprise est un concept qui évolue dans le temps et qui s'adapte au contexte de chaque pays, à son cadre juridique et politique.

B. Notion de performance d'entreprise

La performance est un concept polysémique, largement utilisée dans le domaine des affaires pour désigner un certain niveau d'excellence. La notion de performance ne fait pas l'unanimité autour d'une définition précise, elle dépend de l'objectif fixé, le champ d'analyse et l'intérêt de son utilisation.

La performance en anglais contient à la fois « L'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »

Lorino P., quant à lui estime « qu'est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément). »

Pour Machesnay (1991), la performance de l'entreprise peut se définir comme « le degré de réalisation du but recherché ». L'analyse du but fait apparaître trois mesures de la performance :

1. L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
2. L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
3. L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Miles (1986) définit la performance comme « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique » .

C. Lien entre gouvernance et performance d'entreprise

Les scandales financiers et dysfonctionnements observés dans de grandes sociétés et institutions du monde entier tel que VIVENDI, ENRON, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, ont été manifestés par des informations financières inexactes et incomplètes. Parmi les conséquences de ces scandales étaient les faiblesses des systèmes de gouvernances de ces entreprises. En effet et afin de remédier à ces faiblesses, les parties prenantes se sont intéressées à la recherche des solutions en la matière.

Depuis de nombreux travaux empiriques ont été consacré à étudier la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance de l'entreprise et plus particulièrement, le conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

1. Taille du CA et performance d'entreprise

La taille du conseil d'administration est appréciée par le nombre des administrateurs qui le compose. La législation Algérienne limite la taille du CA entre trois et douze membres. L'efficacité du conseil d'administration dépend de son fonctionnement mais aussi de la variété de ses membres pour assurer la réussite de l'entreprise.

La recherche d'une corrélation entre la taille du conseil et la performance a suscité de nombreuses études. Les résultats de ces études sont controversés. Certaines montrent que la taille du conseil améliore la performance de l'entreprise. Cependant, d'autre se plaignent en faveur de l'existence de relation négative. En fin un dernier courant plaide en faveur de l'existence d'une relation neutre entre les deux variables.

a) Relation positive entre la taille du CA et performance d'entreprise

Brown et Caylor (2004) montrent que les entreprises gérées par des conseils d'administration composés entre 6 et 15 administrateurs génèrent une marge bénéficiaire plus importante que les autres entreprises.

Laurence Godard (2000) ajoute, une taille élevée de conseil d'administration permet d'obtenir des informations précieuses pour la prise de décision.

Selon (Pearce et Zahra, 1992) et Eisenberg et al (1998), le domaine d'activité de l'entreprise est lié à la taille du CA, la diversification nécessite des informations, des expériences et des compétences différentes et grandes.

Par contre, Link et al (2006) favorisent les conseils de petite taille et des conseils indépendants.

b) Relation négative entre la taille du CA et performance d'entreprise

Les études de Yermak (1996) et de Pichard-Stamford (1998) illustrent que les conseils d'administrations de grande taille sont source d'enracinement des dirigeants.

Lipton et Lorsch (1992) ajoutent, les CA de grande taille sont moins efficaces que ceux de petite taille.

Selon Jenson (1993) plus la taille est grande, plus la communication, la coordination et la prise de décision est inefficace.

Bhagat et Black (2001), trouvent une relation négative entre le Q de Tobin et la taille du conseil.

Andres et al (2005), trouvent également une relation négative entre la valeur de l'entreprise et la taille du CA.

Guest (2009) montre un impact négatif de la taille du CA sur la performance de l'entreprise.

c) Relation neutre entre la taille du CA et performance d'entreprise

Les études réalisées par Godard (1999), Beiner et al (2003), Bonn et al (2004) et Wintoki (2007) ne trouvent pas de relation significative entre la taille du CA et la performance de l'entreprise.

2. Réunions du CA et performance d'entreprise

La fréquence des réunions du conseil d'administration permet une meilleure communication entre le dirigeant et les administrateurs, conduit à une convergence des intérêts entre dirigeants et actionnaires et contribue à améliorer la performance de l'entreprise

La tenue des réunions se fait sur convocations du président du conseil d'administration. La législation Algérienne impose 6 réunions par an mais le conseil d'administration doit se réunir aussi souvent qu'il le juge convenable ou que l'intérêt de l'entreprise l'exige.

Le tableau N° 1 résume les principaux résultats (voir annexe 1).

La réalité oppose aux certaines études dans la mesure où les réunions du CA ne sont pas nécessairement consacré au but de contrôler la gestion de l'entreprise mais seront juste gaspillé dans des tâches de routines.

3. Les caractéristiques du dirigeant et performance d'entreprise

La rémunération du dirigeant est considérée comme un mécanisme de gouvernance qui permet d'aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires. Définit par le CA, plus la rémunération est importance plus l'influence du dirigeant sur son CA est forte.

Plusieurs études se sont intéressées sur les liens existant entre la rémunération du dirigeant et la performance de l'entreprise, le tableau N° 2 les résume (voir annexe1).

III. RECHERCHE

A. Echantillon

L'entreprise PMAT est née de la restructuration dissolution de l'EPE/PMA en 1998 avec pour missions la commercialisation des matériels agricoles des différents EPE rattachées à l'AGM EQUIPAG, du service après-vente et du développement de nouveaux produits.

Composée d'un siège à Birkhadem à Alger et de 4 directions régionales (Oran, Constantine, Alger, Boussaâda), d'un bureau de liaison à Baghdad et d'une filiale à Casablanca Maroc.

Depuis 2016, rattachement de 10 antennes dont 2 filiales (Guelma et Ain Defla).

Date de Création :

10 Mai 1998 avec Objet social EPE/PMAT/SPA.

Organes sociaux :

De 1998 à 2006, Directeur Général Unique et un conseil de surveillance.

De 2006 à ce jour, Président Directeur Général et un conseil d'administration.

B. Méthodologie et analyses des résultats

La méthode choisie est justifiée par la présence des variables indépendantes et la variable dépendante de types quantitatifs. Dans ce cas, la littérature propose la « construction » d'un modèle de régression. Afin de déterminer l'influence des variables explicatives sur la variable à expliquer qui nécessite également une réflexion préalable. En effet, la façon d'introduire les variables indépendantes doit faire également l'objet d'une justification rationnelle. Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons choisi la démarche suivante : la modélisation globale c'est-à-dire toutes les variables évaluées sont entrées au même moment et un test F évalue l'ensemble du modèle. La combinaison de toutes les variables est évaluée globalement. Dans le second, les variables retenus sont uniquement les variables significatives qui construisent le modèle global. Nous excluons les variables non significatives.

Après avoir estimé le modèle de régression multiple par la méthode de moindres carrés ordinaires des tests diagnostiques sur les termes d'erreurs, nous effectuons des tests diagnostiques sur les termes d'erreurs pour vérifier (i) si les séries qui alimentent le modèle suivent une loi gaussienne (test de normalité) ; (ii) s'il y a hétéroscédasticité des termes d'erreurs et (iii) si les termes d'erreurs sont auto-corrélés. (iiii) Le test skewness, le Kurtosis et le test de Jarque-Bera concerne le test de normalité des termes d'erreurs (voir annexe 2). A la fin, une application de test Q statistique de CUSUM, pour détecter les instabilités structurelles des équations de

régressions au cours du temps c'est-à-dire d'étudier la stabilité du modèle.

1) Définitions et choix des variables opérationnelles

Les variables utilisées sont divisées en variables relatives à la performance de l'entreprise et en variables de gouvernance d'entreprise.

a) Les variables dépendantes la performance de l'entreprise

Notre objectif est d'étudier les effets des variables explicatives (exogènes) sur la performance qui est la variable endogène ou expliquée.

En effet, nous pouvons mesurer la performance de l'entreprise en calculant les indicateurs de rentabilité.

La performance économique ROA (Return On Assets)

Ce ratio est appelé aussi ratio de rentabilité des capitaux permanents parce qu'il exprime la capacité de ces capitaux à créer un certain niveau de bénéfices opérationnels, c'est-à-dire comparer les résultats avec les moyens mis en œuvre pour les réaliser.

$$ROA = \frac{\text{Résultat Opérationnel}^1}{\text{Capitaux engagés}}$$

Capitaux engagés = capitaux propres + dettes à LMT.

La performance financière ROE (Return On Equity)

Ce ratio est appelé aussi ratio de rentabilité des capitaux propres, il exprime la capacité les capitaux propres investis par les actionnaires à générer un bénéfice.

$$ROE = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres}}$$

b) Les variables indépendantes

Nous avons essayé de déterminer les variables les plus importantes pour décrire la gouvernance d'entreprise.

Concernant les caractéristiques du conseil d'administration, nous avons sélectionné 3 variables.

Taille : variable permettant de déterminer le nombre d'administrateurs dans le conseil d'administration. (TAIL)

Réunion : variable permettant de déterminer le nombre annuel des réunions du conseil d'administration. (REU)

Durée : variable permettant de déterminer le nombre d'heures des réunions. (DUR)

Les caractéristiques du dirigeant regroupent 2 variables.

Rémunération : variable déterminant le montant de la rémunération du dirigeant. (REM)

Age : variable mesurant l'âge du dirigeant. (AGE)

Le nombre des variables s'élève à 5 regroupées en 2 volets.

¹ Conformément au système Comptable et financier algérien. Arrêté du 23 Rajab 1429 correspondant au 26 juillet 2008 fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le

contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes. JORADP N° 19 du 25/03/2009.

2) L'analyse des résultats

L'évolution de la performance économique et financière de l'entreprise PMAT durant la période 2007-2016

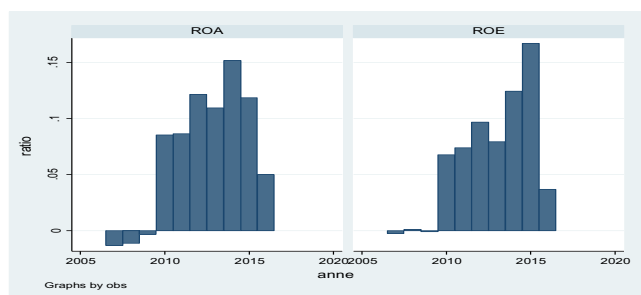


Figure 1 : Evolutions des ratios ROE et ROA période 2007-2016 (stata 12)

Le présent graphique nous permet d'analyser l'évolution des rentabilités économique et financière durant la période 2007-2016. Il montre une situation déficitaire de l'entreprise durant la période 2007-2009, une évolution non régulière est constatée durant la période 2010-2014 et enfin les années 2015-2016 se caractérisent par une régression de la rentabilité économique et financière.

Analyse des résultats de corrélation entre variables dépendantes et indépendantes

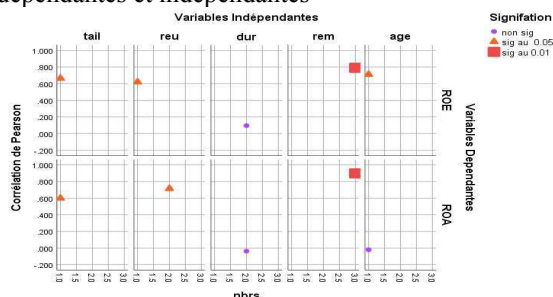


Figure 2 ; présentation graphique des variables actives par niveau de signification

L'analyse de la matrice de corrélation de Pearson ne montre pas de corrélation significative entre la variable Return On Equity (ROE) et la durée des réunions du conseil d'administration, les résultats sont similaires quant à la variable Return On Assets (ROA), il n'existe pas de corrélation entre la durée des réunions du CA et la performance économique. La matrice démontre que la variable ROE est positivement et significativement corrélée avec l'âge du dirigeant au seuil de 5%, par contre la variable ROA et l'âge du dirigeant ne sont pas significativement corrélées.

La matrice relève que la variable rémunération du dirigeant et les variables ROA et ROE sont corrélées positivement au seuil de signification de 1%. Une corrélation positive et significative est observée au seuil de 5% entre les variables ROE et ROA et la taille du conseil d'administration. L'analyse de la matrice nous montre également l'existence d'une corrélation positivement et significativement entre le

nombre de réunions du conseil d'administration et les variables ROA et ROE au seuil de 5%.

Analyse des résultats économiques

Variables indépendantes	Coefficients standardisés	t	Prob	Borne inférieure*	Borne supérieure*
Constante	-0.415	-1.363	0.245	-2.213	0.756
REU	0.544	3.363	0.028	0.006	0.064
REM	0.765	2.595	0.05	0	0.006
DUR	-0.018	-0.105	0.922	-0.033	0.03
AGE	0.002	0.002	0.998	-0.037	0.037
TAIL	0.311	0.53	0.624	-0.061	0.089

NB : *Intervalle de confiance à 95.0% des coefficients MCO pour les données en panel le test WHITE – écarts-type consistants & covariance

$R^2 = 0.866$ - R^2 ajustée = 0.828 - Prob (F-statistique) = 0.002148

Seuil de signification 5%

Tableau n°3 : Résultats d'estimation du modèle ROE

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise sous EViews

Les résultats d'estimation montrent que les coefficients associés aux REU et REM sont statistiquement significatifs (leur p-value respective < 5%).

Par contre, les variables AGE, DUR et TAIL sont insignifiantes car leurs probabilités sont supérieures au seuil 5%. Toutefois, l'effet des variables REU et REM montre l'importance des réunions du CA et de la rémunération du dirigeant. Ceci traduit la valeur de $R^2 = 0.866$. Donc nous pouvons conclure qu'il existe une relation significative entre les deux variables explicatives et la variable à expliquer ROE. Les résultats du modèle qui explique l'impacte des variables indépendantes sont similaires quant à la variable à expliquer ROA (voir annexe 2)

Tableau n°4 : Résultats d'estimation sans les variables non significatives de modèle global

MODELES	Variabes explicatives	Coefficients	t	Prob	Borne inférieure	Borne supérieure
Variable dépendante ROE	(Constante)	-0.58	-6.015	0.001	-1.04	-0.453
	REU	0.521	3.542	0.009	0.011	0.056

	REM	0.969	6.588	0.000	0.002	0.005
Variable dépendante ROA	(Constante)	0.25	-6.415	0.000	-1.016	-0.469
	REU	0.324	2.521	0.004	0.001	0.043
	REM	1.008	7.852	0	0.003	0.005

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise PMAT sous EViews

Les coefficients sont individuellement significatifs si leur probabilité est inférieure à 0,05. Ces probabilités apparaissent dans la dernière colonne du tableau des résultats (Prob avant le t-Statistic). Ainsi, les coefficients des variables REU et REM sont significatifs dans les deux modèles. En effet, la probabilité de chaque variable explicative est inférieure au seuil de signification de 5% soit 0,05 et la t-Statistique est très largement significative au-delà de 1,96 (voir tableau ci-dessus).

A titre de rappel, c'est la variable REU qui apprécie le nombre de réunions du conseil d'administration. Dans le tableau ci-dessus, cette variable est significative au seuil de 5% avec un coefficient de signe positif (0,034). Ce résultat signifie qu'il y a une forte probabilité que la performance financière augmente au fur et à mesure que le nombre de réunions du conseil d'administration augmente. Pour la performance économique, cette variable est significative au seuil de 5% avec un coefficient de signe positif (0,022).

Ainsi en matière de nombre de réunions du CA, l'entreprise PMAT s'inscrit mieux dans la logique de (Vefees, 1999) qui démontre que les réunions fréquentes du CA améliorent la performance de l'entreprise. Godards et al. (2004) affirment que l'accroissement du nombre des réunions du conseil impacte positivement la performance financière de l'entreprise. Pitou-Belin (1984) ajoute, le nombre réduit des réunions diminue l'efficacité du conseil d'administration. Bien que d'autres analyses (Jensen, 1993) favorisent le nombre réduit des réunions. En effet, une entreprise optimisant le nombre de réunions de son conseil sera jugée efficiente dans le sens qu'elle minimise les coûts d'agence engendrés par les jetons de présence, les frais de transport et plus généralement par l'utilisation du temps managérial.

La variable REM apprécie la rémunération du dirigeant. Cette variable est significative au seuil de 5% avec un coefficient de signe positif (0,004). Ce résultat signifie qu'il y a une faible probabilité que la performance économique et financière augmente au fur et à mesure que la rémunération du dirigeant augmente. De même, ce résultat confirme l'un des volets des études de Jensen et Murphy (1990), Frey (2003), et Jog et Dutta (2004) qui mettent en exergue le faible impact de la rémunération du dirigeant sur la performance.

IV. TEST DE STABILITE

Après avoir estimé les fonctions de comportement du modèle et procédé à des tests de diagnostic sur les termes d'erreurs et des tests de restriction sur les coefficients, une question invariablement taraude le modélisateur : les coefficients ou paramètres estimés sont-ils stables pendant la période historique 2007 – 2016 ? Il s'agit de tester si des caractéristiques du conseil d'administration et du dirigeant

durant toute la période peuvent rendre les coefficients du modèle instable (choc positive) c'est-à-dire changement des ratios de la performance à la hausse. Il y a plusieurs tests de stabilité qui aident à répondre à cette horde des questions. Ici, nous allons nous limiter à l'application de test de CUSUM.

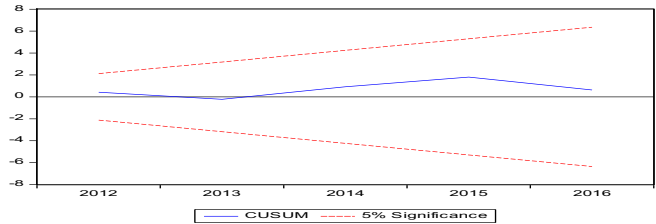


Figure 3 : test de stabilité de CUSUM du modèle 1 ROE

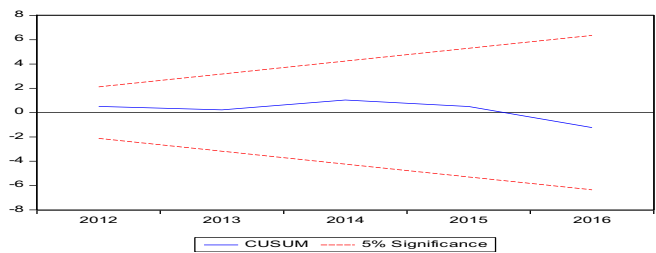


Figure 4 : Test de stabilité de CUSUM du modèle 2 ROA

En fait, l'idée générale de ce test est d'étudier l'évolution au cours du temps de l'erreur de prévision normalisée. Si la courbe ne coupe pas le corridor en pointillé alors le modèle est stable, par contre, il est instable dès lors que la courbe coupe le corridor. Dans notre cas, le résultat issu d'EViews montre une courbe contenue dans le corridor. Ainsi pour le modèle de ROE et ROA, les statistiques CUSUM restent dans leur intervalle. Nous rejetons donc dans l'ensemble l'hypothèse d'un changement structurel. On peut alors conclure que le modèle objet de cette étude est stable.

V. CONCLUSION

Cette recherche avait pour ambition de déterminer les pratiques de gouvernance d'entreprise dans le contexte Algérien en se basant sur le critère de la performance.

Nous avons tenté de porter un regard critique sur la qualité de la gouvernance d'entreprise tout en analysant l'impact des mécanismes internes plus particulièrement le conseil d'administration et les caractéristiques du dirigeant sur la performance afin de vérifier si la gouvernance a réellement un effet sur la performance.

Après avoir exposé le cadre conceptuel afférent au gouvernement d'entreprise, à la performance de l'entreprise ainsi qu'à l'effet théorique de la gouvernance sur la performance, cette étude a posé l'hypothèse de recherche générale selon laquelle les caractéristiques du conseil d'administration et du dirigeant influencent la performance économique et financière des entreprises. Afin de valider cette hypothèse, l'étude empirique a analysé une entreprise publique Algérienne pendant la période (2007-2016) à travers des modèles de régression linéaire multiple. Les cinq variables

que sont la taille, le nombre de réunions, la durée des réunions, la rémunération du dirigeant et son âge, ont été utilisées pour quantifier l'impact des caractéristiques du CA et du dirigeant sur la performance. Les mesures de performance économique et financière retenues dans la réalisation des tests statistiques sont les ratios Return On Assets et Return On Equity.

Le premier apport de cette étude à la littérature scientifique est une analyse économétrique complète et argumentée de la relation existante entre les caractéristiques du conseil d'administration et du dirigeant et la performance. Effectivement, l'analyse de cette relation repose sur la mise en œuvre et l'étude de plusieurs tests statistiques ainsi que le recours à des régressions linéaires multiples. Cette étude contribue modestement au champ de recherche empirique sur les mécanismes de gouvernement des entreprises Algérienne. En effet, les résultats des tests économétriques confirment les théories. Par ailleurs, cette étude ne relève pas de relation significative entre la taille du conseil, la durée des réunions du conseil, l'âge du dirigeant et la performance économique et financière. Par contre, la tenue régulière des réunions du conseil d'administration rassure les investisseurs et tend à augmenter la performance économique et financière de l'entreprise. En fin, la rémunération du dirigeant permet d'améliorer la performance de cette entreprise.

VI. REFERENCES

- Barruet. C., (2014), « Gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration et Performance des entreprises françaises », Formation par la recherche in IPAG Business School, France.
- Benkartaba. B., (2015), « gouvernance et performance économique » mémoire pour l'obtention du diplôme de Magister en Finance Internationale Université d'Oran 2 Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
- Bourguinion A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n°269, Juillet-août, pp.61-65.
- Brouard F., Di Vito J., (2008), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC Montréal et Carleton University.
- Charreaux G., (1997), « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? », Revue Française de Gestion, n° 115, pp. 38-56.
- Charreaux, G. (1997), « Conseil d'administration et pouvoirs d'influence », In Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, Paris: Economica, p. 143.
- Charreaux G., (1997), « le gouvernement des entreprises : corporate governance théories et faits », Paris, Economica, P1.
- Godard. L., (2001), « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance », FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO n° 1010702.
- Godard. L et Schatt. A., « quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? ».
- Gomez P. Y, (2001), «la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprise entre démocratie et démagogie», édition La découverte et Syros, Paris, p 24.
- Issor Z. (2017), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue Projectique, n°17, p. 93-103.
- Khanchel El Mehdi. I., (2014), «Les conseils d'administration dans les PME tunisiennes », Formation par la recherche in IPAG Business School, France.
- Lahlou. C (2013), « la gouvernance des entreprises publiques en Algérie cas du groupe INJACO ouest » thèse pour l'obtention du doctorat sciences commerciales, Université d'Oran 2 Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
- Levin et Minton (1986), « Determining organizational performance: another look, and an agenda for research » Management Science, Vol 32, N°05, p21.
- Lorino P., « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, 1997, p.18.
- Louizi A., (2011), « Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etude empirique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Machesnay (1991), «Economie d'entreprise», Editions Eyrolles, p38.
- Perez R., (2003), «La gouvernance de l'entreprise», édition La découverte, Paris, p 22.
- Ploix H., (2003), « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise » Village Mondial.
- Rachedi H. et El Gaied M., (2009), « l'impact de l'indépendance et de la dualité du conseil d'administration sur la performance des entreprises : application au contexte américain », Revue Libanaise de Gestion et d'Economie, N° 3.
- Rachedi H. et El Gaied M., « Composition, Structure du Conseil d'Administration et Performance des Entreprises : Application au Contexte Américain », University of Tunis ElManar, Tunisia.

VII. ANNEXE 1

Tableau N° 1: Relation entre La fréquence des réunions du CA et la performance d'entreprise

Auteurs	Résultats de recherches
(Jensen, 1993)	L'optimisation des nombres de réunions du CA sera efficiente pour l'entreprise dans le sens qu'elle minimise les coûts d'agence engendrés par les jetons de présence, les frais de transport.
(Vafeas, 999)	Les réunions fréquentes du CA améliorent la performance de l'entreprise.
Lipton et Lorsh (1992) et Conger et al (1998)	La durée des réunions constitue un facteur important dans l'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration.
Godard et al. (2004)	Affirment que l'accroissement du nombre des réunions du conseil impact positivement la performance financière de l'entreprise.
Pitol-Belin (1984)	Le nombre réduit des réunions diminue l'efficacité du conseil d'administration.

Source : Elaboré de diverses lectures

Tableau N° 2 : Relation entre La rémunération du dirigeant et la performance d'entreprise

Auteurs	Résultats de recherches
Jensen et Murphy (1990)	ils trouvent une relation très atténuée entre la rémunération du dirigeant et la performance de l'entreprise
Leonard (1990)	L'auteur constate que les mesures comptables de la performance ne sont pas significativement liées aux niveaux de rémunération des dirigeants.
Gregg et al (1993)	Ils trouvent une relation très faible entre la rémunération et la performance pendant la période 1983-1988 et aucune relation après cette période.
Pige (1997)	il a trouvé que la relation entre performance et rémunération est faible et n'est significative que pour la composante variable de la rémunération.
Andjelkobic et al (2000), Collins (2001) et Coles (2001)	Ces auteurs n'ont trouvé aucune relation positive entre la rémunération et la performance.
Brown et Caylor (2004)	ils ne trouvent aucune preuve que la performance ou la valeur de l'entreprise ait une quelconque relation positive avec la rémunération de dirigeants sous forme de stock options.
Shields et al (2003)	il n'y avait pas de lien positif entre une importante rémunération et la performance. Les auteurs avancent que les politiques de rémunération excessives des dirigeants ne sont pas forcément efficaces pour inciter les dirigeants à être plus performants.
Elayan et al (2001)	Les résultats montrent aussi que ni le niveau de la rémunération ni l'adoption d'incitations financières n'ont d'impact sur la performance de l'entreprise.
Frey (2003)	Selon l'auteur, la rémunération des dirigeants a peu à voir avec la performance.
Jog et Dutta (2004)	constatent que la bonne gouvernance appréciée par la rémunération du dirigeant semble avoir peu d'impact sur la performance.

Source : Tableau réalisé à partir de la thèse de Louizi A., « Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etude empirique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2011.

I. ANNEXE 2

Résultats tests de diagnostics des résidus

Heteroskedasticity Test: White

F-statistic	1.138955	Prob. F(7,2)	0.5431
Obs*R-squared	7.994521	Prob. Chi-Square(7)	0.3331
Scaled explained SS	0.944445	Prob. Chi-Square(7)	0.9957

Auto corrélation	Partial Corrélation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. .	. .	1	0.032	0.032	0.0133	0.908
. ** .	. *** .	2	-0.343	-0.345	1.7822	0.410
. * .	. * .	3	-0.108	-0.094	1.9822	0.576
. ** .	. *** .	4	-0.301	-0.474	3.7908	0.435
. * .	. .	5	0.093	0.019	3.9991	0.550
. * .	. ** .	6	0.165	-0.229	4.8173	0.567
. .	. * .	7	-0.048	-0.108	4.9109	0.671
. .	. ** .	8	-0.021	-0.268	4.9375	0.764
. .	. .	9	0.032	-0.011	5.0577	0.829

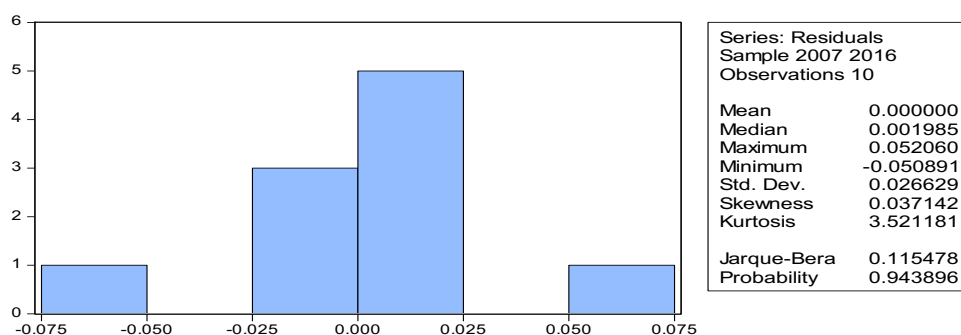


Tableau : Résultats d'estimation du modèle ROA

Variables indépendantes	Coefficients standardisés	t	Prob	Borne inférieure*	Borne supérieure*
(Constante)	-0.516	-1.699	0.164	-2.707	0.651
REU	0.345	2.014	0.014	-0.009	0.057
REM	0.881	2.823	0.048	0.000	0.007
DUR	-0.019	-0.102	0.924	-0.037	0.034
AGE	0.374	0.496	0.646	-0.034	0.049
TAIL	-0.246	-0.396	0.712	-0.097	0.073

*Intervalle de confiance à 95 % des coefficients

-MCO pour les données en panel le test WHITE – écarts-type consistants & covariance

- $R^2 = 0.0.898$ - R^2 ajustée 0.869- Prob(F-statistique) = 0.00115

- Seuil de signification 5%

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise sous EVIEWS

La marque employeur comme facteur de l'internationalisation rapide et précoce des entreprises

Mohamed-Reda ROUIJEL

Doctorant à LEMDO- FSJESK

Univerité Ibn Tofail- Kénitra-Maroc

m.reda.rouijel@gmail.com

Mohamed Aymane Hassani IBN MAJDOUB

Doctorant à LEMDO- FSJESK

Univerité Ibn Tofail- Kénitra-Maroc

aymane-hassani@hotmail.fr

Résumé:

Durant les trois décennies précédentes, plusieurs chercheurs ont essayé d'analyser les facteurs de la précocité et de la rapidité de l'internationalisation. Le premier courant explique le phénomène à l'aune du rôle clef de l'entrepreneur ou de son équipe dirigeante, le deuxième défend les facteurs incombant à l'entreprise elle-même et son environnement.

Dans la même lignée, notre recherche s'inscrit dans la première logique, où nous allons étudier le rôle de l'adoption de la stratégie de la marque employeur dans la précocité de l'internationalisation.

Mots clés: Internationalisation rapide et précoce, Marque Employeur, Réseaux.

I. INTRODUCTION

Le courant de l'entrepreneuriat international a marqué la littérature par un nombre foisonnant d'études qui ont essayé d'analyser l'internationalisation des petites et moyennes entreprises, ou encore d'éplucher les caractéristiques, les attitudes et les orientations entrepreneuriales internationales de leurs propriétaires dirigeants ([1], [2], [3]).

Ainsi, Ce courant des chercheurs a essayé de rompre avec les anciens modèles de développement à l'international, qui sont jugés caducs, et notamment le modèle par les étapes de [4]. En sus, il a mis l'aura sur le modèle des entreprises qui s'internationalisent d'emblée ou peu de temps après leur création, en discutant leurs caractéristiques, le nombre d'années requis, le nombre de marchés ciblés et le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé afin de les qualifier de rapides et précoces [5].

D'un autre côté, BELGHIT et al [7] définissent la marque employeur comme « *un mécanisme capable d'externaliser l'image employeur souhaitée en interne tout comme en externe, pour permettre aux clients et aux autres parties prenantes d'acquérir un sens d'appartenance héroïque* ».

Ainsi, la marque employeur éveille une image auprès des potentiels, collaborateurs, clients, et acquière une nouvelle fonction de promotion de l'image employeur ainsi que la

défense de la réputation de l'entreprise [6]. Pour ce faire, il est utile de comprendre les dispositifs managériaux, d'anticiper la vision salariale à travers la mise en place d'une marque employeur apte à combiner entre l'attractivité et la rétention pour un objectif certain qui consiste à se faire connaître comme étant l'employeur référentiel chez lequel il fait bon de travailler et d'être client de cette entité [6].

Il est à mentionner que l'idée de réaliser cette étude émane d'une enquête exploratoire que nous avons réalisée sur les déterminants de l'internationalisation rapide et précoce. En effet, l'adoption de la stratégie de la marque employeur était parmi les réponses relatives aux déterminants de la précocité de l'internationalisation de l'entreprise interviewée, ce qui nous a poussés à étudier le sujet d'une manière détaillée.

L'objectif de notre communication s'articule autour de la question suivante : comment la marque employeur pourrait-elle être un facteur incitatif à la rapidité et la précocité de l'internationalisation ?

Pour répondre à cette question, la première partie se veut une immersion dans la discussion de la littérature incombant à la marque employeur et au paradigme de l'internationalisation rapide et précoce, la deuxième sera vouée à la présentation de la méthodologie adoptée et qui servira de charnière à la troisième partie consacrée à l'analyse des résultats obtenus.

II. REVUE DE LITERATURE

La fin des années 1980 a marqué les sciences de gestion par la parution d'une série de publications sur une nouvelle posture de l'internationalisation, qui prennent le risque et cherchent à saisir des opportunités sur les marchés étrangers d'emblée ou peu de temps après leur création [8].

En sus, ce type d'entreprises se base essentiellement sur des ressources et des compétences spécifiques telles que : l'expérience, la connaissance, les réseaux de l'entrepreneur et son équipe dirigeante.

De ce fait, accommoder une marque employeur externe [9] attachante et captivante permet à la firme de mener à bien et à bord une internationalisation dite rapide et précoce.

Cette partie sera composée de trois paragraphes: le premier sera dédié au paradigme de l'internationalisation rapide et précoce, le second à la mobilisation de la théorie des ressources et compétences, qui servira de charnière au concept RH (Marque Employeur) dans le troisième paragraphe.

A. *L'internationalisation rapide et précoce.*

Depuis la publication de l'étude sur l'importance des exportations des entreprises australiennes, menée par [10], une nouvelle posture de l'internationalisation a vu le jour, voire l'apparition d'un nouveau paradigme de recherche sur l'internationalisation [11]. Dès lors, le modèle classique de l'internationalisation est devenu caduc.

Dans la même chaîne de pensée, ce paradigme est caractérisé par une internationalisation, dite rapide et précoce, où les entreprises cherchent dès leur création ou peu de temps après, à atteindre une performance internationale supérieure via l'utilisation de ressources spécifiques [11]. Plusieurs appellations ont été utilisées pour cerner ce concept comme la Born Global ([10], [11], [8]), entreprises à internationalisation rapide et précoce « EIRP » [5], que nous allons retenir dans cet article.

Dans la même lignée, plusieurs chercheurs ont essayé de définir le concept, et de le cerner dans le temps et dans l'espace. Nous retenons deux définitions de Knight et Cavusgil [11], et celle de [12].

Pour le premier, une EIRP est : «Entreprise qui, dès sa création ou presque, cherche à atteindre une performance internationale supérieure depuis l'utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays » [11].

MADSEN et al [12] proposent une autre classification, qualifiant ce type d'entreprise de firmes manufacturières qui ont commencé à exporter maximum après 3 ans et ayant plus de 25% de chiffre d'affaires à l'exportation. Pour ces auteurs, une EIRP est « une entreprise manufacturière avec un taux d'exportation supérieur à 25%, qui a commencé à exporter dans les trois ans qui ont suivi sa fondation » [12].

B. *Les EIRP et la mobilisation des ressources*

La mobilisation de l'approche par les ressources [13] permet de mieux comprendre la formation de l'avantage concurrentiel et de l'internationalisation rapide de ces entreprises [14]. L'avantage concurrentiel est acquis aussi grâce à la mise en place des compétences fonctionnelles spécifiques, permettant à l'entreprise de proposer des solutions à forte valeur ajoutée à ses clients et de se développer sur des niches globales.

De plus, les auteurs de ce champ disciplinaire s'accordent sur le fait que l'approche de l'internationalisation rapide et précoce se trouve principalement dans les veines de l'approche par les ressources [8]. Ces entreprises doivent disposer des connaissances uniques, capables de les aider à concevoir une offre globale au niveau mondial de manière précoce [15].

Ceci dit, la captivité des compétences demeure un enjeu primordial de la direction des ressources humaines pour générer et stimuler d'autres ressources internes à savoir : les réseaux de l'entreprise et les connaissances partagées.

McDougall et al. [8] considèrent le réseau comme un moyen d'accéder à des ressources à l'international sans les posséder) et expliquent que les réseaux aident l'entreprise à identifier des opportunités d'affaires à l'international et que ces réseaux ont plus d'influence sur le choix des pays. Ils proposent aussi que le réseau est un moyen pour pallier au manque des ressources et d'accéder à des actifs spécifiques pour l'entreprise. Le réseau est le contexte environnemental dans lequel l'entrepreneur évolue à travers les relations entre les individus, les groupes et les organisations ([16], [2]).

Le réseau personnel de l'équipe dirigeante est la ressource la plus importante, sur laquelle repose l'internationalisation rapide et précoce [17]. Le réseau personnel de l'entrepreneur est crucial, notamment dans les deux périodes de la gestation de l'entreprise et du démarrage [18].

En outre, le réseautage n'est pas simplement une activité individuelle (de l'entrepreneur), mais émane aussi des membres de l'organisation [14]. Pour Dubini et al. [16] tous les membres de l'entreprise sont appelés à tisser des relations (personnel et inter-organisationnel) qui peuvent dépasser les frontières du pays.

C. *La marque employeur externe*

L'époque où les marqueteurs s'intéressaient à la marque s'est bouleversée pour donner à l'image et la marque un effet grandiose, conférer donc une image attachante et captivante pour capter, stimuler et fidéliser les talents s'inscrit dans l'optique de l'évidence employeur. Une entreprise n'est grande et forte que par sa capacité à séduire et à fidéliser les futurs salariés, plus précisément ceux qui sont excités par l'activité exercée et l'environnement où on opère ou on va opérer, la séduction et l'image employeur demeurent d'ordre stratégique dans une période où le savoir-faire est conditionné par l'existence du faire savoir [9].

La direction des ressources humaines est donc amenée à agir pour bâtir une réputation référentielle [19], via une planification communicative digne de l'employeur à l'extérieur de l'entreprise, la mission de la direction des ressources humaines consiste à partager et à communiquer une assurance « Produit », une promesse qui impacte fortement la marque employeur externe et dont la visée sera celle de vendre ou de faire acheter à travers un positionnement meilleur de la prestation ressources humaines [20].

Pourquoi investir dans la marque employeur externe ?

La marque employeur doit en principe déceler les forces et faiblesses de l'entreprise pour en faire un élément de différenciation et pour mettre en exergue une identité forte et primitive au lieu d'une communication ordinaire des valeurs entrepreneuriales telles que l'environnement et le respect de la nature humaine [21].

Assurément, la marque employeur externe est la réponse de ce que les candidats et futurs potentiels traduisent dans les réseaux sociaux ainsi que leur entourage pour confirmer ou infirmer la conformité des messages et promesses faites en interne et en externe. Une bonne marque employeur devrait permettre [22]:

- D'enjoliver le sens d'appartenance et donc une fidélisation certaine dans le temps [23] ;
- Faire de l'entreprise un employeur de choix et de référence [24] ;
- Solliciter les collaborateurs à adhérer aux valeurs de la firme ; [25] ;
- Assimiler la mission de l'entreprise pour une meilleure posture commerciale et humaine [26].

III. METHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE

Pour répondre à notre question de recherche, il s'avère crucial d'explorer d'une manière détaillée les liens existants entre les variables évoquées au niveau de la revue de littérature. Pour se faire, une étude de cas exploratoire pourra être une stratégie utile en vue d'étudier le phénomène en question.

Ainsi, YIN [27] présente l'étude de cas comme : «une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'informations multiples sont utilisées » (p. 19). En sus, le recours à l'étude de cas permet la généralisation d'une théorie en se basant sur notre contexte [28].

MC est une société anonyme sur la ville de Fès, spécialisée dans la production des conserves de légumes. Elle intervient dans tout le processus de fabrication, depuis la culture jusqu'aux produits prêts à consommer (conditionnements en récipients de verre, plastiques ou métalliques). Néanmoins, l'entreprise a su évoluer d'un processus entièrement manuel vers des centres de production équipés des lignes de fabrication les plus modernes. Ses produits sont consommés en Europe, Amérique du nord et du sud, Asie, Afrique et Océanie.

Le processus de développement de l'entreprise sur les marchés extérieurs n'a duré que 4 ans après sa création vers la fin de l'année 1997.

Dans le but de collecter des données et des informations, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs et élaboré deux guides d'entretien qui ont été destinés au directeur des ressources humaines et à la directrice Marketing. Les deux constituent l'épicentre de la prise de décision successivement en matière de la stratégie des ressources humaines et de l'exportation.

Par ailleurs, la documentation interne et externe fournie par les responsables (Site internet de l'entreprise, pages sur les réseaux sociaux, rapports d'activités liés à l'exportation) a été d'une importance considérable vu que nous y avons déniché toutes les informations indispensables à notre recherche.

Ci-infra un tableau résumant les thèmes abordés et les sources d'informations recueillis :

TABLEAU I : SOURCES D'INFORMATIONS DE L'ETUDE

Sources d'informations	Durée
Directeur des RH	1h50 min
Directrice Marketing	2h
Stage de Monsieur IBN Majdoub Hassani à la Société	3mois
Documents publics	-

Pour l'analyse des données, nous avons fait appel, pour traiter et résumer son corpus, à des dénominations que l'on appelle des thèmes en vue de traiter les composantes de ce phénomène selon la méthode adoptée par [29], qui se base essentiellement sur les éléments suivants : thèmes, sous-thèmes, des idées clés et des phrases témoins [30].

TABLEAU III : THEMES ET SOUS-THEMES DE L'ETUDE

Thèmes	Sous- thèmes
Marque employeur externe (MEE)	- Marque employeur externe. - Pratiques de la MEE. - Retombées de la MEE sur le développement de l'entreprise
Réseau de l'équipe dirigeante	- Rôle du réseau de l'équipe dirigeante. - Le Réseau de l'équipe dirigeante et l'internationalisation rapide et précoce.
Internationalisation rapide et précoce.	- Chiffre d'affaires à l'export. - Période pré-exportation de l'entreprise

Il est à noter que la qualification de ces entreprises comme des EIRP, sera à l'aune de trois critères :

- le processus de l'internationalisation ne doit pas dépasser 6 ans¹ ;
- exportation vers plus d'un pays ;
- chiffre d'affaires qui dépasse 50 %, conformément au critère de [14].

IV. ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce paragraphe, nous allons exposer les résultats obtenus après la réalisation des entretiens semi-directifs avec les deux directeurs.

¹ Oviatt et McDougall (1997) considèrent que l'âge de six ans est l'âge limite en dessous duquel une entreprise peut être considérée comme ayant eu une internationalisation rapide et précoce.

A. Mc est-elle une EIRP ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, la société MC est spécialisée dans la fabrication et l'exportation des conserves de légumes via des distributeurs exclusifs sur les marchés de destination. La directrice marketing confirme que « la qualité de nos produits, la réputation de notre entreprise et notre stratégie proactive, nous ont orientés vers l'international, certes nous servons le marché local mais avec un pourcentage qui ne dépasse pas les 5%. Ainsi, nos produits sont commercialisés dans plus de 50 pays grâce à la relation basée sur la confiance avec nos distributeurs » confirme la directrice.

Grâce aux expériences précédentes du propriétaire et de l'équipe dirigeante, l'entreprise était orientée vers les marchés extérieurs dès la création. Avec un chiffre d'affaires à l'export qui dépasse l'entrave de 90%, une ouverture sur les marchés extérieurs qui n'a pas dépassé 4 ans et une ouverture sur 50 marchés, l'entreprise MC est assurément qualifiée comme une EIRP.

B. Qu'en est-il de la « stratégie marque employeur » dans votre entreprise ?

Par l'adoption de la marque employeur, l'entreprise utilise une arme à double tranchant : captiver les talents de l'entreprise en les fidélisant et embellir son image de marque aux yeux de potentielles recrues, en vue d'obtenir un label de recruteur de référence. Le Directeur des ressources humaines confirme que : « la détention de collaborateurs passionnés et motivés, est vital pour une préservation gracieuse de ces talents ; ainsi, embellir et étendre une analogie perdurable avec les collaborateurs, peut méthodiquement baisser le taux de turnover et donc éviter un recrutement coûteux, mais dans le même sens, une bonne image véhiculée par les ambassadeurs permettra ainsi à l'employeur de fidéliser les futurs collaborateurs externes. Grâce à l'adoption de la marque employeur externe, nous avons pu « chasser » des profils qui ont marqué les performances de l'entreprise, avec leurs connaissances et expériences précédentes ».

C. Quel était l'apport de l'adoption de cette politique sur l'internationalisation dite rapide et précoce ?

Comme susmentionné, la politique de la marque employeur avait pour objectif de donner à l'entreprise un rayonnement national et surtout local afin de lui attribuer un label de recruteur de référence. Outre cet objectif, l'entreprise visait le recrutement des responsables et des cadres ayant des expériences solides dans toutes les spécialités avec une forte valeur ajoutée. Le Directeur des Ressources Humaines confirme que : « Grâce à notre politique RH qui priorise la motivation (salaires, avantages et conditions de travail), et à la communication, nous avons pu fidéliser nos collaborateurs en augmentant leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette politique a eu des échos positifs, notamment dans la

ville de Fès, où nous avons pu convaincre les meilleurs profils de rejoindre notre structure».

D. Marque employeur et réseaux

Durant les premières années qui ont précédé l'internationalisation, l'objectif de l'entreprise était de recruter les meilleurs profils capables d'accompagner l'entreprise dans son processus d'internationalisation. La compétence et l'expérience dans les affaires internationales des responsables et des collaborateurs étaient une condition signifiante dans le processus de leur choix. D'autre part, l'entreprise n'a pas trouvé de problèmes dans le processus de recrutement grâce à sa réputation sur le marché local en tant qu'employeur de référence. « Nous étions trop sévères lors du choix des candidats pour les postes, nous avons pu chasser les meilleurs profils qui ont contribué positivement au développement et l'expansion de notre société sur plusieurs marchés. Leur expérience sur les marchés extérieurs, nous a permis de nouer des relations foisonnantes, avec les distributeurs, les clients et même les fournisseurs. En plus de cela, nous n'avons pas trouvé de difficultés à convaincre ces profils rares de rejoindre notre structure grâce au rayonnement de notre l'image de marque ».

Enfin, il est à mentionner que notre système de motivation des collaborateurs nous a permis de les fidéliser et de les captiver. J'oserai même dire que nos responsables mobilisent leurs réseaux comme s'ils travaillaient pour leur compte personnel ». Confirment les deux directeurs.

De là, nous pouvons constater l'importance de l'image véhiculée par l'entreprise, pour le recrutement des meilleurs profils, ayant, en sus de la compétence, un capital relationnel qui a servi l'entreprise dans toutes ses étapes de l'internationalisation et dans ses transactions sur les marchés extérieurs.

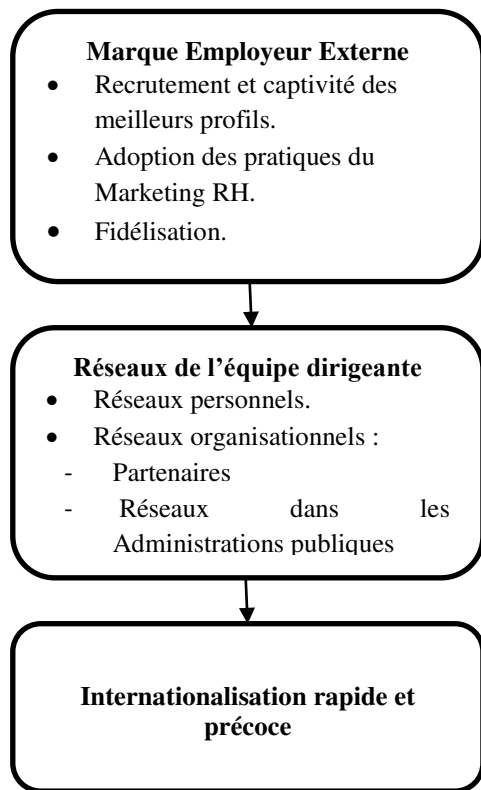
Le même directeur confirme : « nous avons eu la chance de recruter des profils de calibre surtout dans les postes clés de l'entreprise, à savoir les responsables du département marketing et ceux du département de l'export. Grâce à leurs réseaux personnels et organisationnels, plusieurs partenariats ont été signés avec les distributeurs responsables de la commercialisation, les partenaires ou bien avec les commissionnaires chargés de la prospection en faveur de notre entreprise sur les marchés extérieurs. Ainsi, plusieurs contrats avec les meilleurs fournisseurs et prestataires de services ont vu le jour pour fournir des produits de qualité qui répondent aux besoins des clients et qui respectent les normes et les standards agroalimentaires dans tous les pays de destination. Il est également à noter que nous avons bénéficié de leurs réseaux dans les administrations publiques pour s'informer sur les pays de destination, sur les procédures, pour bénéficier des formations, des mesures d'accompagnement, etc. »

Nous constatons alors que le réseau personnel et organisationnel des collaborateurs a été une clef de voûte de la rapidité et de la précocité de l'internationalisation de l'entreprise. Dans la même lignée, nous pouvons déduire que le réseau de l'équipe dirigeante peut être une variable intermédiaire entre l'adoption de la stratégie de la marque

employeur et l'internationalisation rapide et précoce des entreprises.

Ci –après une figure qui résume les résultats de notre étude :

Fig. 1: De la marque employeur à l'IRP



V. DISCUSSION ET RESULTATS

Conformément aux travaux de ([31], [32] et [33]), l'étude que nous avons menée au sein de l'entreprise MC, nous a montrés l'importance de l'adoption de la politique de la marque employeur pour motivation des meilleurs profils à rejoindre l'entreprise, considérée par ces derniers comme un recruteur de référence.

Dans notre cas, nous nous sommes focalisés sur le cas qui concerne la marque employeur externe et son rôle dans l'internationalisation rapide et précoce des entreprises. Les entretiens avec les responsables de la société Mc ont montré que l'adoption de ladite politique a permis de « chasser » les meilleurs profils ayant une expérience et une vision internationale. Ainsi, cette expérience a permis à l'entreprise de bénéficier des réseaux personnels et organisationnels des responsables recrutés pour s'internationaliser d'une manière rapide et précoce. Ces résultats sont en concordance avec ceux de [8], [34] et [14], qui insistent sur la prépondérance de l'expérience antérieure de l'équipe dirigeante et l'expérience personnelle des collaborateurs à l'international qui leur

permet de concrétiser une vision internationale via la constitution et l'activation d'un réseau de partenaires.

A cet effet, notre proposition de recherche stipule que la marque employeur externe peut permettre à l'entreprise de s'internationaliser d'une manière rapide et précoce, par l'intermédiation des réseaux personnels et organisationnels des profils « chassés ».

Pour conclure, cette proposition nous revoie à solliciter les chercheurs à éplucher davantage cette proposition via l'étude d'un large éventail d'entreprises.

VI. REFERENCES

- [1] SERVANTIE, Vinciane, CABROL, Matthieu, GUIEU, Gilles, et al. Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015), 2016, vol. 14, no 2, p. 168-212.
- [2] ELIDRISSI, Djamilia, HAUCH, Valérie, et LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina. La dynamique des compétences relationnelles dans le développement des entreprises à internationalisation rapide et précoce: une approche multi niveaux. *Revue internationale PME*, 2017, vol. 30, no 1, p. 85-119
- [3] JONES, Marian V., COVIELLO, Nicole, et TANG, Yee Kwan. International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of business venturing*, 2011, vol. 26, no 6, p. 632-659.
- [4] JOHANSON, Jan et VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 1977, vol. 8, no 1, p. 23-32.
- [5] SERVANTIE, Vinciane. Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2007, vol. 6, no 1, p. 1-28.
- [6] MINCHINGTON, Brett. Employer branding global trends study report. Employer Brand International—EBI: Torrensville, Australia, 2014.
- [7] BELGHIT, Anne Goujon, GILSON, Adeline, et BOURGAIN, Marina. Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle. *Gestion et management public*, 2015, vol. 3, no 1, p. 53-71.
- [8] OVIATT, Benjamin M. et MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 2005, vol. 36, no 1, p. 29-41.
- [9] CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey et VIGNOLLES, Alexandra. Marque employeur interne et externe—Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, no 246, p. 63-82.
- [10] RENNIE, Michael W. Born global. *The McKinsey Quarterly*, 1993, no 4, p. 45-53.
- [11] JKNIGHT, Gary A. et CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 2004, vol. 35, no 2, p. 124-141.
- [12] KOED MADSEN, Tage, RASMUSSEN, Erik, et SERVAIS, Per. Differences and similarities between born globals and other types of exporters. In : *Globalization, the multinational firm, and emerging economies*. Emerald Group Publishing Limited, 2000. p. 247-265.
- [13] BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 1991, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- [14] CABROL, Mathieu et FAVRE-BONTÉ, Véronique. L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2011, vol. 24, no 2, p. 111-137.
- [15] WONG, Poh Kam, HO, Yuen Ping, et AUTIO, Erkkko. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small business economics*, 2005, vol. 24, no 3, p. 335-350.
- [16] DUBINI, Paola et ALDRICH, Howard. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, no 5, p. 305-313.

- [17] OSTGAARD, Tone A. et BIRLEY, Sue. New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 1996, vol. 36, no 1, p. 37-50.
- [18] OJALA, Arto. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International business review*, 2009, vol. 18, no 1, p. 50-59.
- [19] GRAF, Sandrine. La linguistique appliquée comme science doublement située: étude lexico-terminologique du vocabulaire des agences de communication. *Ela. Études de linguistique appliquée*, 2017, no 4, p. 403-421.
- [20] FABI, Bruno, LACOURSIÈRE, Richard, MORIN, Martin, et al. Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 2009, vol. 34, no 4, p. 21-29.
- [21] BENRAÏSS-NOAILLES, Laïla, LHAJJI, Dhiba, BENRAÏSS, Amina, et al. Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question (s) de management*, 2016, no 4, p. 71-80.
- [22] CHARBONNIER- VOIRIN, Audrey, POUJOL, Juliet F., et VIGNOLLES, Alexandra. De la congruence de valeurs à la marque employeur: quelles conséquences pour l'identification et le bouche- à- oreille vis- à- vis de l'organisation?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 2017, vol. 34, no 4, p. o17-o26.
- [23] LIGER, Philippe. *Le marketing des ressources humaines*. Dunod, 2004. MARTORY, B., CROZET, D. (2008), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 7e édition, Paris, Dunod.
- [24] ASHBY, Franklin C. et PELL, Arthur R. *Embracing excellence*. Paramus,(NJ) Prentice Hall, 2001.
- [25] CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, LAGET, Charlotte, et VIGNOLLES, Alexandra. L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014, no 3, p. 3-17.
- [26] CHAMINADE, Benjamin. *Guide pratique RH et compétences: dans une démarche qualité*. Afnor, 2008.
- [27] YIN, Robert, et al. *case study research*. Beverly Hills. 1984.
- [28] RISPAL, Martine Hlady. *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur, 2002.
- [29] SAVALL, Henri, ZARDET, Véronique, et al. *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. 2004.
- [30] MILES, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.
- [31] CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, MARRET, Laura, et PAULO, Carolina. Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 2017, no 4, p. 33-55.
- [32] CHHABRA, Neeti Leekha et MISHRA, Aparna. Talent management and employer branding: Retention battle strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 2008, vol. 7, no 11, p. 50-61.
- [33] GUILLARD, Alexandre et ROUSSEL, Josse. Le capital humain en gestion des ressources humaines: éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 2010, no 1, p. 160-181.
- [34] CHETTY, Sylvie et CAMPBELL-HUNT, Colin. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International marketing*, 2004, vol. 12, no 1, p. 57-81.

Luxe et convivialité : entre inaccessibilité et partage

Abir ABID*¹, Héla CHABCHOUB BEN HAMADI*¹

*¹Institut Supérieur des Arts Multimédias de la Manouba, ISAMM, Université de La Manouba

Tunis - Tunisia

abir.abid05@gmail.com

hela.benhamadichabchoub@yahoo.fr

Résumé : Dans cette présente investigation, notre réflexion porte sur, d'une part, le concept de luxe qui se distingue par une image d'élitisme, de rareté et d'intemporalité. D'autre part, sur le concept de la convivialité qui repose sur le principe de partage, d'interaction et d'accessibilité. Face à cette discordance, les marques de luxe s'imposent dans la toile par leur univers et leur tonalité qui tendent à se déplacer vers une histoire d'expérience que de possession. La mue numérique à l'égard des marques de luxe est une pierre angulaire de leur avancement vers la contemporanéité. L'objectif de cet article est d'analyser l'émergence d'un nouveau langage de luxe qui se déploie dans l'espace sémio-discursif d'Instagram. Sur la base d'une méthodologie comprenant une analyse sémiotique structurale de contenu, cette exploration discute les principales avancées de l'expérience conviviale de l'univers des marques de luxe via les outils technologiques d'Instagram.

Mots clés : Luxe, Convivialité, Expérience, Instagram, Récit de marque, Sémiotique

Abstract: In this present investigation, our reflection on the concept of luxury that is distinguished by an image of elitism, rarity and timelessness. On the other hand, on the concept of conviviality based on the principle of sharing, interaction and accessibility. Faced with this discordance, luxury brands impose themselves in the canvas by their universe and their tone that move to a story of experience than possession. The digital transformation to the guard of branding has a new understanding of their progress towards contemporaneity. The objective of this article is the analysis of the emergence of a new luxury language that unfolds in the semio-discursive space of Instagram. Based on the analysis of the discursive and semiological analysis of the content, this exploration addresses the main advances of the user-friendly experience of luxury brands via the technological tools of Instagram.

Keywords: Luxury, Conviviality, Experience, Instagram, Brand Narratives - Semiotics.

I. INTRODUCTION

La crise économique de 1990 et les aléas conjoncturels ont poussé les marques de luxe, pourtant longtemps réticentes, à investir dans le média internet et à manier les nouvelles technologies à leurs fins. La communication naguère était unilatérale qui partait, plus précisément, de la marque de luxe

vers ses prospects. Nous constatons un ébranlement inévitable de ce modèle. Depuis l'apparition du web social, appelé communément web 2.0, la donne de la communication a changé et s'est tournée vers l'internaute afin de lui procurer la faculté de communiquer, la possibilité de partager son expérience et d'apporter des commentaires. Le web 2.0 a secoué la circulation de l'information ainsi que le statut de l'internaute qui était un récepteur passif à celui de récepteur-émetteur et producteur de contenus. Son champ d'action s'est répandu avec l'affleurement de plateformes multimédias entraînant le partage notamment du texte, photo, vidéo et la transmission volumineuse de contenus exclusifs et engageants pour les fans. Ces outils technologiques ont révolutionné les codes de communication (interactivité, blogs, forums de discussion, etc.). C'est aux marques de luxe de s'emparer de ce nouveau mode de communication qui leur offre des études d'opinion, des opérations marketing et de média. Le web2.0 s'avère une technologie puissante qui a profondément transformé la manière de communiquer en termes de relation.

L'industrie de luxe a d'innombrables atouts sur la toile. Du web site en passant par le storytelling à la vente en ligne, les pratiques discursives de marques de luxe se prospèrent de plus en plus. Instagram, nouveau format de l'information, semble être le média le plus approprié pour les grandes enseignes qui leur tolère de créer le plus de promesse et d'engagement aujourd'hui. Leur présence en ligne sur ce réseau s'accorde parfaitement avec publicité en ligne. De ce fait, cet outil institue un canal enchanteur à l'égard des marques de luxe qui communiquent fortement de manière visuelle. La question des formats demeure prépondérante grâce auxquels l'internaute peut s'immerger dans leurs univers idylliques. Le partage des images et des vidéos joue un rôle clé dans la stratégie de communication des marques de luxe.

II. PROBLÉMATIQUE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE

En effet, face aux paradoxes existant entre le concept de luxe et le concept de la convivialité, nous avons focalisé notre problématique sur leur alliance ; l'un caractérisé par sa rareté, sa valeur d'exception, d'exclusivité et de qualité et l'autre par son abondance, son horizontalité et sa transparence. Cette recherche analyse cette synergie qui existe entre l'univers du luxe et le concept de la convivialité. Plus spécifiquement, nous allons tenter d'apporter une réponse à la problématique suivante : Comment les marques de luxe mettent en scène

leurs récits sur Instagram ? Dans quelle mesure ce média peut renforcer leurs récits via une expérience conviviale ? Notre travail cherche à spécifier les nouveaux modes de communication des marques de luxe, qui permettent de donner un nouvel aspect dans la valorisation de leur image sur ce dispositif numérique, tout en garantissant la singularité.

Notre première hypothèse est que la convivialité a abouti à l'émergence d'un nouveau langage du luxe. Notre deuxième hypothèse est que Instagram est un espace d'expression convivial qui a su mettre en œuvre des dispositifs qui ont permis la révolution du langage du luxe.

Instagram permet de donner de nouveaux dispositifs du luxe 2.0. À cet effet, une revue de la littérature est menée, d'une part, sur les marques du luxe et de ses paradoxes et d'autre part, sur la communication de ces marques sur Instagram. Une méthodologie sémiotique structurale sous la forme d'une étude de cas de la marque CHANEL sur son compte officiel Instagram, afin d'explorer la manière que CHANEL a utilisé pour être plus conviviale en intégrant le média social tout en conservant son aura. Les objectifs de cette recherche et de la méthodologie d'analyse nous permettent de mettre en exergue les récits des marques de luxe sur les médias de masse.

III. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le luxe change de registre, de l'extrême sens du luxe, dépense, superflue, fortune, abondance, faste et somptuosité. Le consommateur cherche aujourd'hui l'expérience, le goût du luxe et une tendance à valoriser la discrétion. Des aménagements minutieux, à la décoration d'intérieur, du soin du corps, aux attentions culinaires, le consommateur est à la quête du « presque rien qui fait toute la différence »^[1]. Le luxe se transforme d'un simple objet à un ensemble de signes qui dénotent une manière de vivre, une nouvelle idée du luxe sans avoir besoin du spectacle, « du show off » ou de la scène publique. (GATARD, 1991), directeur associé de « Gautier-Gatard et associés » constate un luxe différent pour le troisième millénaire, qui se résume par : un retour vers soi, une valorisation de la discrétion et la contemplation comme des valeurs ultimes du luxe.

Les variables sociodémographiques et les classes sociales ne décrivent plus le comportement des consommateurs du luxe d'aujourd'hui. En effet, la logique de consommation du luxe n'obéit plus à une logique de classe sociale mais à une logique de style de vie qui est née et diffusée à partir des années soixante dix^[2]. (LAZER, 1986), l'un des premiers à s'y intéresser et affirmer que « le style de vie est déterminé par des éléments tels que : la culture, le symbolisme des objets et les valeurs morales. Dans un certain sens, l'agrégat des achats et des modes de consommation reflètent le style de vie d'une société »^[3].

Pour autant, atteindre la sphère de luxe, c'est se procurer un ensemble d'objets, appartenant à des marques de notoriété parfois mondiale, jamais indifférente et habituellement chargées d'histoire. Être acheteur, les détenir, les découvrir n'est plus un choix commun d'objets ; et comme l'affirme (BAUDRILLARD, 1970) : « n'est plus un enchaînement de simples objets, mais un enchaînement de signifiants, dans la

mesure où ils se signifient l'un l'autre comme super-objet plus complexe et entraînant le consommateur dans une série de motivations plus complexes »^[4].

Nous pouvons donc dire que le consommateur ne cherche plus l'aspect fonctionnel et utilitaire des biens consommés mais il cherche la dimension symbolique et statutaire qui leur est socialement attribuée. Il vise cependant des biens emblématiques de statut social, en les consommant publiquement. Ce qui lui permettra de maintenir un certain prestige social.

Afin de pouvoir comprendre la relation entre ces deux concepts. Il apparaît essentiel dans un premier temps de s'appuyer sur une revue de littérature de ces derniers afin d'écartier toute abstraction. Plusieurs définitions existent dans la littérature mais restent toutes assez subjectives, personnelles et donc relatives. Cette définition est en fait influencée par la personnalité, le passé, le milieu social de la personne et sa culture de référence, (BOURDIEU, 1979)^[5]. D'ailleurs même si cela était possible, la définition obtenue serait délimitée et modifiable au fil du temps (WEIL, 1996)^[6]. Nous pouvons qualifier de luxe tout ce qui dépasse le strict nécessaire. Il recouvre tout ce que nous jugeons superflu et inutile. Le terme « luxe », du latin « luxus » signifie étymologiquement l'excès, l'exubérance, le faste, l'abondance et la profusion. Il est également défini par le « caractère de ce qui est coûteux, raffiné, somptueux ». Par conséquent, les biens de luxe sont des objets, produits ou services « qui correspondent à des goûts recherchés et coûteux, et non aux besoins ordinaires de la vie ». C'est pourquoi il est synonyme non seulement de beauté, d'originalité, de création et de tradition, faisant l'objet d'une distribution contrôlée, mais par-dessus tout de qualité : le luxe tend vers la perfection. Comme les avis divergent concernant la définition du luxe, (SICARD, 2003)^[7] se base sur un autre sens étymologique du mot « luxus », interprété comme une déviation, un excès, une luxation, un écart par rapport à une règle et une loi. Ces définitions mettent en exergue la dualité d'opinion entretenue tout au long de l'histoire, les uns magnifient et subliment le luxe, les autres le qualifient de futile et de superflu. A partir du moment où l'homme a réussi à satisfaire ses besoins vitaux, la quête du luxe a commencé et la signification du luxe évolue dans l'histoire.

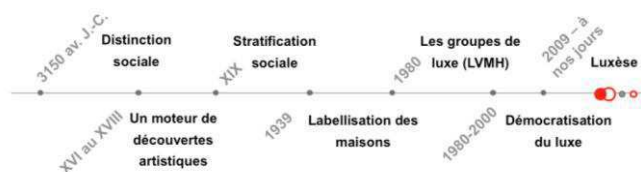


Fig. 1 : Evolution du concept de luxe dans le temps

En revanche, La convivialité est l'un des concepts utilisés à outrance et avec rigueur dans le monde contemporain, dès qu'il s'agit naturellement d'affirmer une situation attractive et désirable plus qu'une perspective à rejoindre. Il occupe désormais une place considérable dans divers domaines d'intervention puisqu'il crée des ustensiles et des affinités

d'ostentation qui se résume en termes de moyens et de besoins. De cette approche, d'abord intellectuelle, celui-ci peut devenir un art d'expression pour celui qui la pratique. Au commencement, le concept convivial est utilisé en toute circonstance, point sur lequel plusieurs auteurs se trouvent sans doute d'accord. Il est employé aussi bien pour un individu, un logiciel, un outil, un objet, un design voire une machine au point de rendre son caractère populaire extérieurement affaibli dans sa portée et devient par la suite une dérive de sens jusqu'à certain point. C'est là où le concept de convivialité apparaît plus complexe que jamais et demeure un sujet d'interrogation majeur. Nous nous remémorons du numéro de la revue scientifique Quaderni, « La convivialité, fable contemporaine », dans lequel, plusieurs chercheurs à savoir : THIERY, BRETON, QUESSADA, Etc, ont adopté une approche herméneutique sur la portée prépondérante de la convivialité. En effet, la convivialité s'est étendue avec la subtilité et le raffinement de la table, rassemblant le plaisir et le goût d'un repas partagé, là où le sens est encore ferme. Or, celle-ci a outrepassé l'espace sémantique des cultures gastronomiques pour se mouvoir dans plusieurs espaces idéologiques afin d'élargir son horizon sémantique où se prête des nouvelles pratiques.

Entre l'univers de la table, la sphère sociale, le cosmos de la marque, du design, sans négliger l'univers informatique et ses capillarités dans le domaine de la haute technologie, ce dernier retrace ses diverses modulations d'aptitude et d'interaction. Vu la multiplicité de ces approches mobilisées, il est ardu de synthétiser tous les aspects de ce paradigme dans une seule définition. Néanmoins, pour mener pas à pas cette investigation, il est nécessaire de disposer d'un certain prérequis. Il est incontestable en l'occurrence d'appréhender ses champs sémantiques qui posent des constats pertinents et conjuguent toutefois ses pensées et ses réflexions. Si nous effectuons une recherche sur le mot convivialité sur internet, Google nous propose d'emblée la définition suivante : se dit d'un système qui bénéficie des dispositions favorables proche de la communion. Parfois utilisé dans un sens négatif : ce n'est pas convivial peut s'interpréter comme suit : je ne comprends rien, ou un site qui n'est pas convivial est un site qui n'est pas clair. De là, naissent des confusions qui se rapprochent de la signification de l'entendement.

Internet qui est associé le plus souvent aux réseaux de croyances et de pensées, consentit deux emprunts de convivialité : tout d'abord marqué par l'ordinateur, permettant toutefois divers accès aux sites et aux réseaux par lequel, nous pouvons communiquer aisément et amplement avec autrui, avec quelqu'un qui peut être au bout du monde, avec une personne que nous ne voyons pas, ou que nous ne rencontrerons jamais. Cette convivialité médiatisée se définit en termes de rapport et de facilité. (BRETON, 2003)^[8] l'a défini comme étant une « idée du lien social », « modalité de relation sociale » et « créatrice de liens sociaux ». Si nous creusons assez profondément ce concept, nous allons apercevoir qu'il est totalement assujéti à la technologie de la communication et devient quasiment son slogan. Assurément, (THIERY, 2003)^[9] l'a circonscrit dans le cadre d'une idéologie technologique afin de lui attribuer cette signification: « la convivialité désigne une espèce de paragon

de la communication, à savoir une relation sans corps, sans division, une fusion molle ». Nous manifestons notre accord sur ce fait, vu qu'elle promet une sorte de fusion molle. Il s'agirait d'adapter l'esprit du corps : « pour mieux "collectiviser les consciences" dans le "cybermonde" ainsi que le proposent certains ». Dans cette optique, la convivialité s'avère le lieu d'élaboration, d'interaction et d'accomplissement dans cet espace, tout autant que son champ de diffusion comme idéal du lien social. Elle est effleurée équitablement par (QUESADA, 2003)^[10], qui déclare que : « tout aujourd'hui - les organisations, les rapports humains, les situations, les ambiances, mais aussi les formes, les objets, les machines, le design, les idées, les mises en scène et les ritualités se doit d'être convivial. ». La convivialité est par conséquent un spécimen bien avantageux. Ces conditions d'énonciations suivant différents systèmes de vérification, collaborent considérablement à la mise en circulation de son émergence, de ses potentialités susceptibles de tracer ces formes. Cette dernière dépeint donc d'une manière symbolique une disparité des éléments d'un ou de plusieurs champs d'action où elle fait preuve d'une relation et d'une interaction.

Dans la même perspective, cette notion réapparaît dans l'informatique et le multimédia afin de permettre aux utilisateurs de bénéficier du meilleur service dans un espace de qualité. Elle se traduit, par conséquent, en termes de fonctionnalité et d'aisance. Cela va de pair dans le sens de faciliter la manipulation des interfaces et d'outils. Afin de renforcer ce qui a été avancé, il est donc indispensable de revenir sur cette définition qui va caractériser le sens de ce concept dans le système informatique. Selon Le grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OQLF, 2004)^[11], la convivialité signifie littéralement : « Qualité d'un matériel ou d'un logiciel qui est facile et agréable à utiliser et à comprendre, même par quelqu'un qui a peu de connaissances en informatique. ». Cela tient à dire que ce mot sert « à qualifier la facilité d'utilisation d'un matériel par un public non spécialisé ». Ce qui conduit à stipuler qu'elle a tendance à améliorer les capacités du point de vue des rapports entre l'outil et l'individu. Par extension, elle est fiable, simple et efficace avec le minimum de contraintes possibles.

Les espaces numériques s'approprient la notion de la convivialité avec toute son étoffe sémantique pour en faire de l'outil informatique une propriété majeure. Impossible de synthétiser une définition canonique, attendu que ce système ne cesse de se développer, néanmoins, la convivialité numérique a outrepassé sa vision techniciste qui se rapporte à la simplicité et la facilité d'usage de l'outil pour déboucher à une vision plus globale, qui engendre le rapport utilitariste. A cela s'ajoute d'autres significations à l'instar de l'interaction, la réactivité, l'échange, la communication et la créativité.

Le point de rencontre du concept de la convivialité, réside dans l'idée de type de rapport, utilisé dans le cadre d'un système numérique. Ce rapport repose sur le principe d'accessibilité, de partage, de dialogue, et de regroupement. La convivialité s'approprie ces élocutions pour devenir un mode d'expression et de représentation, reflétant l'image du désir et du rêve. C'est des formes qui relèvent de la fonction

symbolique pour qui le désir est prononcé en tant que système de signification. Ce qui entraîne selon toute apparence à exposer d'une façon nouvelle l'imaginaire collectif qui rend manifeste des formes et des fonds graphiques. Ces retombées sous entendent donc une liste d'essais pouvant franchir l'étape créative de l'image sous forme de signification persuasive afin d'émouvoir la communauté. Dans cette recherche, la convivialité est considérée comme une relation sans autre ou un phénomène de communication qui s'élabore par sa forme relationnelle laquelle se substitue en une forme représentative en termes d'image. Le lieu idéal de la convivialité se révèle de plus en plus comme tout genre discursif qui a le pouvoir d'alimenter l'idéal d'une communication où chacun se dispose, pour reprendre ses expressions qui se traduisent en termes d'affinité et de proximité pour faire entrer un mode d'être dans le cadre de l'univers de luxe. L'idée est de promouvoir la socialisation, l'universalité et le partage.

IV. LUXE ET CONVIVIALITE : SYNERGIE DES PARADOXES

Alors que le marché subit de profondes mutations, les recherches de type académiques ne progressent pas depuis 2003. Cette période clé où DALL'OLMO RILEY et LACROIX^[12] ont déterminé les attitudes des consommateurs de luxe à l'ère du web 2.0, plus précisément, sur l'e-commerce, sans oublier, les travaux des managers qui ont également dressé une étude analytique des contenus de quelques sites des marques de luxe. Depuis, de nouvelles technologies se sont instaurées ainsi que les attitudes des internautes ont changé et les marques de luxe ne peuvent s'accorder uniquement sur leur virtuosité et l'exclusivité de leurs produits. C'est pourquoi, elles se sont tournées vers le web 2.0 afin de rechercher de nouveaux leviers d'innovation. De par son envergure et son ancrage dans la vie quotidienne de l'internaute, ce web participatif représente une certaine éventualité d'expansion et de dynamisme. En réalité, il permet aux marques de luxe d'avoir une vitrine virtuelle ouverte sur la société, une manière de renouveler la façon de penser le luxe et son mode de communication. Le luxe s'introduit dans les sciences de l'information et de la communication comme étant un média social. Les slogans, les logos, les monogrammes, les codes et les images sont pour autant des phénomènes de communication qui nous véhiculent un monde imaginaire. La communication de luxe est affiliée à un univers esthétique et à une expérience conviviale qui relève du sensible.

Les marques de luxe et le numérique se rejoignent sur la toile afin d'instaurer un type de relation intime fondé sur le rapprochement. L'intention est d'étaler une digitalisation singulière qui renforce leur image de marque et créer un véritable attachement chez les followers. Il est donc important, en termes de marketing, de cibler ce public par le biais d'Instagram. Sans discréditer leur identité ainsi que leur valeur d'exclusivité et de rareté, ce flottement est corroboré par les investigations qui ont pointé du doigt les risques de l'utilisation du média Internet dans le champ de luxe^[13].

Au-delà des sites traditionnels, certaines maisons de luxe se sont investies dans les médias sociaux, Instagram en particulier, au détriment de supports de communications digitaux, offrant des espaces de sociabilité qui ne sont autre qu'une nouvelle forme de convivialité. Source d'opportunités, Instagram renforce le paradoxe des marques de luxe entre transparence et sélectivité. En effet, les valeurs attribuées par le monde du luxe à savoir élitisme, intemporalité et la rareté peuvent se présenter discordantes avec celles du numérique et des médias sociaux qui traduisent des valeurs conviviales insinuant l'universalité, l'accessibilité et l'instantanéité.

Lorsqu'on est une marque de luxe, communiquer revient à confronter plusieurs paradoxes. De manière générale, les médias sociaux disposent des particularités qui contrecarrent à celles du luxe. De fait, les marques de luxe ont fait face à de nombreux paradoxes, entre sélectivité et diffusion, rareté et partage (BECHTOLD, 1991)^[14]; (ROUX, 1991)^[15], tant sur le plan de communication. A cause de son avènement récent, très peu de recherches ont scruté le paradoxe des marques de luxe dans l'univers discursif de l'application Instagram. Une alchimie est en train de surgir entre ces deux concepts complètement hostiles à première vue, mais se convergent vers une approche de proximité et d'affinité. Le digital est souvent considéré comme un espace de créativité et d'expérience. Le luxe doit recourir à ces nouveaux canaux de communication et ses outils technologiques. D'abord parce qu'il faut être en harmonie avec les tendances du moment. Ensuite, les habitudes de consommation se prospèrent et ne cessent de changer. A ce titre, l'industrie de luxe doit se réinventer pour entretenir une communauté active. Cette considération rejoint la perspective de (PETER MEYERS) qui atteste avec rigueur que « Le digital devient de plus en plus important, car c'est le premier point de contact avec les clients d'une marque, mais aussi avec les non-clients ». Dans le contexte digital, les marques jouent un rôle capital dans le déploiement des récits et des histoires (NYECK, 2004)^[16]. Elles expriment des valeurs de rareté et de sélectivité, tout en maintenant leur image inaccessible (KELLER, 2009)^[17]. Les opérations digitales déterminent différentes expériences conviviales. Il s'agit d'une mise en avant des histoires relatives à l'univers de la marque. Face aux nouvelles technologies à l'instar de stories et Instagram live, les marques de luxe lèvent le voile sur les coulisses de la fabrication d'une pièce de luxe, l'accès à des événements exclusifs et sur la création des collections. Le partage des photos et des vidéos est une façon de relayer les histoires et les événements qui entretiennent une relation d'affinité avec leurs fans. C'est dans cette optique que les marques de luxe cultivent le rêve, la curiosité, l'émotion et le sensoriel. Ces dernières ont mis le digital à leur service afin de reconnecter l'internaute au réel et au désir. Le premier paradoxe réside, par conséquent, dans la convivialité et la part de secret et d'inaccessible qui détermine le luxe. Différentes enseignes à l'instar de Chanel, Dior, ou Burberry mettent à disposition une immersion via le visuel dans les ateliers inaccessibles de leur création. Elles prétendent transmettre tout un art de vivre qui leur est approprié en vue de stimuler la curiosité des followers.

En somme, l'enjeu de l'alliance entre le luxe et le concept de convivialité est crucial. Dans un premier temps, une présence en ligne permet aux marques de répondre à des habitudes de consommation nouvelles en mettant en avant les produits et les contenus exclusifs. Ses solutions digitales alimentent les expériences conviviales du luxe dans la toile. Dans un second temps, le luxe s'appuie sur les outils digitaux afin d'une part d'élargir son audience et de toucher un public plus jeune et d'autre part d'améliorer l'expérience utilisateur. Les acteurs de ce secteur disposent d'une approche conviviale afin de produire de l'attachement chez leur communauté.

V. LUXE ET INSTAGRAM : VERS UNE EXPERIENCE CONVIVIALE

Ostentation, hédonisme, expérience, rêve, imaginaire, unicité, inaccessibilité,... Ces valeurs attachées au luxe ont profondément muté. L'univers du luxe se démocratise, en laissant derrière lui cet univers superflu. Grâce au web 2.0, le luxe ne se limite plus aux coûts d'achat des produits de marques de luxe, mais par les valeurs que ces derniers véhiculent. Nous parlons de mode de vie qui accompagne ces produits sur les plans gastronomique, esthétique et culturel. Le luxe se convertit à la notion d'art de vivre, de prestige et de valeur ajoutée. Ce nouveau média privilégie la création d'univers autour d'une marque et de le partager. Il n'est plus question de communiquer sur un produit particulier mais plutôt d'apporter un plus, que la valeur réelle du produit acheté.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif de la procédure méthodologique est de déterminer comment les marques de luxe utilisent Instagram dans leur stratégie de communication et avec quel type de récit ? La méthodologie sémiotique structurale est une théorie de sens qui permet de décrire des systèmes de significations (FLOCH, 1990).

Le luxe est un ensemble de codes qui forment un système de signification traduisant l'univers d'une marque. Ce dernier (FLOCH, 1995) [18] est considéré intrinsèquement comme un phénomène de communication et un univers esthétique. Dans cette étude nous allons nous focaliser sur la décortication de l'expérience conviviale qui relève de l'esthétique et du sensible, de l'univers de marque de luxe CHANEL en particulier, sur le média social Instagram.

Aujourd'hui, le consommateur ne cherche plus que la marque le séduise en montrant sa puissance, mais en utilisant des moyens qui jouent sur l'émotionnel. L'omniprésence de la publicité, fait que les marques sont toujours en quête de réaffirmation par rapport aux autres entreprises, à revenir sans cesse aux principes de base qui ont fait d'elle ce qu'elle est actuellement et à recréer un lien privilégié avec ses clients. Nous parlons là des éléments invariables évoqués par Floch. Nous nous sommes basées sur une adaptation de la stratégie de la sémiotique de (FLOCH, 2007) [19] qui dégage une synthèse de la stratégie et de l'identité de CHANEL.

En effet, (FLOCH, 1988) a bien mis en évidence l'importante contribution qu'apporte la sémiotique à la compréhension et à la gestion de l'identité des marques [20].

Parmi tous les outils disponibles de nos jours, la sémiotique est la discipline la plus apte pour définir, maintenir et défendre l'identité d'une marque de luxe. (FLOCH, 1988), met en place « la charnière sémiotique » pour mettre en évidence les différents niveaux d'analyse ou de définition d'un univers de marque. Tout signe s'articule sur une « charnière » entre le signifiant (le plan de l'expression) et le signifié (le plan du contenu). Cette articulation se distribue aussi selon des critères d'invariance et de variation. Méthodologiquement, nous avons deux avantages, d'une part, cette articulation met en exergue les deux niveaux fondamentaux du discours de la marque, en dissociant distinctement le contenu du contenant, d'autre part, elle met l'accent sur les éléments invariants de la marque. Ces éléments permettent de reconnaître la marque comme telle dans la durée. Ils constituent les bases mêmes de son identité.

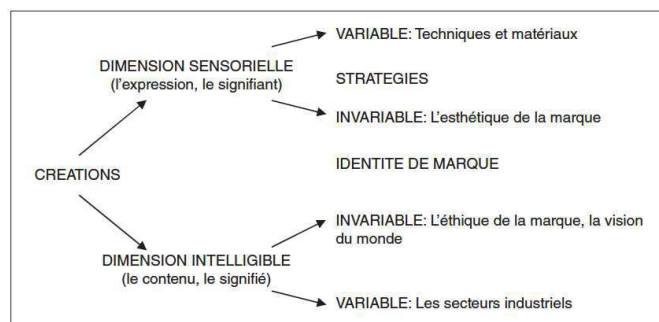
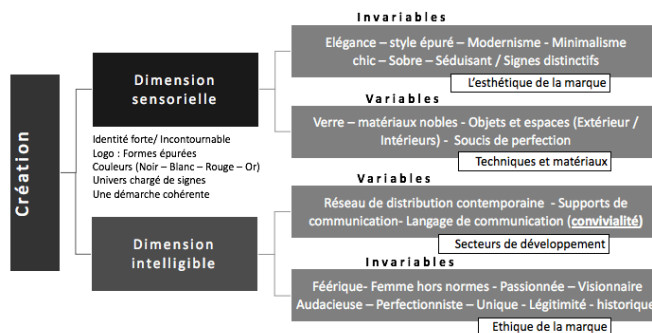


Fig. 2 La charnière sémiotique de FLOCH

L'éthique et l'esthétique sont les invariants sur lesquels se fonde l'identité même de la marque. Cette « charnière » vise à caractériser l'identité de la marque à travers son expression et son contenu, donc, à donner une définition formelle à son esthétique comme à son éthique. La définition de l'esthétique



de la marque fait ressortir l'image d'une marque fidèle à ses racines.

Fig. 3 Synthèse de la stratégie et de l'identité de CHANEL : Exemple d'application de la sémiotique de FLOCH (2007) [21]

L'éthique et l'esthétique sont toutefois les invariants sur lesquels se fondent l'identité même de la marque. Cette « charnière » vise à caractériser l'identité de la marque à travers son expression et son contenu, donc, à donner une définition formelle à son esthétique comme à son éthique.

L'étude esthétique est facile à mettre en œuvre. Elle fait ressortir l'image d'une marque fidèle à ses racines. L'étude de l'éthique est une réflexion qui vise à déterminer les principes

des règles morales de la marque : C'est la philosophie de l'entreprise.

En effet, notre analyse consiste à mettre en œuvre l'émergence d'une nouvelle expérience conviviale des marques de luxe sur Instagram, d'où la naissance d'un nouveau langage du luxe qui n'est autre qu'un art de provoquer du sens et de l'émotion par le truchement d'une photographie.

CHANEL dépasse aujourd'hui toutes les autres marques de luxe sur le réseau social, avec ses 30,6 millions d'abonnés et 1352 publications. Audacieuse comme sa créatrice, la marque a publié des vidéos de ses défilés en exclusivité, ce qui permet à ses followers de vivre une expérience conviviale et unique.

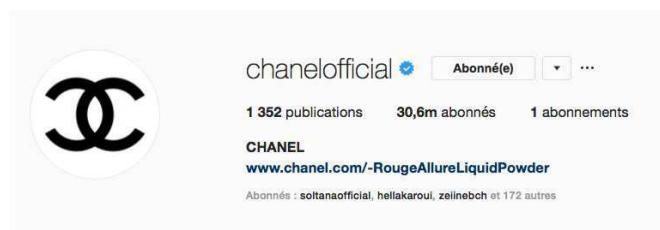


Fig. 4 Saisie d'écran sur le compte Instagram de CHANEL

La marque CHANEL s'ouvre aux médias sociaux, mais en respectant un mode très exclusif pour garder son aura. Ainsi, CHANEL pour moderniser son image de marque, publie des photos d'ambassadeurs de la marque, de défilés, de backstages, de sourires spontanés des stars, des conversations décontractées en direct, des événements organisés par la marque, des campagnes officielles : tout est rassemblé pour construire un univers de marque en ligne, une manière pour renouveler son image de marque. La marque offre aux utilisateurs 2.0, une expérience particulière d'exclusivité et d'héritage.

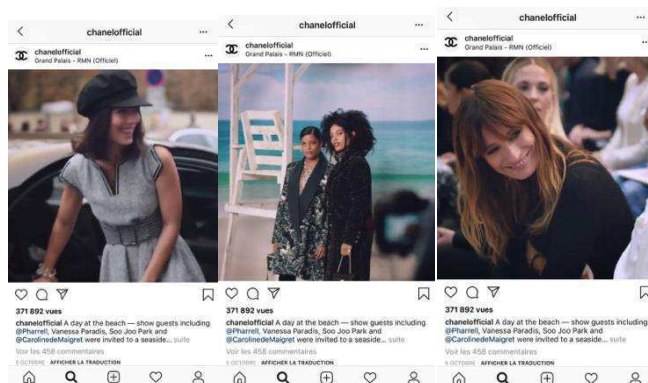
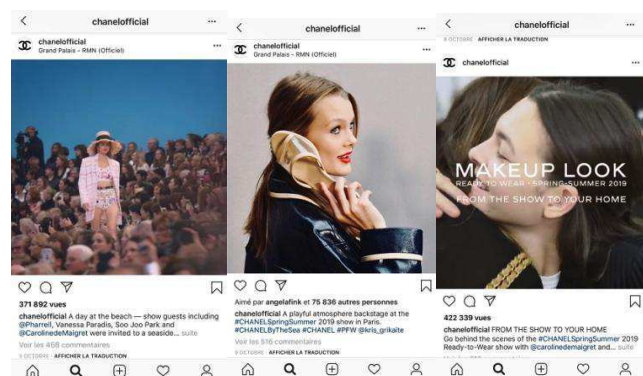


Fig. 5 Saisie d'écrans sur le compte Instagram de CHANEL

Les images en somme montrent une initiative de rapprochement et de « démocratisation » de la marque, la photo publiée montrant un mannequin au milieu de la foule, simule une prise de vue assez spontanée, comme s'il s'agissait d'un cliché pris par un des spectateurs, voulant inviter ceux qui remarquent la photo à cet événement restreint. Les quelques photos suivantes suggèrent un partage de moments toujours aussi spontanés du « quotidien » CHANEL, qui à l'instar d'un utilisateur standard du réseau social, allant poster plusieurs scènes de son vécu ; deux femmes s'entretenant dans un geste amical au sein d'un événement, avec un slogan assez expressif inscrit sur l'image « from the show to your home », signifiant tout simplement « du show vers votre maison », ce qui souligne là ce désir de convivialité virtuelle qu'instaure Chanel avec ses fans. D'autres photos montrent des mannequins souriants retouchés à l'aide de certains filtres assez communs et puristes, affichant aussi des stars ou des personnes faisant partie de l'environnement people.

D'autres posts exhibent et révèlent des moments intimes et inaccessibles en vrai à tous, notamment le processus de création des objets de la marque, en affichant un dessin de motifs ou le matériau d'un accessoire. Cela indique un comportement qui mime l'utilisateur des réseaux sociaux ou le créateur qui poste ses découvertes, inspirations et créations afin de séduire ses « followers » et leur donner un accès intime quoique public à son monde très réservé.

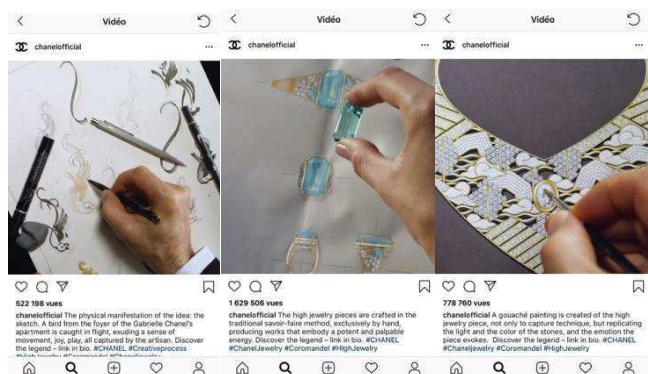


Fig. 6 Saisie d'écrans sur le compte Instagram de CHANEL

La marque nous invite à une immersion à travers les visuels dans les coulisses inaccessibles de ses ateliers de création. Une manière de faire transmettre à l'internaute un art de vivre qui lui est propre. Nous parlons en occurrence du concept de la convivialité qui se traduit par cette invitation dans l'intimité du créateur, en vue de véhiculer la philosophie de la marque,

de la façon la plus spontanée. D'où un nouveau langage de la marque pour moderniser son image et atteindre plus d'ambassadeurs potentiels.

La marque CHANEL est en avance dans l'exploitation du média social Instagram, toujours en quête d'améliorer son image de marque, en se rapprochant de ses followers par le partage d'expériences conviviales.

CHANEL, comme toutes les grandes marques de luxe, est héritière. Elle possède un patrimoine historique intéressant, à valoriser à travers le storytelling. Elle raconte son histoire et dévoile des informations clés sur la marque. Un aperçu sur l'histoire de Gabrielle Chanel, cette femme hors norme qui libère le corps de la femme, en abandonnant la taille, Chanel annonce une « silhouette neuve ». La maison CHANEL, c'est l'histoire du cheminement d'une destinée d'exception vers une réussite flamboyante dans de nombreux domaines.



Fig. 7 Saisie d'écrans sur le compte Instagram de CHANEL

Ces posts où la marque CHANEL utilise le style rétro, tendance du moment, met en évidence la légende Gabrielle Chanel ainsi que l'emploi du noir et du blanc. Il s'agit d'une vraie volonté de la marque de revenir à ses fondements. Une manière pour revitaliser les valeurs de la marque. Ces publications viennent pour créer une certaine nostalgie envers la marque ayant pour motif de mettre en évidence ce qui a fait son succès.

De surcroît, la marque CHANEL passe à travers les blogueurs influents, plus de la moitié des informations concernant les marques proviennent des blogs d'influenceurs, appelés aussi les ambassadeurs de la marque dans leur écosystème. En invitant ces derniers aux événements de la marque ou encore en testant des produits en avant première dans un univers 100% luxe (hôtels de luxe, restaurants étoilés), permet d'établir une relation de proximité avec les prescripteurs. Et c'est ainsi qu'un consommateur fait confiance aux recommandations d'un blogueur neutre.

CHANEL procure aussi du contenu sur l'art et la culture à ses followers. Une façon pour devenir une source d'information légitime sur le « mode de vie de luxe » qui entoure l'univers CHANEL. Cette tactique permettra de consolider l'expérience de convivialité avec ses followers afin de les maintenir engagés. La convivialité se manifeste, en l'occurrence, par ces images universelles faisant référence à des représentations identitaires, montrant l'opéra de Paris.



Fig. 8 : Saisie d'écrans sur le compte Instagram de CHANEL

Dans les images qui suivent, la notion de la convivialité est utilisée en tant que moyen au service de la photographie 2.0, et parallèlement un outil à l'égard de la communication de la marque CHANEL. Cette dernière est prise dans sa conception sociologique qui permet de manière créative de déterminer le mode et le style de vie des groupes sociaux, principalement, leurs façons d'être, de penser, de se comporter, de sentir, d'agir et leurs attitudes. A cet effet, la notion de la convivialité est entendue comme étant un concept stratégique qui se rapporte à la communication de la marque dans le dispositif numérique Instagram. L'intention étant de consolider une relation intime avec ses followers.

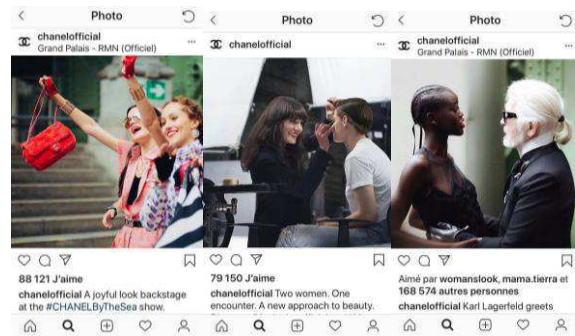


Fig. 9 : Saisie d'écrans sur le compte Instagram de CHANEL

CHANEL reflète ici un système identitaire convivial, traitant la question de satisfaction qui se résume par des formules explicites des rapports de causalités, montrant un type de relation entre amis, entre les professionnels (maquilleuse et mannequin), entre Karl Lagerfeld et un mannequin. L'expression de différentes relations relève de la solidarité, et privilégie les rapports de divers personnages purement graphiques reflétant un groupe social assez particulier. Ces incarnations soulignent les expressions graphiques de la convivialité, à l'aide de traits symbolique afin que la marque CHANEL puisse communiquer sa vision de rapprochement à travers Instagram. La marque de luxe fait de la convivialité un objet de satisfaction, afin de consolider visuellement un territoire graphique qui s'inscrit dans le contexte de la communauté. L'approche graphique de la convivialité chez la marque est de type social qui met en valeur différents rapports socioculturels afin de préserver la communication et l'identité visuelle à la marque.

En somme, CHANEL imite "monsieur-tout-le-monde" dans sa façon de se comporter virtuellement, en donnant accès à une brèche de son univers de luxe, se faisant passer pour l'ami virtuel idéal à suivre. D'où la notion de convivialité qui en surgit, mettant en exergue cette volonté de rapprochement et de banalisation "spontanée" de son milieu prestigieux. La marque se veut, à ce titre, modeste et amicale. Ce qui induit une convivialité assez ressentie même si elle demeure virtuelle. Le follower se ressentira proche mais à la fois distant à travers ces brefs aperçus du quotidien exhibé par la marque, restant loin de la réalité et de son milieu luxueux. Au

demeurant, le fait que chanel fait usage d'instagram qui figure parmi la grande liste des réseaux sociaux particulièrement accessible à tout le monde à travers le globe, montre une volonté d'aborder encore plus ses "fans" et de se rapprocher de ses clients sur la vaste sphère d'internet et des applications mobiles, tout en délaissant la mentalité assez clichée du produit de luxe raffiné disponible qu'à une poignée de cercles VIP friands des grandes marques.

Dans le même ordre d'idée, Instagram est un média social qui entraîne des interactions sociales entre les internautes. Les hashtag, les tags, les stories, l'effet boomerang, les filtres,... proposent des liens conviviaux à une communauté virtuelle. La marque peut s'exprimer en exposant son quotidien de manière novatrice mettant en scène sa créativité, en resservant ses codes pour proposer un univers familier où l'internaute peut s'immerger. Et ce à travers une entrée dans le savoir-faire et la culture de l'entreprise. Le storytelling, les photos des coulisses des défilés (décor, backstages, mannequins), les stars habillées par la marque,... créent un lien plus direct et personnel entre la marque et les internautes à travers le partage de ces expériences conviviales.

CHANEL édite des contenus variés tout en respectant ses valeurs de marque en mixant des photos d'égéries, des vidéos de défilés, des collections, des coulisses de fabrication, un contenu fluide, transversale, instantané, volatile, très varié qui enchante les internautes et favorise l'interaction avec eux.

CHANEL assure à ses followers l'occasion de vivre une expérience conviviale unique, privilégiée et immersive, dotant d'une instantanéité et exclusivité, à travers les stories. Cette fonction permet un accès direct à un événement procurant à l'internaute une interaction en temps réel.

La marque CHANEL réinvestie ses codes en permanence pour être en concordance avec les tendances du moment. Une nouvelle forme de luxe, axée sur la convivialité et l'expérience, autrement dit, un luxe plus humain, plus chaleureux.

DISCUSSION DES RESULTATS

L'univers des marques de luxe est composé par des assemblages, des montages, des images, des vidéos de résonances, de mélodies, de construction, de mots, d'expressions sur un support sans frontière. Le récit de la marque demeure toujours cohérent, malgré un langage différent pour chaque support de communication. Instagram est un outil innovant qui permet la synergie de l'harmonie du récit, son originalité et sa singularité. A travers cette plateforme médiatique, les marques de luxe développent du relationnel et de l'émotionnel grâce au concept de la convivialité qui traduit un art de vivre.

SYNTHESE

Le concept de la convivialité a abouti à l'émergence d'un nouveau langage de luxe qui s'avère pertinent sur Instagram dans lequel l'internaute s'immerge au quotidien de la marque. La mise en scène des photographies, inévitablement pourvoyeuses d'histoires, semble être la clé de voûte de l'engouement de grandes maisons de luxe à l'égard de l'application mobile.

En effet, le pouvoir de l'image à l'ère du digital ainsi que le nouveau langage des marques de luxe s'accordent avec les codes de l'industrie du luxe à savoir le déploiement des images lors de l'évènement de la fashionweek, au sein des coulisses, ou à mettre en avant le processus de fabrication de bijoux. Ces expériences conviviales, faisant référence au mystère et à l'exclusivité, ont rendu publique la part de rêve aux internautes.

La transposition des codes du luxe retrace les lignes fortes de la marque qui ont la faculté de traduire un besoin d'implication des marques vis-à-vis de l'internaute. Cet engagement se confirme par la genèse d'un lien convivial. Effectivement, les marques de luxe permettent un engagement judicieux par le postage des photographies accompagnées de leur identité visuelle à côté de produits visuels. Chaque marque ajuste une approche qui lui est propre afin de renforcer ce qui fait son ADN. Dans cet écosystème, par essence amateur, c'est l'image photographique et l'expérience conviviale qui priment et apportent une valeur ajoutée au moment de l'acte de l'engagement ou de l'achat.

Instagram est par excellence un média de création et d'expérience, à travers lequel les marques véhiculent leurs valeurs, leur savoir-faire et leur univers chargé d'héritage tout en maniant les nouvelles technologies.

Sur Instagram, une marque de luxe recourt à une approche conviviale qui relève de l'émotionnel pour maintenir une bonne interférence avec l'audience ; en jouant sur un bon contenu diversifié où la marque introduit ses valeurs, son identité et se dissout dans la culture des autres. Ce média permet aux marques de luxe de s'immiscer dans le quotidien de ces followers potentiels et de se rapprocher d'eux lorsqu'ils sont disposés à recevoir des informations.

Les marques de luxe favorisent les images sur Instagram, qui sont considérées plus consensuelles que le texte, pour communiquer de son univers. Une approche subtile donnant l'impression à l'internaute de se rapprocher de leurs univers inaccessibles avec une approche conviviale en relatant leur quotidien intimiste.

CONCLUSION

Tout en considérant le web 2.0, les marques de luxe devraient essayer de maintenir leur image de sélectivité. Pour cela, elles devraient pouvoir jouer sur le fond et la forme, sur le contenu et l'expression, en utilisant des codes spécifiques au luxe et en les intégrant à une plateforme initialement conçue pour le marché de masse. La mise en œuvre du compte Instagram doit être cohérente avec l'existant et non en décalage et fait plonger l'internaute dans l'univers de la marque et son imaginaire.

Le luxe est une image fabriquée, constituée de codes spécifiques qui permettent de sublimer, de magnifier un produit usuel, porteur de sens, de valeurs, constitué de signes invariants lui permettant de nouer avec ses traditions et des signes variés pour être en concordance avec les tendances contemporaines.

La convivialité est un nouveau langage du luxe 2.0. Mais, le discours d'une marque de luxe est flexible à l'infini tant qu'il reste dans une logique naturelle, légitime et authentique. Il doit aussi être engagé, esthétique mais surtout personifié. L'internaute doit être au cœur de la stratégie de la marque.

Les marques de luxe doivent gérer le besoin de suivre l'évolution des tendances socioculturelles en intégrant un outil de communication de masse tout en gardant une image cohérente de sélectivité et de rareté.

REFERENCES

- [1] GATARD. C. (1991), Le luxe: Une lecture systémique non systémique, *Revue Française du Marketing*, N°132-133, Paris, pp. 17-21.
- [2] DUBOIS. B. (1990), *Comprendre le consommateur*, Edition Dalloz, Paris, p. 178.
- [3] LAZER.W. (1986), Les démarches de styles de vie: Concepts, champs d'investigation et problèmes actuels, *Recherches et Applications Marketing*, Vol. 1, Paris, pp. 94-109
- [4] BAUDRILLARD. J (1970), *La société de consommation*, Denoël, Paris, p. 20.
- [5] BOURDIEU P. (1979), *La distinction, Critique sociale du jugement*, Editions de Minuit, Paris, 672 pages.
- [6] WEIL G., LETZELTER P., VALERIO C. (1996), Le luxe : Acte créatif ou satisfaction du client ?, *Décisions Marketing* N° 9, pp. 7-14.
- [7] SICARD M.C. (2003), *Luxe, mensonges et marketing*, Pearson Education France, Paris, 304 pages.
- [8] BRETON P., *La convivialité : variante de la désincarnation contemporaine ?*, *Quaderni*, n°53, Hiver 2003/2004. La convivialité, fable contemporaine. pp. 61-66.
- [9] THIERY S., *Avant-propos*, *Quaderni*, n°53, Hiver 2003/2004. La convivialité, fable contemporaine. pp. 57-59
- [10] QUESSADA, D. (2003) *La convivialité : une relation sans Autre*, *Quaderni*, n°53. La convivialité, fable contemporaine. pp. 67-80
- [11] Dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OQLF, https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/vocabulaire_prestation_services_20040611.pdf)
- [12] ANGY. G., & VEG-SALA. N., (2011), « How to Manage the Consistency of Luxury Brands with the Internet Communication? The Importance of Luxury Brand Values Transfer », *The Global Journal of Business Research*, n°5, 81-94.
- [13] NYECK S. et HOUDE S. (1996), « L'implantation des entreprises de luxe sur le www : un état des lieux » , *Décisions Marketing*, Vol 9, Septembre Décembre, p. 51-60.
- [14] BECHTOLD M., (1991), Le paradoxe du luxe, *Revue française du marketing*, 2-3, N° 132- 133, pp. 41-43.
- [15] ROUX. E., 1991, «Comment se positionnent les marques de luxe», *Revue Française du Marketing*, Cahiers 132-133, 176 p., pp 111-119.
- [16] NYECK S., 2004, *Luxury brands on line and off line : the case of French brands*, *European retail digest*, n°41, p.1-5
- [17] KELLER K., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal Of Marketing Communications*, Vol. 15, N° 2-3, P.139-155.
- [18] FLOCH J.M., (1995), *Identités visuelles*, Paris, PUF, 221 pages.
- [19] FLOCH J.M., (1988), The contribution of structural semiotics to the design of hypermarket ng *Journal of Research in Marketi*, N° 4, pp. 233-252.
- [20] Ibid
- [21] CHABCHOUB H., (2016), *De la marque à l'image de marque d'un produit de luxe: semiology d'une séduction pour une politique de communication*, Doctorat en Sciences et technologies du Design : Spécialité DESIGN IMAGE

Les systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments dans les entreprises agroalimentaires

BOULFOUL Nouara¹, BRABEZ Fatima², BEHIDJ KHADIDJA KENZA¹, and BELAIDI Samir¹,

¹Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement CREAD. BP 197, Rostomia - Bouzaréah - Alger -Algérie

²Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie ENSA Avenue Hassan Badi El Harrach, Alger, Algérie

Corresponding author: BOULFOUL Nouara (email: nouaraina@yahoo.fr).

La sécurité sanitaire des aliments qui est un pilier de la sécurité alimentaire et les normes de qualité pour les produits agroalimentaires, font partie intégrante de la stratégie des firmes (Kabeche D ; Vergote MH, 2012), c'est pourquoi un nombre important d'entreprises dans le monde courent derrière les systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments basés sur l'analyse des risques et la maîtrise des points critiques. Les évolutions du marché international ont peu à peu installé la normalisation comme facteur de compétitivité et de pérennité des entreprises. L'incidence des maladies d'origine alimentaire sur la santé publique et l'économie est considérable : chaque année, à l'échelle mondiale, plus de 600 millions de personnes en sont atteintes et 420 000 y succombent (OMS, 2017). L'implantation des systèmes de gestion de sécurité sanitaire reste embryonnaire même si les textes et les lois émergent progressivement dans ce domaine. Une enquête menée auprès de 46 entreprises du secteur agroalimentaire dans le nord de l'Algérie. Cette étude vise à mieux comprendre le fonctionnement de ces systèmes et leurs contribution au développement durable et de chercher quelle sont les entreprises qui contribuent réellement à ce développement?

Index Terms—La sécurité sanitaire, normes, qualité, HACCP, ISO 22000

I. INTRODUCTION

A présent, l'approvisionnement alimentaire est un sujet compliqué composé d'une accumulation d'étapes, notamment la production sur l'exploitation agricole, l'abattage ou la récolte, le traitement, le stockage, le transport et la distribution, avant que les aliments n'atteignent les consommateurs. La sécurité sanitaire des aliments est multisectorielle et multidisciplinaire, pour l'améliorer, un ensemble de professionnels de différents secteurs collaborent, en mettant à profit ce qui se fait de mieux en matière de science et de technologie. Différents ministères et organismes gouvernementaux œuvrant dans les domaines de la santé publique, de l'agriculture, de l'éducation et du commerce doivent collaborer et communiquer entre eux, et mobiliser la société civile, notamment les groupes de consommateurs (OMS). La sécurité alimentaire, dans un contexte de mondialisation de l'économie, requiert à la fois une gestion parcimonieuse des ressources naturelles et un traitement social des inégalités environnementales (Pascale Steichen). L'incidence des maladies d'origine alimentaire sur la santé publique et l'économie est considérable : chaque année, à l'échelle mondiale, plus de 600 millions de personnes en sont atteintes et 420 000 y succombent (OMS, 2017). La grande majorité des gens connaîtront à un moment de leur vie une maladie d'origine alimentaire ou véhiculée par l'eau. Cela met en lumière combien il est important de garantir que les aliments que nous ingérons ne soient pas contaminés par des bactéries, des parasites, des virus, des toxines et des produits chimiques toxiques. Les aliments peuvent être contaminés à tout moment durant la production, la distribution et la préparation. Ces dernières années, la qualité, en particulier la sécurité des produits alimentaires, est devenue l'un des aspects les plus importants ayant une influence sur les entreprises nationales et internationales. De nombreuses

normes de qualité ont été élaborées et adoptées au fil des ans, la famille de normes ISO étant axée sur les bonnes pratiques de gestion, l'objectif étant de permettre à une organisation de fournir des produits ou services répondant aux exigences de qualité du client (Aggelogiannopoulos d. et al, 2007). La Commission du Codex Alimentarius a tenu sa première session en 1963. Elle a été créée sous l'égide de la FAO et de l'OMS pour mettre en œuvre leur programme mixte sur les normes alimentaires, qui a pour premier objectif de : « protéger la santé des consommateurs et assurer des pratiques loyales dans le commerce alimentaire ». Pour ses fondateurs, les normes Codex, au delà de leurs objectifs directs, devaient aussi, en contribuant à l'harmonisation des réglementations des différents Etats, permettre une réduction des obstacles au commerce (Lassalle de Salins M, 2012). La consommation durable met l'accent sur la nécessité d'adopter des modes de consommation visant à concilier développement économique pérenne et protection de l'environnement dans l'intérêt des générations présentes et futures. Acteur central du changement, le consommateur, devenu consom'acteur, se montre attentif aux conditions sociales et environnementales qui accompagnent les modes de production (Steichen P, 2012).

A. REVUE DE LA LITERATURE

1) *Les systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments (ISO 22000 et HACCP) :*

Pour éviter toute confusion, il convient de définir les systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments. Universellement reconnue et imposée comme moyen d'auto-contrôle dans l'agro-alimentaire, le système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP) est une technique rigoureuse et systématique qui vise à identifier les dangers susceptibles d'affecter la qualité d'un produit alimentaire et à déterminer des mesures appropriées pour en assurer

la prévention et la maîtrise. Le système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP) est un système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments reconnu dans la communauté internationale de la sécurité sanitaire des aliments comme un guide mondial pour la maîtrise des dangers liés à la sécurité alimentaire. La sécurité sanitaire des aliments repose sur la prévention, l'élimination et la maîtrise des dangers d'origine alimentaire, du site de production au lieu de consommation. Et parce que l'introduction de dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires peut survenir à n'importe quelle étape du processus, toute entreprise de la chaîne d'approvisionnement alimentaire se doit d'adopter des mesures de maîtrise adéquates, car seuls les efforts conjugués de l'ensemble des parties prenantes – pouvoirs publics, producteurs, distributeurs et consommateurs finaux – permettent de garantir des produits sûrs (ISO.org). L'organisation ISO a adopté la norme ISO 22000 en 2005. Cette norme peut être mise en œuvre indépendamment des autres systèmes de gestion normalisés ISO. Cette norme intègre les principes du système d'analyse des risques et des points de contrôle critiques (HACCP) et les étapes d'application développées par la Commission du Codex Alimentarius. Selon, (Mensah L.D., Julien D., 2011), la norme combine la communication interactive, les exigences système, les programmes prérequis et les principes de l'analyse des risques en points critiques (HACCP). Cette norme spécifie les exigences relatives aux systèmes, lorsqu'une organisation du secteur alimentaire doit démontrer sa capacité à maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires, afin de garantir la sécurité des denrées alimentaires au moment de la consommation humaine. Étant donné que ces dangers peuvent être présents à n'importe quel point de la chaîne alimentaire, le contrôle de la sécurité est une responsabilité commune de tous les participants. C'est pourquoi le domaine d'application de cette norme englobe tous les opérateurs impliqués dans la production, la transformation, la commercialisation et la vente de produits alimentaires, ainsi que leurs sous-traitants associés (Escanciano C., Santos-vijande M.L., 2014). Le système HACCP est basé sur huit principes :

- Principe 1 : Procéder à une analyse des dangers.
- Principe 2 : Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).
- Principe 3 : Fixer le ou les seuil(s) critiques(s).
- Principe 4 : Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.
- Principe 5 : Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé.
- Principe 6 : Appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.
- Principe 7 : Constituer un dossier où figurent toutes les procédures et tous les relevés HACCP

2) L'efficacité des systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments:

Selon la revue de la littérature, les avantages les plus souvent associés à la mise en œuvre d'un système de gestion

de la sécurité sanitaire des aliments est l'amélioration de la qualité et de la sécurité des produits (Bai, Ma, Yang, Zhao et Gong, 2007, Jinhe, Manditsera, Ngadze, Mubaiwa et Nyanga, 2013); la réduction des coûts (Dora et al., 2013; Fotopoulos et al., 2011, Jin et al., 2008, Khatri et Collins, 2007, Massoud et al., 2010, Taylor, 2001); moins de déchets (Fotopoulos et al., 2011, Jin et al., 2008); l'accès à de nouveaux marchés (Bai et al., 2007, Fotopoulos et al., 2011, Jin et al., 2008, Macheka et al., 2013, Taylor, 2001); augmentation de la part de marché (Bai et al., 2007, Macheka et al., 2013); la diminution de la réclamation des clients (Bas et al., 2007, Dora et al., 2013, Fotopoulos et al., 2011); amélioration de la productivité (Dora et al., 2013, Jin et al., 2008); amélioration de la rentabilité (Dora et al., 2013, Fotopoulos et al., 2011); une meilleure image ou la réputation entreprise (Fotopoulos et al., 2011; Jin et al., 2008; Khatri and Collins, 2007; Macheka et al., 2013, Massoud et al., 2010); confiance accrue des consommateurs (Bas et al., 2007, Trienekens et Zuurbier, 2008); et la nécessité de se conformer à la législation (Bas et al., 2007, Taylor, 2001, Yapp and Fairman, 2006).

3) L'ISO en chiffre:

La norme ISO 22 000 est devenue une priorité, justifiant ainsi l'augmentation croissante du nombre de certification ISO 22 000 au niveau mondial. Cette croissance rapide s'explique par les conséquences positives attendues par les entreprises. ISO Survey fournit des informations sur le nombre d'entreprises certifiées dans le monde, par pays et par secteur d'activité. On y retrouve le nombre d'entreprises certifiées en Afrique et dans le monde pour l'année 2017.

4) Top des 10 premiers pays certifiés ISO 22 000 dans le monde et en Afrique:

Au top 10 du nombre d'entreprises certifiées ISO 22 000 dans le monde, la Chine arrive en tête de peloton suivi de la Grèce et de l'Inde (cf.fig.). La présence de l'Italie, de la Roumanie, de la France, de l'Espagne et de la Pologne dans ce classement démontre l'importance que revêt la certification ISO 22 000 dans le continent européen. Faisant partie de la méditerranée, les entreprises algériennes ne peuvent qu'en prendre acte et réagir en conséquence. En ce qui concerne l'industrie agroalimentaire, à l'échelle mondiale, cette norme occupe la cinquième place par rapport aux autres normes avec un chiffre de 32 722 entreprises certifiées ISO 22 000.

5) Top des 10 premiers pays certifiés ISO 22 000 en Afrique :

En tête de ces entreprises se trouve l'Égypte, suivi de l'Afrique du sud et la Tunisie (cf.fig.). Le nombre réduit des entreprises certifiées ISO 22 000 en Algérie s'explique que les PME sont des entreprises familiales qui ne prêtent pas à la normalisation, cependant, elle sont obligés de le faire, s'ils veulent travailler avec les multinationales qui sont exigeants là-dessus mais il y'a aussi l'aspect culturel qui manque chez certains cadres dirigeants algériens.

6) Le secteur agro-alimentaire en Algérie :

Les industries agro-alimentaires (IAA) en Algérie ont connu leur grand essor dans les années 70 avec les programmes de développement notamment par la création d'un parc de sociétés nationales pour les principales filières. Selon, l'ONS, l'agriculture et le secteur agroalimentaire représentent près de

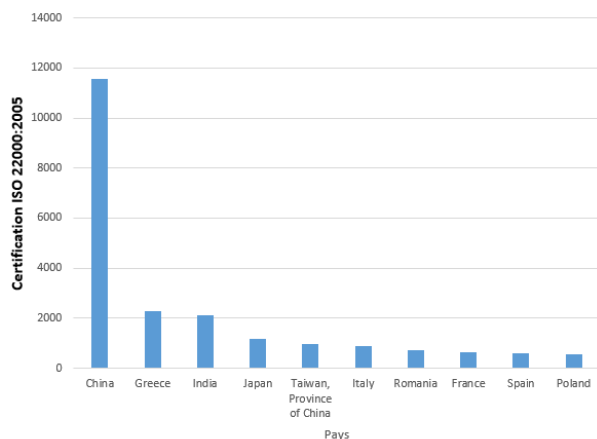


Fig. 1. Top des 10 premiers pays certifiés ISO 22 000 dans le monde

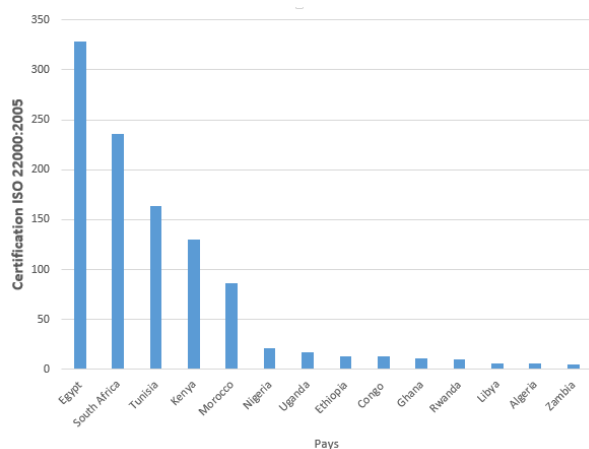


Fig. 2. Top des 10 premiers pays certifiés ISO 22 000 en Afrique

23% de la population active. L'Agriculture contribue à hauteur de 10% au PIB de l'Algérie et le chiffre d'affaires réalisé par l'industrie agroalimentaire représente 40% du total du chiffre d'affaires des industries algériennes hors hydrocarbures. Le développement du secteur agricole et agroalimentaire est un enjeu majeur pour l'Algérie aux niveaux économique, politique et social. Sur le plan intérieur, il emploie actuellement 1,6 million de personnes, soit 23% la population active ; il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie. Les ménages algériens consacrent en moyenne 45% de leurs dépenses à l'alimentation. L'Algérie est aujourd'hui le premier importateur africain de denrées alimentaires, avec 75% de ses besoins assurés par les importations. L'insuffisance de la production agricole algérienne, couplée à une demande massive et croissante de produits agroalimentaires, fait de l'Algérie un pays structurellement importateur.

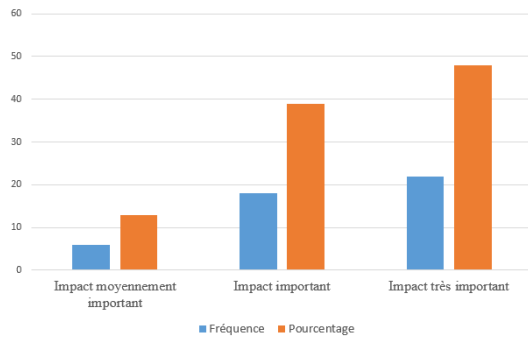
7) *Contribuer aux Objectifs de développement durable de l'ONU grâce aux normes ISO:*

Transformer notre monde, tel est l'objectif du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030 et de ses 17 Objectifs de développement durable (ODD). Les normes ISO soutiennent les trois dimensions du développement durable (ISO.org):

- **La dimension économique:**
 Les Normes internationales ISO favorisent la durabilité économique en facilitant les échanges internationaux, en améliorant les infrastructures qualité nationales. (L'infrastructure de la qualité est un système contribuant à l'atteinte d'objectifs en matière de politiques publiques, dans des secteurs tels que le développement industriel, la compétitivité sur les marchés internationaux, l'utilisation rationnelle des ressources naturelles et humaines, la sécurité sanitaire des aliments, la santé, l'environnement et le changement climatique (ONUDI)). Des pays et en encourageant des pratiques commerciales responsables. Elles couvrent tous les domaines, de l'efficacité des méthodes agricoles aux systèmes de management anti-corruption.
- **La dimension sociétale:**
 Les Normes internationales ISO favorisent la durabilité sociétale en aidant les pays et les communautés à améliorer l'accès de leurs citoyens à la santé et au bien-être. Elles couvrent tous les aspects de la protection sociale, des systèmes et produits de santé à l'intégration sociale et à l'accessibilité.
- **La dimension environnementale:**
 Les Normes internationales ISO favorisent la durabilité environnementale en aidant les entreprises et les pays à gérer leur impact sur l'environnement. Elles couvrent des aspects tels que la mise en œuvre d'un système de management environnemental, la mesure et la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation énergétique, et la promotion d'une consommation plus responsable.

II. MÉTHODOLOGIE:

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré qui a été élaboré à partir d'informations tirées d'une analyse documentaire exhaustive d'études similaires effectuées dans d'autres pays. Le questionnaire a été pré-testé par deux bureaux d'étude qui accompagnent les entreprises à la certification et d'autres domaines du management, ce la visait à améliorer la fiabilité et la validité du questionnaire. Un questionnaire portant sur l'identification de l'entreprise, la démarche de la mise en place des systèmes de gestion de la sécurité des aliments et la certification ISO 22 000 a été envoyé aux entreprises agroalimentaires. S'agissant de la certification, les questions sont posées sur les raisons et motivations de la démarche de certification, les enjeux de la certification, les apports de la certification, l'impact perçu de la certification, les conseils et améliorations suggérés aux entreprises de la certification ISO sur les marchés, les difficultés rencontrées, les points forts et les point faibles ayant pour objectif de se certifier. Le questionnaire a été renseigné par les cadres supérieurs ou les personnes responsables de la certification dans les entreprises. L'enquête réalisée entre octobre 2017 et juillet 2018 a touché 46 entreprises de la wilaya d'Alger et de Blida dans la région de Mitidja (Le nord de l'Algérie). L'échantillon est composé de 4% d'entreprises qui ont moins



de 5 ans d'existence, 40 % entre 5 et 15 ans, 37% entre 15 et 25 ans et 15 % ont plus de 25 ans. Les entreprises composant l'échantillon ont des tailles différentes : 12% entre 5 et 50 employés, 14 % entre 50 et 150, 16 % entre 150 et 250, 28 % entre 250 et 500 et 22 % ont plus de 500 employés. S'agissant du secteur d'activité, 4 % des entreprises appartiennent à l'industrie de viande et charcuterie, 4 % à la biscuiterie, 22 % à la boisson, 42 % à l'industrie laitière, 10 % à l'industrie céréalière et 4 % à la confiserie.

III. ANALYSE DES PRINCIPAUX RESULTATS:

A. L'importance de l'implantation des systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments SGSSA:

A la question portant sur la perception globale des managers concernant l'importance des apports du SGSSA (fig.5), 39% jugent que les SGSSA sont important tandis que 13 % jugent les résultats moyennement important. 47 % des interviewés considèrent que les apports des SGSSA sont très important. On peut conclure que l'opinion relative (bénéfices/ coûts) des managers à l'égard des SGSSA est globalement très positive. Ces résultats ont été confirmés par des études internationales sur les SGSSA, la réduction des coûts (Dora et al., 2013; Fotopoulos et al., 2011, Jin et al., 2008, Khatri et Collins, 2007, Massoud et al., 2010, Taylor, 2001); moins de déchets (Fotopoulos et al., 2011, Jin et al., 2008); l'accès à de nouveaux marchés (Bai et al., 2007, Fotopoulos et al., 2011, Jin et al., 2008, Machecha et al., 2013, Taylor, 2001); augmentation de la part de marché (Bai et al., 2007, Machecha et al., 2013); la diminution de la réclamation des clients (Bas et al., 2007, Dora et al., 2013, Fotopoulos et al., 2011); amélioration de la productivité (Dora et al., 2013, Jin et al., 2008); amélioration de la rentabilité (Dora et al., 2013, Fotopoulos et al., 2011); une meilleure image ou la réputation entreprise (Fotopoulos et al, 2011; Jin et al, 2008; Khatri and Collins, 2007; Machecha et al, 2013, Massoud et al., 2010); confiance accrue des consommateurs (Bas et al., 2007, Trienekens et Zuurbier, 2008); et la nécessité de se conformer à la législation (Bas et al., 2007, Taylor, 2001, Yapp and Fairman, 2006).

B. La perception des responsables qualité à la participation des SGSSA vis-à-vis le développement durable :

Dans un rapport de l'O.M.S. (1982), sur les services de contrôle des produits préparés par Johnson R., ex secrétaire de "l'Environmental Health Offices Association. United

Kingdom", l'Algérie est citée comme l'un des pays dotés d'une législation en matière de contrôle et sécurité des produits (Abdouni A, 2015). Les toxi-infections alimentaires, le plus souvent collectives, ce qui témoigne du caractère perfectible de la gestion et du respect des conditions d'hygiène au sein des collectivités, et notamment des établissements scolaires et universitaires, ainsi que lors d'événements ponctuels, en particulier familiaux (Stratégie de Coopération de l'OMS avec l'Algérie 2016-2020). Les résultats de l'étude ont révélé que la participation des systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments est plus élevée pour les entreprises certifiées ISO 22 000 ou FSSC 22 000 que pour les entreprises ayant un système HACCP. Ils ont un système plus avancé en combinaison avec un contexte moins risqué. L'Algérie à une législation verticale détaillée, qui aboutit à un système de gestion de la sécurité « fondé sur les dangers » et « fondé sur la législation » par rapport à un système de gestion de la sécurité « fondé sur la science ou le risque » mais le problème de l'application effective et le contrôle est manquée dans les institutions spécialisées. Le système HACCP, quant à lui, se préoccupe de la qualité hygiénique, il se limite au produit et à son procédé de fabrication, alors que l'assurance qualité s'étend à toute l'organisation de l'entreprise. Intégrer la méthode HACCP aux systèmes qualité de type ISO 9000 ne peut être que bénéfique pour les producteurs et les consommateurs, surtout pour garantir des aspects aussi sensibles que la sécurité des produits (Sindic M, 2011).

	1	2	3	4
La sécurité sanitaire fait partie intégrante de la sécurité alimentaire	39	6	1	0
Economie des ressources rares : l'eau et la matière première agricole	85	13	2	0
La contribution à la diminution du gaspillage alimentaire.	13	27	5	1
Intégration des critères responsables environnementaux et sociaux dans la sélection des fournisseurs	28	59	11	2
Promouvoir les filières respectueuses de l'environnement en mettant en avant des fournisseurs appliquant les bonnes pratiques agricoles	24	12	9	1
Développement économique grâce à la proximité des sites avec les zones de production	52	26	20	2
Une capacité de gestion des crises alimentaires : des procédures de traçabilité informatique et une cellule de crise coordonnant les actions à mener en cas d'incident (blocage, rappel de lot, auto analyse...)	13	24	8	1
Maîtrise des risques grâce à l'introduction de points de contrôle et à l'utilisation des procédures spécifiées dans la norme.	28	52	18	2
Protection de la santé du consommateur	17	24	5	0
Promouvoir la santé publique	37	52	11	0
Dépenses de santé publique réduites	17	21	6	2
Commerce facilité	37	46	13	4
Confiance accrue du grand public dans l'approvisionnement alimentaire	37	9	0	0
	80	20	0	0
	40	6	0	0
	87	13	0	0
	39	7	0	0
	85	15	0	0
	23	21	1	1
	50	46	2	2
	13	25	7	1
	28	54	15	2
	9	26	9	2
	20	56	20	4
	18	26	1	1
	39	57	2	2

Depuis 2009, la législation algérienne en matière de sécurité alimentaire prévoit que les entreprises doivent obligatoirement réaliser une analyse de risques selon les principes de l'HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) du Codex Alimentarius et mettre en place les mesures de surveillance et de control qui s'imposent. Le graphe nous montre que la perception des responsables qualité vis-à-vis la participation des systèmes de gestion de la sécurité sanitaire vers le développement durable est très positive quel que soit la logique de développement. Les responsables qualité sont tout à fait d'accord 85 % que la sécurité sanitaire fait partie intégrante (un des piliers) de la sécurité alimentaire. Ils sont tout à fait d'accord 80 % que ces systèmes possèdent une capacité de gestion des crises alimentaires : des procédures de traçabilité informatique et une cellule

de crise coordonnant les actions à mener en cas d'incident (blocage, rappel de lot, auto analyse...) et une maîtrise des risques grâce à l'introduction de points de contrôle et à l'utilisation des procédures spécifiées dans la norme. Par ailleurs, les interviewés sont plutôt d'accord, que ces systèmes aident à l'économie des ressources rares : l'eau et la matière première agricole, l'intégration des critères responsables environnementaux et sociaux dans la sélection des fournisseurs et Promouvoir les filières respectueuses de l'environnement en mettant en avant des fournisseurs appliquant les bonnes pratiques agricoles. Le SGSSA peut être considéré comme un outil efficace pour les autorités de l'industrie et de la santé pour prévenir les maladies d'origine alimentaire s'il est fondée sur la compréhension une mise en œuvre correcte, car ce n'est pas le système HACCP lui-même qui rend la nourriture sans danger, mais son application correcte (Mortajemi and K aferstein 1999; Mortimore, 2000). Le succès dans la mise en œuvre et le maintien d'un programme HACCP dépend de la façon dont ses quatre piliers de base (l'engagement, de l'éducation et de la formation, la disponibilité des ressources et de pression externe) sont priorisés et organisés dans une entreprise (Panisello and Quantick, 2001).

IV. CONCLUSION

Tout le monde, tout au long de la chaîne de production, du producteur au consommateur, a un rôle à jouer pour s'assurer que les aliments que nous consommons ne causent pas de maladies(OMS). L'évolution des normes de sécurité alimentaire, les exigences sanitaires et phytosanitaires plus strictes et l'amélioration des normes mondiales sur les produits déclenchent la nécessité d'améliorer le réseau législatif d'un pays basé sur le Codex HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Les circonstances de la contamination des aliments peuvent être variées. Aujourd'hui, l'approvisionnement alimentaire compliqué composé d'une accumulation d'étapes, notamment la production sur l'exploitation agricole, l'abattage ou la récolte, le traitement, le stockage, le transport et la distribution, avant que les aliments n'atteignent les consommateurs (OMS). Selon Loukil, 2009, le développement durable, en pénétrant l'organisation industrielle, a influencé le système de normalisation. D'un autre côté, la normalisation participe activement au processus d'institutionnalisation de développement durable, en élaborant un cadre international qui reprend et divulgue d'une part les meilleures pratiques et initiatives privées développées dans le domaine de la responsabilité sociétale et d'autre part les déclarations et conventions correspondantes des Nations Unis et de ses institutions spécialisées. Cependant et au-delà de cette dynamique institutionnelle, on estime que les années à venir vont être marquées par une évolution importante dans la normalisation relative à la responsabilité sociétale. En effet, plusieurs référentiels spécifiques vont se développer pour accompagner l'évaluation des pratiques de responsabilité sociale et même d'autres normes. Tous les acteurs de la société sont appelés à y contribuer, notamment les pouvoirs publics aux niveaux local et national, les entreprises, les industriels et les particuliers. Pour réussir, le processus exige de la part de tous ces acteurs consensus,

collaboration et innovation. L'ISO a publié plus de 22 000 Normes internationales et publications associées proposant des lignes directrices et des cadres de référence fondés sur la collaboration internationale et reconnus à l'échelon mondial. Fruit d'un consensus, elles fournissent en outre une base solide qui favorise l'innovation et sont des outils essentiels pour que les pouvoirs publics, les industriels et les consommateurs puissent apporter leur contribution à la réalisation de chacun des objectifs du développement rural.

REFERENCES

- [1] Abdouni A., *Gestion de la qualité et sécurité du produit en Algérie* ; revue des sciences humaines, n15, juin (2001), 39-44.
- [2] Aggelogiannopoulos D., Drosinos E.H., Athanasopoulos P., *Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study*, "Food Control" 2007, 18.
- [3] Bai, L., Ma, C.-l., Yang, Y.-s., Zhao, S.-k., and Gong, S., *Implementation of HACCP system in China: a survey of food enterprises involved*. Food Control, 2007,18, 1108e1112.
- [4] Bas, M., Yüksel, M., and Çavus, o-glu, T. *Difficulties and barriers for the implementing of HACCP and food safety systems in food businesses in Turkey*. Food Food Control, 124-130 (2007)
- [5] Escanciano C., Santos-Vijande M.L., *Reasons and constraints to implementing an ISO 22000 food safety management system: Evidence from Spain*, "Food Control"40, 2014.
- [6] Fotopoulos, C., Kafetzopoulos, D., and Gotzamani, K., *Critical factors for effective implementation of the HACCP system: a Pareto analysis*. *British Food Journal*, 113(5), 578-597 (2011) .
- [7] Johnson R, (1982), O.M.S.
- [8] Kabeche Saïdi D ; Vergote MH ; *Proposition d'un cadre conceptuel pour la gestion du risque sanitaire des aliments dans les industries agroalimentaires*. working paper 2012.
- [9] Loukil F, *Normalisation et développement durable* , Innovations 2009/1 (n° 29), p. 35-57
- [10] Mensah L.D., Julien D., *Implementation of food safety management systems in the UK*, "Food Control" 2011, 22.
- [11] Lassalle de salins M. *Réduire l'incertitude sur le résultat des négociations intergouvernementales : les apports d'une lecture organisationnelle*. le cas du codex alimentarius 2009, n° 11, pages 143 -158
- [12] Motarjemi Y Käferstein F, *Hazard Analysis and Critical Control Point and the increase in foodborne diseases: A paradox?* Food safety, Food control, 1999, 325-333
- [13] Panisello PJ, Quantick, *Technical barriers to Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP)*, Food Control, 2001, 165-173
- [14] Steichen P, *Sécurité sanitaire et développement durable* , Revue juridique de l'environnement 2013/4 (Volume 38), p. 593-593.
- [15] Samantha J. G and all; *Successful Hazard Analysis Critical Control Point Implementation in the United Kingdom: Understanding the Barriers through the Use of a Behavioral Adherence Model the barriers through the use of a behavioural adherence model*. Journal of Food Protection, 64, 710-715.
- [16] Shukla S, Shankar R, Singh .P. Singh *Food safety regulatory model in India*; Food Control; 37; 401-413.
- [17] SindićM., *Qualité et sécurité des produits alimentaires : Législation, normes et référentiels Agroalimentaire*, Sécurité Sanitaire des Aliments et Développement Durable, UMP, Oujda, Maroc 24-25 Mai 2011 - Démarche qualité et sécurité sanitaire des aliments.
- [18] Trienekens J Zuurbier P; *Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges*; International Journal of Production Economics, 2008, vol. 113, issue 1, 107-122
- [19] Yapp, C; Fairman, R ., *Factors affecting food safety compliance sithin small and medium-sized enterprises: implication for regulatory and enforcement strategies*; Food control, Vol. 17, No. 1, 01.2006, p. 42 – 51.
- [20] OMS : *l'organisation mondiale de la santé* <http://www.who.int/features/factfiles/food-safety/fr>.
ONS: *Office Nationale des Statistiques*
ISO: *Organization Internationale de Normalisation*

Influence de l'innovation sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun

Kenmogne Fohouo Alain, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Dschang (Cameroun), alainkenmogne@yahoo.fr

Djipwo Fanie Précile, Feudjo Jules Roger, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Dschang (Cameroun)

Résumé - L'objectif de cet article était d'étudier l'influence de l'innovation sur la satisfaction et la fidélité des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, des données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auprès de 485 étudiants de l'Université de Dschang. La régression linéaire et le coefficient de corrélation ont été utilisés pour le traitement des données. Les résultats ont montré que l'innovation influence positivement et significativement la satisfaction et la fidélité des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun.

Mots-clés : Innovation, satisfaction, fidélité, comportement du consommateur, téléphonie mobile, Cameroun.

Abstract-The aim of this paper was to study the influence of innovation on the satisfaction and loyalty of mobile phone cameroonian consumers. To achieve this goal, data were collected using questionnaire from 485 students at the University of Dschang. Linear regression and correlation coefficient were used for data processing. The results showing that innovation positively and significantly influences the satisfaction and loyalty of mobile phone cameroonian consumers.

Key words: Innovation, satisfaction, loyalty, consumer behavior, mobile phone, Cameroun.

I. INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, le phénomène de la mondialisation a entraîné une intensification de la concurrence dans divers secteurs tels que le transport, le commerce, l'agro-alimentaire, les télécommunications, l'élevage et la santé.

Après la course aux gains de parts de marché des années 80, les entreprises redécouvrent l'importance de préserver les marchés acquis. Ainsi, [1] montre que dans un contexte concurrentiel, la conquête de nouveaux clients pourrait coûter jusqu'à cinq fois plus cher que de fidéliser les clients existants.

Dominés il y a quelques décennies par des monopoles d'État, les marchés des télécommunications africains sont désormais parmi

les plus concurrentiels du monde, grâce à l'octroi de licences par les autorités de régulation concernées.

Depuis la libéralisation du secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, la compétition entre les opérateurs en place est de plus en plus rude. Le véritable challenge de ces opérateurs est la conquête et surtout le maintien de parts de marché déjà conquises. Pour relever ce défi, ces derniers ne cessent d'introduire sur le marché de nouveaux services dans le but de satisfaire et de fidéliser les clients.

Cette libéralisation du secteur des télécommunications s'est concrétisée par l'attribution de licences d'exploitation aux opérateurs suivants : Orange, MTN, Camtel, Nexttel, Yoomee et Vodafone. L'ouverture du marché de la téléphonie mobile à la concurrence rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse, le risque d'attrition est de plus en plus élevé et les clients sont à la recherche d'offres plus attractives.

Par ailleurs, La Nouvelle Expression (LNE) parue le 25 avril 2017, publie les résultats d'une étude réalisée par Jumia, un site de vente en ligne présent dans 15 pays d'Afrique. On y apprend qu'avec une population estimée à 24,5 millions d'habitants, le Cameroun connaît un taux de pénétration d'internet de 21%. Un chiffre qui a doublé en moins d'une décennie. La téléphonie mobile, elle est en pleine expansion. « Selon les compagnies de téléphonies installées au Cameroun, en fin 2016, on a un parc avoisinant les 19,46 millions d'abonnés mobiles », fait savoir LNE qui analyse que ces chiffres « confirment la tendance haussière à savoir un taux de pénétration de 80% d'abonnés au Cameroun ». Une situation en partie due à la diversité de l'offre en matière de smartphone, qui entraîne une baisse importante des coûts. Cette explosion de l'utilisation du mobile entraîne aussi une hausse du taux de pénétration d'internet, étant donné que la plupart des smartphones sont connectés à internet. Une situation, lit-on, qui entraîne de nouveaux comportements, comme la vente et l'achat en ligne.

« *Les Camerounais, dans leurs habitudes, intègrent de plus en plus le commerce en ligne* », indique le journal.

Ces statistiques démontrent à suffisance l'enjeu de conquête des parts de marché par les opérateurs en place. En effet, d'après [2], la part de marché et la satisfaction des clients peuvent être affectés par la situation concurrentielle du secteur. Dans un tel contexte, les entreprises doivent accorder une attention accrue à la qualité de leurs offres [3]. Pour ce faire, plusieurs stratégies peuvent être adoptées parmi lesquelles la stratégie d'innovation qui peut être perçue comme l'un des principaux moyens permettant d'acquérir un avantage compétitif en répondant au mieux aux besoins du marché.

Les opérateurs de la téléphonie mobile l'ont compris et ont introduit sur le marché camerounais différentes innovations dont les plus marquantes sont le développement du système *mobile money*, des technologies 3G et 4G, la mise sur pied de différentes tarifications.

Sur le plan purement théorique, la relation entre l'innovation et la fidélité est depuis quelques années au cœur des débats scientifiques. Au Pakistan par exemple, [4]-[6] ont étudié dans leurs travaux respectifs le lien entre l'innovation, la satisfaction et la fidélité des consommateurs. D'autres travaux aux objectifs similaires ont été également réalisés au Nigeria par [7]. Aucune étude à notre connaissance n'a été consacrée à ce sujet dans le cas spécifique du Cameroun.

Nous allons présenter ce travail en quatre temps principaux : d'abord, le cadre théorique qui va déboucher sur la formulation des hypothèses; ensuite, la méthodologie sera exposée ; en troisième lieu, les résultats seront discutés ; enfin, nous concluons en présentant les implications managériales, les limites et pistes futures de recherche.

II. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Nous allons dans un premier temps étudier la relation entre l'innovation et la satisfaction ; ensuite, entre l'innovation et la fidélité et enfin, entre la satisfaction et la fidélité. L'analyse de tous ces liens va nous permettre d'aboutir au modèle de recherche.

A. *L'innovation et la satisfaction des consommateurs*

L'innovation est un thème récurrent dans les discours managériaux et fait l'objet d'une attention accrue de la part des théoriciens de l'entreprise qui

la considèrent empiriquement comme un facteur déterminant de la réussite d'une entreprise sur son marché. Pourtant, si le terme est populaire, son usage reste confus car trop souvent utilisé sans grande précision. Il est donc inévitablement porteur d'ambiguïté et le flou conceptuel régnant autour de sa définition empêche l'émergence d'un véritable savoir scientifique et managérial autour de l'innovation [8].

D'après [9], l'innovation est tout produit issu du processus créatif et technologique de l'entreprise, porteur de changement ou de nouveauté mineur(e) ou radical(e), perçu par l'organisation, le marché ou le consommateur pour mieux satisfaire les besoins exprimés par ces derniers grâce à l'utilité ou au bénéfice qu'elle procure sur le plan individuel ou collectif. Une innovation peut être radicale ou incrémentale.

Une innovation est dite radicale lorsqu'elle apporte une modification profonde de la technique et/ou des conditions d'usage par le marché ou d'une nouveauté sociale majeure. L'innovation radicale permet un changement majeur de l'état de l'art par rapport à la concurrence pour créer de nouveaux marchés et/ou modifier les comportements de consommation. Elle peut avoir un caractère révolutionnaire. Le niveau de risque et d'incertitude est très élevé voire parfois total.

L'innovation incrémentale quant à elle est une amélioration progressive et continue par petites touches. Elle ne modifie pas les conditions d'usage et l'état de la technique, mais y apporte seulement une amélioration sensible. Elle ne change pas la nature du produit ou du service mais permet à l'entreprise de renforcer son offre sans bouleverser sa chaîne de valeur. Le niveau de risque et d'incertitude ici est moins élevé.

D'après [10], les entreprises innovent en réponse aux nouvelles attentes des consommateurs et sous la pression de la concurrence. Selon [11], l'innovation est devenue la pierre philosophale pour relancer la croissance et défendre ses parts de marché. Dans la même logique, [12] ajoute que l'innovation est une réponse à l'intensification de la concurrence, car elle favorise la formation de rentes par la différenciation (provisoire) qu'elle confère aux yeux des clients. En effet, si l'innovation permet aux entreprises de gagner des parts de marché en commercialisant de nouveaux produits et services, elle leur permet également d'améliorer la qualité de leurs produits ou services, leur adaptation au marché et donc de fidéliser les clients [13]. L'innovation signifie la création de quelque chose

de nouveau par une organisation dans le but de satisfaire ses clients et augmenter sa part de marché.

Au moment où la qualité de service prend racine dans les entreprises désireuses d'atteindre un seuil d'efficacité et d'efficience plus élevé, un concept s'inscrit avec véhémence dans la littérature. Il s'agit de la satisfaction du client. Avec le phénomène de mondialisation, les clients sont de plus en plus experts et exigeants. Ils sont à la quête des produits et services qui répondent à leurs attentes et à un prix raisonnable. La satisfaction du client dans un tel contexte est considérée comme un élément capital pouvant permettre aux entreprises de survivre [5]. Satisfaire la clientèle consiste aussi à fournir les produits et les services exceptionnels et adéquats. Pour y arriver, les entreprises se doivent d'innover en permanence.

D'après [14], les consommateurs de plus en plus exigeants recherchent des produits ou des services personnalisés qui satisfont leurs désirs et leurs besoins à un prix raisonnable. Selon [15], la qualité de service est devenue un avantage compétitif majeur et la clé de différenciation. Dans la plupart des industries, la qualité de service est un élément principal de création de la valeur supérieure dans le but de satisfaire les besoins des clients et d'établir des relations à long terme avec eux.

Référence [16] a mené une enquête sur 542 clients de la téléphonie mobile pour analyser le lien entre l'amélioration de la qualité de service et la satisfaction du client dans un grand magasin de détail. Il en ressort qu'il existe une relation significative et positive entre la qualité de service et la satisfaction du client.

Le facteur prix influence positivement la satisfaction du consommateur [17]. Dans la même lancée, [18] affirme que les facteurs tels que le prix, la qualité du produit et la qualité de service peuvent affecter la satisfaction du consommateur.

De tout ce qui précède, nous pouvons formuler notre première hypothèse ainsi qu'il suit :

H₁- L'innovation influence significativement et positivement la satisfaction des consommateurs de téléphonie mobile au Cameroun.

Suivant les différentes variables de l'innovation qui ont été identifiées, à savoir l'offre de nouveau produit, l'amélioration de la qualité de service et l'amélioration de la politique tarifaire, cette hypothèse peut être subdivisée en trois sous-hypothèses :

H_{1,1}- L'offre de nouveaux produits ou services influence significativement et positivement la satisfaction des consommateurs de téléphonie mobile au Cameroun.

H_{1,2}- L'amélioration de la qualité de service influence significativement et positivement la satisfaction des consommateurs de téléphonie mobile au Cameroun.

H_{1,3}- L'amélioration de la politique tarifaire influence significativement et positivement la satisfaction des consommateurs de téléphonie mobile au Cameroun.

B. L'innovation et la fidélité des consommateurs

Depuis la nuit des temps, la fidélité du client a toujours fait partie des préoccupations majeures des chercheurs en marketing. Après la course aux gains de parts de marché, les entreprises se doivent de préserver les marchés acquis car, elles savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que de conquérir un autre. Dans le contexte camerounais, la rude concurrence dans le secteur de la téléphonie mobile rend les clients de plus en plus volatiles. Pour fidéliser les clients déjà conquis, les opérateurs en place mettent sur pied différentes innovations.

D'après [19], l'innovation est le moteur de l'évolution économique. L'auteur démontre ainsi la place capitale de l'innovation dans une économie en pleine mutation. L'innovation « produit » ou « service » devient désormais un facteur essentiel pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché et aux nouvelles attentes des consommateurs. Un prestataire de services doit donc innover pour répondre aux nouvelles données du marché et être à la hauteur des exigences du client dans le but de le fidéliser. Les entreprises doivent donc accroître leur réactivité face aux évolutions de leur environnement et de la concurrence en adoptant des stratégies organisationnelles flexibles, qui nécessitent préalablement de substantielles innovations pouvant leur permettre de fidéliser leur clientèle [20].

Inévitablement, l'innovation permet d'améliorer la qualité du service et l'image de marque tout en permettant évidemment de renforcer la fidélité du client [21]. Selon [22], une bonne qualité de service conduit à une augmentation de la part de marché. La qualité de service étant un déterminant important dans le processus de fidélisation des clients, [14] démontre que lorsqu'un client a un avis favorable par rapport à la qualité de service, celui-ci a tendance à rester fidèle

à cette marque. C'est ainsi que [23] affirme que la qualité de service a un effet significatif sur la fidélité du client. C'est dans la même lancée que [24] révèle que dans un environnement concurrentiel, une entreprise se doit d'innover pour espérer garder ses parts de marché et se maintenir dans la course.

Si beaucoup de recherches récentes ([5], [6] et [25]) concluent qu'il existe une relation significative et positive entre l'innovation et la fidélité, [4] a trouvé une relation positive et non significative entre l'innovation et la fidélité du client tandis que [7] aboutit à la conclusion selon laquelle il existe une relation négative entre l'innovation et la fidélité du client. Ce dernier résultat est pour le moins surprenant.

De tout ce qui précède, nous pouvons émettre la deuxième hypothèse suivante :

H₂ - L'innovation influence significativement et positivement la fidélité des consommateurs de téléphonie mobile au Cameroun.

De même que pour la première hypothèse, celle-ci peut être subdivisée en trois sous-hypothèses :

H_{2.1}- L'offre de nouveaux produits ou services influence significativement et positivement la fidélité des clients de téléphonie mobile au Cameroun.

H_{2.2}- L'amélioration de la qualité de service influence significativement et positivement la fidélité des clients de téléphonie mobile au Cameroun.

H_{2.3}- L'amélioration de la politique tarifaire influence significativement et positivement la fidélité des clients de téléphonie mobile au Cameroun.

C. La satisfaction et la fidélité des consommateurs

Par définition, la satisfaction est un sentiment positif éprouvé par un individu après avoir utilisé un bien ou un service. Elle est un facteur capital pour les achats futurs dans la mesure où un client satisfait parle généralement de son expérience positive à son entourage [26]. Le consommateur a souvent tendance à reproduire les achats qui lui procurent une satisfaction et à éviter ceux qui lui apportent une déception. Les managers doivent donc être capables de concentrer leurs efforts sur les attributs du bien ou du service qui importent au mieux aux consommateurs.

La satisfaction du consommateur constitue alors l'un des facteurs clés de succès des entreprises dans la mesure où elle entraîne généralement la fidélité du client, génère le bouche à oreille positif et, dans les entreprises de services, devient une source de rentabilité. La relation entre la satisfaction et la fidélité a fait l'objet de nombreuses recherches. L'examen de ces dernières permet de faire émerger quatre constats : premièrement, les clients satisfaits sont susceptibles de racheter le bien ou le service [27] ; ensuite, les clients satisfaits sont prédisposés à recommander le bien ou le service [28] ; ils sont également prêts à payer un prix supplémentaire pour conserver les bénéfices offerts par le bien ou le service [29] ; enfin, les clients satisfaits font généralement peu de réclamations.

Toutefois, la relation satisfaction-fidélité n'a pas toujours fait l'unanimité entre les chercheurs en marketing. En effet, certaines recherches ([28], [30], [31] et [32]) ont montré qu'un sentiment de satisfaction n'engendrait pas inévitablement la fidélité car un client fidèle peut malgré tout vouloir profiter d'une promotion auprès d'un autre fournisseur ou tester un autre produit.

En revanche, ils montrent qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité si l'insatisfaction n'est pas prise en compte par l'entreprise. La satisfaction du client ne constitue ainsi un élément ni nécessaire ni suffisant à sa fidélité. Elle en est plutôt une condition permissive ou facilitatrice. Référence [33] poursuit en montrant que la satisfaction constitue un bon préalable à la fidélité mais n'est pas suffisante. Avec une approche transactionnelle, on peut espérer satisfaire le client, mais on ne réussira pas à le fidéliser. Pour fidéliser le client, il faut non seulement le satisfaire, mais aussi aller au-delà notamment avec l'établissement de bonnes relations.

A l'issue de tous ces débats, notre position dans ce papier est que la satisfaction a un effet positif sur la fidélité d'où la troisième hypothèse qui stipule que :

H₃. La satisfaction influence significativement et positivement la fidélité des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun.

III. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Compte tenu de la nature de notre problématique, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive puisque nous partons des travaux antérieurs pour élaborer des hypothèses qui seront testées par la suite.

La technique d'échantillonnage utilisée est l'échantillon de convenance. Ce choix se justifie par le fait que nous avons sélectionné les répondants en fonction des opportunités qui se présentaient à nous. Mais un soin particulier a été observé afin que l'échantillon soit le plus varié possible. Ainsi, les différentes facultés de l'Université de Dschang ont été représentées ainsi que les différents niveaux d'étude, pour ne citer que ces deux indicateurs.

Nos données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire, l'échelle de Likert à cinq points a été utilisée à cette fin.

Notre échantillon est constitué de 485 étudiants de l'Université de Dschang. Le choix des étudiants comme échantillon de l'enquête s'est fait juste par souci d'homogénéité. En effet, en s'adressant à une population homogène, nous minimisons les erreurs aléatoires qui peuvent survenir en utilisant un échantillon hétérogène comme le grand public par exemple [34].

Deux principaux outils d'analyse statistiques ont été utilisés : la régression linéaire et le coefficient de corrélation. Les données recueillies

ont été par la suite traitées grâce au logiciel SPSS version 20.

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

A. Vérification de la cohérence interne des items

Pour s'assurer de la cohérence interne des différents construits, nous avons calculé l'alpha de Cronbach. En effet, le coefficient alpha de Cronbach est le plus couramment utilisé pour tester la fiabilité d'une échelle de mesure. Il s'agit d'un modèle de cohérence interne, fondé sur la corrélation moyenne entre les éléments [35]. Il en ressort qu'aucun item n'a un alpha de Cronbach inférieur à 0,6 tel que recommandé par [36]. La plus petite valeur de l'alpha de Cronbach obtenue est de 0.742 et la moyenne pour l'ensemble des items est égale à 0,758. Donc la cohérence interne de nos construits est assurée.

B. Influence de l'innovation sur la satisfaction

Le tableau 1 ci-dessous met en relief la relation entre l'innovation et la satisfaction des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun.

TABLEAU 1. INFLUENCE DE L'INNOVATION SUR LA SATISFACTION DES CONSOMMATEURS DE TELEPHONIE MOBILE AU CAMEROUN

Innovation	SAT (Satisfaction des consommateurs)			
	B	Erreur standard	t	Sig.
(Constante)	,000	,035	,012	,990
AQS (Amélioration Qualité du Service)	,382	,036	10,525	,000***
IP (Innovation Produit)	,218	,036	6,109	,000***
APT (Amélioration Politique Tarifaire)	,338	,036	9,338	,000***
	$R^2 = 0,407$		$R^2 \text{ ajusté} = 0,403$	
	$F = 109,790$		$P = 0,000$ ***	

*** : Significatif au seuil de 1%

Les résultats de l'estimation de ce modèle révèlent que la statistique de Fisher associée est significative au seuil de 1% avec un $R^2=0,407$. Ce qui sous-entend que les variables recensées pour caractériser l'innovation expliquent à 40,7% la satisfaction des clients. On se rend aussi compte que ces trois variables sont significatives.

A la lecture de ce tableau, on constate qu'il existe une relation positive et significative au seuil de 1% entre l'innovation produit (IP) et la satisfaction des clients. Ce qui signifie, que plus on introduit de nouveaux produits sur le marché plus les clients sont satisfaits. Ce résultat corrobore les

travaux de [26] qui a abouti à la conclusion selon laquelle l'innovation produit impactait significativement et positivement la satisfaction des clients. Ces résultats nous permettent donc de valider la sous-hypothèse $H_{1,1}$ qui stipulait que l'offre de nouveau produit ou service influence significativement et positivement la satisfaction des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun.

Par ailleurs, on relève qu'il existe une relation positive et significative au seuil de 1% entre l'amélioration de la qualité du service (AQS) et la satisfaction des clients. Ce qui signifie que plus la

qualité de service est de bonne facture et plus les clients sont satisfaits. Ce résultat corrobore les travaux de [16] qui a trouvé qu'il existe une relation significative et positive entre la qualité de service et la satisfaction du client. Ces résultats nous permettent de valider notre sous-hypothèse $H_{1,2}$ qui stipulait que l'amélioration de la qualité de service influence significativement et positivement la satisfaction des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun.

Nous constatons également qu'il existe une relation positive et significative au seuil de 1% entre l'amélioration de la politique tarifaire (APT) et la satisfaction des clients. Ce qui veut dire que l'amélioration de la politique tarifaire a un impact positif sur la satisfaction du client. Ce résultat corrobore les travaux de [4] qui démontre l'existence d'une relation significative et positive entre l'innovation et la satisfaction du client.

Ces résultats nous permettent de valider la sous-hypothèse $H_{1,3}$ qui stipule que l'amélioration de la politique tarifaire influence significativement et positivement la satisfaction des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun. Les trois sous-hypothèses étant validées, nous pouvons alors valider notre première hypothèse H_1 .

Ainsi, nous retenons globalement que l'innovation influence significativement et positivement la satisfaction des consommateurs de téléphonie mobile au Cameroun.

C. Influence de l'innovation sur la fidélité des clients

Le tableau 2 ci-dessous met en relief le lien existant entre innovation et fidélité dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun.

TABLEAU 2. INFLUENCE DE L'INNOVATION SUR LA FIDELITE DES CONSOMMATEURS DE TELEPHONIE MOBILE AU CAMEROUN

	Fidélité														
	MAF			MCF1			RP			MCF2			CC		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.	B	t	Sig.	B	t	Sig.	B	t	Sig.
(Cste)	,000	-,007	,995	,001	,032	,974	-,004	-,104	,917	,000	-,005	,996	,003	,069	,945
AQS	,214	4,828	,000***	,003	,062	,951	,020	,461	,645	,132	2,862	,004**	-,039	-,836	,403
IP	-,138	-3,174	,002***	,046	1,007	,314	,389	9,255	,000***	,065	1,433	,153	,069	1,499	,135
APT	,220	4,986	,000***	,130	2,790	,005***	,077	1,798	,073*	,119	2,594	,010*	-,012	-,256	,798
	R ² = 0,118 R ² ajusté = 0,113			R ² = 0,021 R ² ajusté = 0,015			R ² = 0,169 R ² ajusté = 0,164			R ² = 0,047 R ² ajusté = 0,041			R ² = 0,06 R ² ajusté = 0,000		
	F = 21,494 P = 0,000***			F = 3,390 P = 0,018**			F = 32,620 P = 0,000***			F = 7,892 P = 0,000***			F = ,923 P = ,429		

***: Significatif au seuil de 1% ; **: Significatif au seuil de 5% et *: Significatif au seuil de 10%

Légende :

MAF = Mesures Attitudinales de la Fidélité ; MCF1 = Mesures Composites de la Fidélité ; RP = Recommandation du Produit/service ; MCF2 = Mesures Comportementales de la Fidélité ; CC = Coûts de Changement ; AQS = Amélioration de la Qualité de Service ; IP = Innovation Produit ; APT = Amélioration de la Politique Tarifaire.

Les résultats de l'estimation de ces modèles révèlent une valeur non significative pour la variable représentant les facteurs non spécifiés (Constante). La statistique de Fisher associée est significative au seuil de 1% pour les modèles 1, 3 et 4 avec des valeurs de R^2 qui sont respectivement de 0,118 ; 0,169 et 0,047. En ce qui concerne le modèle 2, la statistique de Fisher est significative au seuil de 5% et présente un R^2 de 0,021. La statistique de Fisher associée au modèle 5 n'est pas significative. On en conclut que les variables recensées pour caractériser l'innovation expliquent respectivement à 11,8% ; 16,9% ; 2,1% et 4,7% la fidélité des étudiants de l'échantillon.

De ce tableau, on déduit que l'offre de nouveau produit ou service a une influence positive sur la fidélité des clients, ce qui rejoint les travaux de [5] et [6] qui démontrent qu'il existe une relation significative et positive entre l'innovation produit et fidélité du client. Ce résultat nous permet de valider notre sous-hypothèse $H_{2,1}$ qui stipulait que l'offre de nouveau produit ou service influence significativement et positivement la fidélité des clients de la téléphonie mobile au Cameroun

De même, on observe que l'amélioration de la qualité du service a une influence positive sur la fidélité des clients. Ce qui rejoint les travaux de [21] dans le secteur de l'automobile qui démontrent que l'innovation permet d'améliorer la qualité de service ce qui permet évidemment de renfoncer la fidélité du client. Ce résultat nous permet de valider notre sous-hypothèse $H_{2,2}$ qui stipulait que l'amélioration de la qualité de service influence significativement et positivement la fidélité des clients de la téléphonie mobile au Cameroun.

A partir de ce tableau, on observe également que l'amélioration de la politique tarifaire a une influence positive sur la fidélité des clients. Ce résultat révèle que la fidélité des clients augmente lorsque les entreprises améliorent leur politique tarifaire. Ce qui rejoint les travaux de [7] qui démontre qu'il existe une relation significative et positive entre le prix du produit et la fidélité du client. Nous pouvons alors valider notre sous-hypothèse $H_{2,3}$ qui stipulait que l'amélioration de la politique tarifaire influence significativement et positivement la fidélité des clients de la téléphonie mobile au Cameroun.

Les trois sous-hypothèses étant validées, nous pouvons donc valider notre hypothèse H_2 qui stipulait que l'innovation influence positivement et significativement la fidélité du client de la téléphonie mobile au Cameroun.

D. Influence de la satisfaction sur la fidélité

Le tableau 3 ci-dessous met en exergue la relation entre la satisfaction et la fidélité du client en s'appuyant sur les variables de contrôle que sont l'âge, le niveau d'étude et le sexe.

TABLEAU 3. RELATION ENTRE LA SATISFACTION ET LA FIDELITE DES CONSOMMATEURS DE TELEPHONIE MOBILE AU CAMEROUN

	Fidélité														
	MAF			MCF1			RP			MCF2			CC		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.	B	t	Sig.	B	t	Sig.	B	t	Sig.
(Cste)	-,363	-1,975	,049***	,038	,196	,845	,380	2,045	,041***	,099	,525	,600	,161	,837	,403
SAT	,282	6,478	,000***	,086	1,899	,058*	,248	5,630	,000***	,196	4,380	,000***	-,031	,677	,499
	$R^2 = 0,096$ $R^2 \text{ ajusté} = 0,89$			$R^2 = 0,012$ $R^2 \text{ ajusté} = 0,004$			$R^2 = 0,077$ $R^2 \text{ ajusté} = 0,069$			$R^2 = 0,042$ $R^2 \text{ ajusté} = 0,034$			$R^2 = 0,04$ $R^2 \text{ ajusté} = 0,004$		
	$F = 12,816$ $P = 0,000$ ***			$F = 1,456$ $P = 0,214$			$F = 9,983$ $P = 0,000$ ***			$F = 5,294$ $P = 0,000$ ***			$F = 0,532$ $P = 0,712$		

*** : Significatif au seuil de 1% ; ** : Significatif au seuil de 5% et * : Significatif au seuil de 10%

Légende : SAT = Satisfaction ; MAF = Mesures Attitudinales de la Fidélité ; MCF1 = Mesures Composites de la Fidélité ; RP = Recommandation du Produit/service ;
 MCF2 = Mesures Comportementales de la Fidélité ; CC = Coûts de Changement

Les résultats de l'estimation de ces modèles révèlent des valeurs non significatives pour la variable représentant les facteurs non spécifiés (Constante) en ce qui concerne les MCF1, MCF2 et CC et les valeurs significatives à 1% pour la MAF et la RP. Bien plus, la statistique de Fisher associée est significative au seuil de 1% pour les modèles 1, 3 et 4 avec des valeurs de R^2 respectives de 0,096 ; 0,077 et 0,042. Les statistiques de Fisher des modèles 2 et 5 ne sont pas significatives et présentent un R^2 de 0,012 et 0,04. On conclut que les variables recensées pour caractériser la satisfaction expliquent respectivement à 9,6% ; 7,7% et 4,2% la fidélité des étudiants de l'échantillon.

Ces résultats nous permettent de conclure que la satisfaction influence positivement et significativement la fidélité du consommateur, ce qui rejoint les travaux de [5], [6] et [37] qui ont montré que dans un environnement concurrentiel, il existe une relation positive et significative entre la satisfaction et la fidélité du client. Nous pouvons alors valider notre hypothèse H_3 qui stipulait que la satisfaction influence significativement et positivement la fidélité des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun.

Finalement, les valeurs de R^2 peuvent apparaître comme étant faibles pourtant, comme le souligne [38], si les sciences dites « dures » ont des exigences sévères à cet égard, la complexité des phénomènes étudiés fait qu'en sciences sociales on ne s'attend guère à des miracles à ce niveau. Il est rare de dépasser 0,30 et certaines recherches publiées ne dépassent guère 0,05. Donc nous pouvons bien considérer ici la statistique de Fisher pour apprécier la nature des relations.

V. CONCLUSION

Les résultats obtenus à l'issue de cette recherche révèlent que les étudiants de l'échantillon ont une bonne appréciation des innovations introduites par les opérateurs de la téléphonie mobile au Cameroun. Ils en sont globalement satisfaits et avouent que depuis l'introduction de ces innovations, ils consomment davantage les services offerts et sont prêts à recommander ces services. En revanche, malgré les améliorations apportées dans ce secteur, ils ne sont pas du tout prêts à payer un prix supplémentaire pour accéder à ces innovations. En somme nous pouvons dire que dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun, l'offre de nouveau produit ou service, l'amélioration de la qualité de service ainsi que

l'amélioration de la politique tarifaire impactent positivement et significativement la satisfaction et la fidélité des consommateurs.

A. Implications managériales de la recherche

Dans le souci d'accroître la fidélité des consommateurs de la téléphonie mobile au Cameroun, les recommandations suivantes peuvent être formulées à l'endroit des différents opérateurs : ils doivent tenir compte des plaintes et des réclamations des clients dans le processus de développement de nouveaux produits ou services, afin de s'assurer que les innovations envisagées répondent aux besoins de ces derniers ; il serait aussi important que ces opérateurs mettent l'accent sur l'amélioration de la qualité de service et de la politique tarifaire car les résultats obtenus montrent que ces variables influencent la fidélité du consommateur au seuil de 1%.

B. Limites et pistes futures de recherche

Les principales limites que nous pouvons relever ici concernent la méthode d'échantillonnage, la nature de la population ainsi que la généralisation des résultats. En effet, l'échantillonnage aléatoire aurait à coup sûr permis d'obtenir un échantillon représentatif ; par ailleurs, nous nous sommes intéressés uniquement aux étudiants de l'Université de Dschang alors que l'échantillon pouvait être étendu à d'autres catégories de la population ; enfin, les résultats obtenus de cette recherche ne peuvent pas être généralisés ni à l'ensemble des étudiants de l'Université de Dschang, ni même à tous les étudiants du Cameroun.

Dans les recherches futures, il sera sans doute intéressant de prendre en compte d'autres types de population et pourquoi pas, faire une étude comparative, en prenant pour éléments de différenciation, la classe sociale, le revenu, l'âge voire la catégorie socio-professionnelle. Il pourrait aussi être intéressant de tenir compte d'autres types d'entreprises, pour voir si les résultats seront similaires à ceux obtenus dans cette recherche.

RÉFÉRENCES

- [1] F. Reichheld, and W.E. Sasser, "zero defections quality comes services," *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 105-111, Sept/Oct. 1990.
- [2] P.V. Ngobo, "Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise: un réexamen au regard des récentes avancées théoriques," *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 15, N°2, pp. 21-41, 2000.
- [3] E.W. Anderson, and P.V. Ngobo, market structure, customer satisfaction and the moderating role of customization, working paper, The National Quality Research Center (NQRC), 1999.

- [4] A.R. Nemati, K. Khan, and M. Ifikhar, "Impact of innovation on customer satisfaction and brand loyalty, a study of mobile phones users in Pakistan," *European Journal of Social Sciences*, vol. 16, N°2, pp. 299-306, 2010
- [5] T. Naveed, I. Akhtar, and K.U.R. Cheema, "The impact of innovation on customer satisfaction and brand loyalty: a case study of student of Faisalabad," *International Journal of Management and Organizational Studies*, vol. 2, N°2, pp. 62-68, 2012.
- [6] N. Khan, S. Salam, and A. Sherpao, "Impact of innovation on customer satisfaction and brand loyalty: a case study of professionals," *International Journal of Management Sciences*, vol. 3, N° 9, pp. 663-672, 2014.
- [7] S.T. Akinyele, et T. Ihimoyan, "Effect of innovation on brand loyalty and customer satisfaction: a study of mobile phones users in Ota-Nigeria", *Journal of Management Research*, vol. 2, N° 3, pp. 78-90, 2010.
- [8] F. Deltour, "L'innovation dans les organisations: dépasser les ambiguïtés du concept," Les Cahiers de la Recherche CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises, 2000
- [9] N. D. Djoma Mimbé, "Influence de la perception de la nouveauté sur le comportement d'adoption du produit nouveau par le consommateur: application aux produits cosmétiques," thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Ngaoundéré (Cameroun), 2014.
- [10] J.-B. Berry et M. Dupuis, "L'innovation commerciale, concepts et mesures," Actes des 10^e Journées de recherche en marketing de Bourgogne, IAE de Dijon, pp. 2-20, 2005.
- [11] O. Wyman, "Succession et dirigeants: quel rôle pour le conseil?," Enquête Institut Français des Administrateurs, 2012.
- [12] P. Moati et A. Corcos, "Une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de clientèle," Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, Cahier de recherche n°220, 2005.
- [13] F. Tchappa, "La Concurrence dans l'économie du Cameroun," Etude réalisée pour la CNUCED, UNCTAD/DITC/CLP, New York et Genève, 2013.
- [14] M. E. Malik, M.M. Ghafoor, and H.K. Iqbal, "Impact of brand image, service quality and price on customer satisfaction in Pakistan telecommunication sector," *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, N°23, pp. 123-129, dec. 2012.
- [15] S. Ben Letaifa, and J. Perrien, "Relational marketing: after CRM initiatives, the focus on share-of-wallet in the banking sector," Actes du 14^{ème} Congrès de l'ICRM, 2006.
- [16] E. Sivadas, and J.L. Baker-Prewitt, "An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty," *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, N° 2, pp. 73-82, 2000.
- [17] A. Herrmann, L. Xia, K.B. Monroe, and F. Huber, "The influence of price fairness on consumer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases," *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, N°1, pp. 49-58, 2007.
- [18] V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, and D.D. Gremler, *Service marketing: integrating customer focus across the firm*, NY McGraw-Hill Irwin, New York, 2013.
- [19] J.A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1935.
- [20] F. Djellal, et F. Gallouj, (2002), *Nouvelle économie des services et innovation*, Economie et Innovation, Paris, L'Harmattan, 2002.
- [21] J. Hanaysha, H. Hilman, and N.H. Abdul-Ghani, "Direct and indirect effects of product innovation and product quality on brand image: empirical evidence from automotive industry," *International Journal of Scientific and Research Publications*, vol. 4, N°11, pp. 1-7, 2014.
- [22] R.D. Buzzell, and B.T. Gale, *The PIMS principles linking strategy to performance*, New York, Free press, 1987.
- [23] R. Bolton, and J. Drew, "A multistage model of customer's assessments of service quality and value," *Journal of consumer research*, vol. 17, pp. 375-384, 1991.
- [24] R.A. D'Aveni, *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York, Free Press, 1994.
- [25] I. Krom, "Global online entrepreneurship and the impact of innovation on brands," *Emerging Markets Journal*, vol. 5, N°2, pp. 90-101, 2015.
- [26] N. Delafrooz, M. Taleghani, M. Taghineghad, and M. Nademi, "The impact of service innovation on consumer satisfaction," *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, vol. 3, N°2, pp. 114-129, 2013.
- [27] J. Dufer et J.-L. Moulins, "La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque: Un examen critique," *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 4, N°2, pp. 21-36, 1989.
- [28] J.E. Swan, and R.L. Oliver, "Post purchase communications by consumers," *Journal of Retailing*, vol. 65, N°4, pp. 516-533, 1989.
- [29] E. W. Anderson, "Customer satisfaction and price tolerance", *Marketing Letters*, vol. 7, N° 3, pp. 265-274, 1996.
- [30] S.A. Taylor and T.L. Baker, "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions," *Journal of Retailing*, vol. 70, n°2, pp. 163- 178, 1994.
- [31] T.O. Jones, and W.E. Sasser, "Why satisfied customers defect?," *Harvard Business Journal*, vol. 5, N°2, pp. 171-180, 1995.
- [32] M.A. Jones, D.L. Mothersbaugh, D.L. and S.E. Beatty, "Switching barriers and repurchase intentions in services," *Journal of Retailing*, vol. 76, N°2, pp. 259-274, 2000.
- [33] L. Pasquet, M.C. Malo et L. Ricard, "La fidélisation des membres de caisse populaire Desjardins avant et après réingénierie: une approche relationnelle," Collection Etudes Théoriques, cahiers du CRISES, 1998.
- [34] B. Calder, L.W. Phillips, and A. Taybut, "Designing research for application," *Journal of Consumer Research*, vol. 8, pp. 187-207, 1981.
- [35] Y. Evrard, B. Pras, et E. Roux, *Market, études et recherches en marketing*, 3^{ème} édition, Dunod, 2003.
- [36] J.C. Nunnally, *Psychometric Theory*, 1st edition, New York: McGraw-Hill, 1967.
- [37] L. Eddaimi, "L'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des clients: le cas du secteur bancaire au Maroc," Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Montréal, 2012.
- [38] O. Herrbach, "Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier: une approche par le contrat psychologique," thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences sociales, Toulouse, 2000.

Quel Modèle pour une Gestion Efficace de la Zakat ?

Rajae Rouijel^{#1}, Abdenbi El Marzouki^{*2}

[#] Centre des Etudes Doctorales en Droit et Economie, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agdal
Avenue des Nations-Unies, Agdal, Rabat, Maroc

¹ rajae.rouijel91@gmail.com

^{*} Centre des Etudes Doctorales en Droit et Economie, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agdal
Avenue des Nations-Unies, Agdal, Rabat, Maroc

² elmarzouki.a@gmail.com

Résumé — La zakat, en tant que troisième pilier de l'islam, prévaut en tant que droit des pauvres dans l'argent des riches. De par son fondement, elle se veut un véritable système de sécurité sociale visant à asseoir les bases d'une économie juste bénéficiant l'ensemble des citoyens et favorisant la répartition équitable des richesses. Depuis son établissement le deuxième an de l'hégire à Médine, l'administration de la zakat fut initialement gérée par le Prophète Mohammed (Que la Paix et le Salut soient sur Lui) puis par les quatre Califes pour demeurer par la suite la responsabilité des chefs d'Etats musulmans. L'application historique de la zakat révèle dans quelle mesure cette institution occupe une place centrale dans la mise en place de la justice sociale, en l'occurrence l'expérience du chef d'Etat musulman Omar Abdul Aziz, qui a démontré que la bonne gestion de l'institution zakat et la conformité aux préceptes de la charia concourent à l'élimination de la pauvreté. Au bout de trois ans, ce chef d'Etat musulman, dont le dévouement l'a porté au rang des quatre Califes, a réussi grâce à des réformes structurelles à augmenter le rendement fiscal du système zakataire et à éradiquer la pauvreté de son empire. Dans les sociétés musulmanes actuelles, l'application de la zakat diffère selon les lois mises en place et l'engagement des Etats dans la mise en œuvre de cette obligation religieuse. Si dans certains pays, la gestion des affaires de la zakat s'inscrit parmi les fonctions de l'Etat et son recouvrement est soit obligatoire ou volontaire, dans d'autres pays, l'Etat n'intervient point et l'accomplissement de ce devoir religieux demeure l'acte volontaire des citoyens pieux. Par ailleurs, à la lumière des expériences actuelles de l'institution zakat, peut-on avancer que ces modèles ont atteint leurs objectifs en termes de réduction de pauvreté ? Quels sont les principaux enseignements tirés de ces expériences pour développer un modèle efficace de gestion de la zakat ? Partant d'une analyse des systèmes de zakat dans trois pays en l'occurrence, Pakistan, Malaisie et Indonésie, le présent papier tentera d'extraire de ces expériences les principales clés de réussite de la gestion de la zakat et de construire un modèle type pour assurer une gestion efficace et efficiente de cette institution.

Mots clés — Zakat – Efficacité – Pakistan – Malaisie – Indonésie

I. INTRODUCTION

La zakat, 3ème pilier de l'islam renvoie à plusieurs significations. Dans son sens linguistique, cette charité religieuse désigne la bénédiction, la croissance, le développement, la pureté et la propreté [1]. Techniquement, elle est définie comme étant une portion légale prélevée de la propriété du musulman pour être remise aux pauvres [2]. Elle correspond ainsi, en terminologie, à un prélèvement précis sur

un argent déterminé. En terme religieux, la zakat est le troisième pilier de l'islam et un acte obligatoire pour tous les musulmans. En effet, le caractère obligatoire de la zakat est prescrit au niveau du Coran et de la Sounnah qui constituent sa référence religieuse. Mentionnée 30 fois au niveau du coran, dont 27 fois associée à la prière, elle se confirme ainsi comme une autre manière de prier. Par ailleurs, au-delà de son insertion dans la rubrique des cultes à côté de son homologue la prière, la zakat occupe une place centrale dans le système financier et social islamique. Elle se veut un instrument vital de l'instauration de la justice sociale et est considérée comme un complément des institutions financières et une part intégrante du système économique islamique [3].

L'institutionnalisation de la zakat a commencé durant la période du Prophète (Que la Paix et le Salut soient sur Lui) et s'est traduite par une administration zakat (ou Baitu al mal) qui était chargée de la collecte et de la distribution des fonds collectés [2]. Après le décès du Prophète (Que la Paix et le Salut soient sur Lui), les califes qui se sont succédés ont maintenu également la bonne gestion de l'administration zakat spécialement le règne de Omar Ibn al Khattab, dont la planification économique a permis de générer de grands revenus dans les territoires nouvellement acquis [2]. L'expérience du chef d'Etat musulman Omar Ibn al Aziz fut également exemplaire en termes de contribution effective de l'instrument zakat à l'éradication de la pauvreté. Dans nos sociétés actuelles, la pratique de la zakat diffère sensiblement entre les pays musulmans. En effet, [4] a identifié trois modèles de régulation de la zakat : modèle compréhensif (système de zakat obligatoire avec régulation), modèle partiel (système de zakat volontaire avec régulation) et le modèle séculier (système de zakat volontaire sans régulation). Entre les différents modèles de gestion, on pourrait s'interroger sur la configuration optimale qui permettrait de construire un modèle type de gestion efficace et efficiente de la zakat. En se basant, dans un premier lieu, sur une revue de littérature de principales études réalisées sur les systèmes zakat dans trois pays (Pakistan, Malaisie et Indonésie), et dans un deuxième lieu, sur une analyse descriptive de l'impact de la zakat collectée sur le seuil de pauvreté dans ces dits pays, le présent article tentera dans un troisième lieu, de dresser les bases d'un modèle type de gestion de la zakat.

II. REVUE DE LITTERATURE

Cette première partie se veut de présenter la configuration organisationnelle et structurelle de l'institution zakat dans trois pays ainsi que les principaux facteurs de performance de ces institutions et les points d'amélioration dégagés par les études réalisées par les auteurs qui se sont intéressés à la thématique de l'institution zakat.

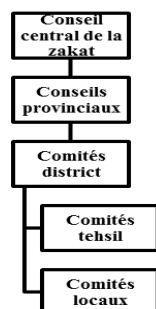
A. Structure organisationnelle des systèmes de gestion zakat

1) Pakistan

Le Pakistan a introduit le système de zakat par son insertion au niveau du 31ème chapitre de sa constitution et par la promulgation de l'ordonnance relative à la zakat et au ushur¹ respectivement en 1980 et 1983 [5]. Ce décret, établi par le ministère des finances, précise les principes de collecte et de distribution de zakat et du ushur selon les principes de la charia [6]. En effet, le décret sur la zakat et l'ushur a combiné des éléments de l'institution traditionnelle islamique et du système moderne public. Son impératif moral est basé sur le Coran et la charia [7].

De par son fondement légal, la zakat est obligatoire pour tous les musulmans pakistanais détenteurs de nissab², aussi bien les personnes physiques, les personnes morales, les autorités gouvernementales, les projets économiques, les caisses de zakat et du waqf caritatifs, les écoles religieuses et les mosquées. Toutefois, sont exemptées du paiement de la zakat, les personnes non résidentes et non musulmanes ainsi que toute personne estimant que le montant de zakat prélevé n'est pas conforme à ses croyances et au rite qu'elle suit sous réserve de présenter une attestation prouvant cette appartenance [8].

Le système de zakat au Pakistan est organisé en unités administratives par région. Il est structuré autour de cinq comités chargés de la collecte et de la distribution de la zakat. La configuration administrative de la zakat au Pakistan est organisée en cinq niveaux :



2) Malaisie

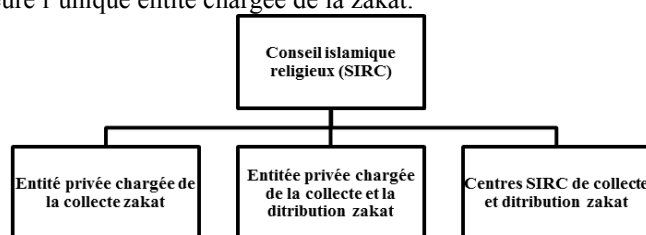
Le système de zakat en Malaisie est établi depuis plus de 70 ans. De par sa spécificité territoriale et sa structure hautement fédérale, la Malaisie ne dispose pas d'une loi nationale sur la zakat mais plutôt de lois distinctes pour chaque province. La zakat est de ce fait, de par la loi, obligatoire dans toutes les provinces [9].

¹ Le ushur correspond à la zakat sur la richesse agricole

² Seuil minimum de richesse éligible au paiement de la zakat

L'administration de la zakat en Malaisie est gérée par les Etats à travers leurs conseils islamiques religieux (SIRCs) dénommés « Majlis Agama Islam Negeri ». Elle relève de la compétence de l'Etat respectif ou de la prérogative de son souverain (sultan). La seule exception est le territoire fédéral, où la loi et l'administration de la zakat sont régies par le gouvernement fédéral [10]. Dans ce cas, le rôle du gouvernement fédéral se limite à la coordination des affaires de la zakat entre les Etats sans qu'il intervienne dans ses aspects religieux. L'ultime pouvoir demeure chez le gouvernement de chaque Etat par l'intermédiaire de son conseil religieux (SIRC). Chaque Etat a ses propres centres de zakat qui opèrent en fonction des fatwas et avis de son conseil religieux et sa propre loi de zakat qui détermine les règles en matière de collection, de distribution ainsi que les aspects administratifs et exécutifs [11]. En effet, la Malaisie a sa propre approche en termes de gestion de la zakat puisque chaque Etat dispose des prérogatives et de l'autorité de produire sa propre loi zakat sous la supervision des conseils islamiques religieux [4]. Mohd (1998) comme cité par [10], explique qu'étant donné que les lois diffèrent d'un Etat à un autre, les règles régissant la zakat, la structure de collecte et de distribution, les richesses et actifs éligibles au prélèvement de cette obligation ainsi que les sanctions diffèrent d'un Etat à l'autre.

Il est à noter qu'à partir de 1991, le concept de privatisation fut introduit dans les institutions zakat en Malaisie. La première expérience fut réalisée par le conseil islamique du territoire fédéral Kuala Lumpur (Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan) et fut suivie par d'autres Etats. Toutefois, [12] précisent que si certains Etats (Selangor, Pulau Pinang et Sarawak) ont procédé à la privatisation de la collecte et la distribution de la zakat, d'autres Etats ont privatisé uniquement le processus de collecte (le territoire fédéral de Kuala Lumpur, Negeri Sembilan, Melaka et Pahang) alors que pour les Etats restants, le conseil islamique religieux demeure l'unique entité chargée de la zakat.

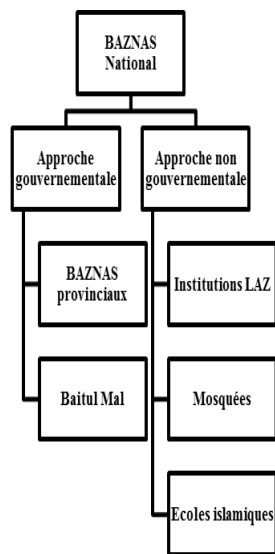


3) Indonésie

L'Indonésie représente le modèle structuré de la zakat volontaire. La référence [4] décrit le système de zakat en Indonésie comme étant un modèle partiel caractérisé par le volontariat dans le paiement de la zakat et l'existence d'une loi zakat. Celle-ci est instaurée plus dans un souci de régulation que dans une perspective de collecte obligatoire de zakat.

Historiquement, la zakat était versée de façon volontaire par les individus aux pauvres sans interférence avec le gouvernement. Ainsi, aucun organisme n'était formé pour se charger de la collecte et de la distribution de la zakat. Cet acte

religieux était ainsi exercé par les croyants qui soit déléguaient la distribution des fonds aux imams des mosquées ou bien la donnaient directement aux personnes qu'ils jugeaient éligibles. Depuis l'établissement de la loi sur la zakat (Act N°38) en 1999 par le gouvernement, sa gestion est devenue plus systématique et professionnelle [1]. La loi stipule que le gouvernement organise la zakat de par son organisme BAZ et autorise l'organisation de cette charité obligatoire par la communauté à travers diverses institutions. Ainsi, bien que le paiement de la zakat par les citoyens soit volontaire [9], le système de gestion de cette aumône légale est géré selon une approche gouvernementale et non gouvernementale. L'approche gouvernementale consiste en Badan Amil Zakah (BAZ) et Baitul Mal, tandis que l'approche non gouvernementale se compose de Lembaga Amil Zakah (LAZ) (tel que Dhuafa Wallet et Zakah Home), les mosquées, l'Islamic Boarding School (pesantren) et la zakat individuelle [1]. Plus de 421 institutions de zakat ont été établies. Elles se composent d'un BAZ national, 33 BAZ au niveau provincial, plus de 300 BAZ au niveau des districts, 18 LAZ nationaux et plus de 70 LAZ au niveau provincial. En guise de coordination des actions des différentes instances impliquées dans le processus de collecte et de distribution de la zakat, l'Indonésie a promulgué la loi n ° 23/2011 sur la gestion de la Zakat comme base de fonctionnement de cette institution. Le Conseil national de Zakat (BAZNAS) a reçu le mandat de gérer l'ensemble du système de zakat et de coordonner toutes les institutions dans le pays [4].



B. Performance des systèmes de gestion zakat

Etudes réalisées	Points de performance	Points d'amélioration
Pakistan		
[7]	Coûts administratifs réduits et stabilité du prélèvement zakat sur les actifs financiers induits par le système	Lenteur des délais de distribution des allocations ; Bureaucratie des procédures ;

	de retenue à la source	Politique de ciblage des bénéficiaires est défailante ; Accès limité aux fonds zakat
[13]	<p>Implication des écoles chariaïques dans les opérations zakat ;</p> <p>Implication des imams des mosquées dans la constitution des tables rondes du conseil central et des conseils provinciaux ;</p> <p>Présence des oulémas et la prise en considération des opinions du conseil de l'idéologie islamique sont des facteurs qui renforcent la confiance des contribuables ;</p> <p>Minimisation des coûts administratifs à hauteur de 10% des fonds collectés ;</p> <p>Instauration d'un système d'inspection des activités des conseils et comités ;</p> <p>Informatisation de toutes les données relatives à la collecte et la distribution de zakat</p> <p>Tous les fonds zakat gérés au niveau central, provincial et local doivent faire l'objet d'un audit certifié (obligation légale)</p> <p>Versement de fonds via des chèques barrés</p>	<p>Exemption des musulmans adeptes d'un rite différent de celui de l'Etat ce qui engendre un risque d'évasion fiscale ;</p> <p>Absence d'imams dans les équipes des comités districts, tehsil et locaux ;</p> <p>Absence d'offices administratifs rattachés aux comités districts, tehsil et locaux chargés des affaires administratives</p> <p>Absence de la planification stratégique et l'élaboration de plans d'action traduisant la vision de l'institution</p>
Malaisie		
[9]	La Malaisie figure parmi les pays affichant les taux les plus élevés en termes de croissance de la zakat ;	Avantages fiscaux aux contribuables pour le paiement de la zakat : déduction de la zakat de l'impôt dû pour les

	personnes physiques et déduction de la zakat du résultat imposable pour les personnes morales (hors sociétés off-shores) Sanctions contre le non-paiement de la zakat (peine d'emprisonnement et amende)			le conseil aux bénéficiaires	
			[17]	Utilisation des systèmes informatiques dans le processus de distribution : intégration des bénéficiaires dans des bases de données	Distribution non effective des fonds collectés ; Assistance modeste aux bénéficiaires ; Evolution non corrélée des fonds zakat collectés par rapport au nombre croissant des pauvres
[14]		Problématique de l'harmonisation et la coordination de la zakat entre les Etats	Indonésie		
			[18]	Système unifié et intégré de reporting et de comptabilité	
[15]	Facilité de paiement de la zakat suite au développement d'une plateforme informatique e-zakat	Biais d'information relative aux bénéficiaires ; Vente illégale des formulaires d'application zakat aux futurs bénéficiaires ; Difficulté d'identification des huit bénéficiaires éligibles	[4]	Distribution de la zakat sur la base du critère de priorité en tenant compte des principes d'équité, de justice et de la proximité territoriale	
			[9]	Exigences de déclaration obligatoire pour toutes les institutions zakat à tous les niveaux ; BAZNAS est tenu de produire et de déposer régulièrement des rapports détaillés auprès du gouvernement ; LAZ doit produire et déposer des rapports détaillés auprès de BAZNAS et du gouvernement ; Sanctions administratives pour les institutions zakat en cas de violation et non-respect de la charia	
[10]		Rétention des fonds collectés par les institutions ; Absence d'un monitoring systématique permettant d'assurer le suivi du progrès des bénéficiaires de la zakat	[1]		Système de déduction de la zakat non avantageux (déduire la zakat payée des revenus imposables et non de l'impôt dû) ; Manque de confiance vis-à-vis des institutions zakat ;
[2]	Le centre de collecte de la zakat de l'Etat fédéral de Kuala Lumpur a reçu une reconnaissance internationale en termes de qualité à travers la certification MS ISO 9002 le 25 Janvier 2002, et la dernière version de l'ISO 9001 :2000 en Mai 2003	Absence d'une organisation nationale ;	[19]		Non publication par les institutions zakat
[16]	Certification MS ISO 9001: 2008 et récemment le MS 1900/2005 du conseil religieux islamique de l'Etat Melaka ; Assistance offerte par	Temps d'attente long par rapport à l'octroi des aides			

		de leur reporting financier ; Absence du recours à l'audit externe pour la certification de l'information financière ; Absence de formation qualifiée des managers zakat ;
[20]		Faible niveau de sensibilisation des contribuables par rapport à la zakat (55%)

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie appliquée à cette recherche est une approche quantitative visant à déterminer la relation existante entre la zakat collectée et le seuil de pauvreté dans les trois pays objet de notre étude. Le modèle utilisé est le modèle de régression linéaire simple et les données ont été analysées via le logiciel R.

Les variables retenues pour le modèle sont :

- Variable explicative : montant de la zakat collectée
- Variable à expliquer : seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population)

Les hypothèses du modèle de régression linéaire sont :

- Hypothèse 1: il existe une corrélation négative entre le seuil de pauvreté et la zakat collectée
- Hypothèse 0 : il n'existe pas une corrélation entre le seuil de pauvreté et la zakat collectée

L'hypothèse de base retenue est H1 ce qui signifie qu'il existe une relation linéaire négative entre les deux variables de recherche. En effet, étant donné que l'objectif ultime de l'instrument zakat est de lutter contre la pauvreté, les résultats espérés de la collecte de la zakat au fil des années est de parvenir à réduire le nombre et le pourcentage des personnes vivant dans l'extrême pauvreté.

Les données collectées correspondant aux variables étudiées sont issues, d'une part, du rapport des institutions zakat, du rapport de la finance sociale islamique publié par l'IRTI pour la zakat collectée et d'autre part, de la base de données de la banque mondiale concernant l'indicateur de pauvreté. La période étudiée s'étale de 2002 à 2016.

Toutefois, il convient de préciser qu'il n'est pas évident d'identifier le montant de la zakat collectée pour lesdits pays, objet de l'étude, pour tout l'intervalle de temps retenu. L'étude a été ainsi réalisée avec les données disponibles pour chaque modèle de zakat.

IV. RESULTATS

Une représentation graphique du seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population) par rapport à la zakat collectée (en million de \$) au niveau du logiciel R pour les

données disponibles nous a permis de dégager les nuages de points ci-dessous.

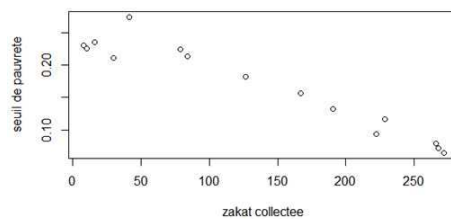


Fig. 1 Représentation du seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population) par rapport à la zakat collectée (en millions USD) en Indonésie

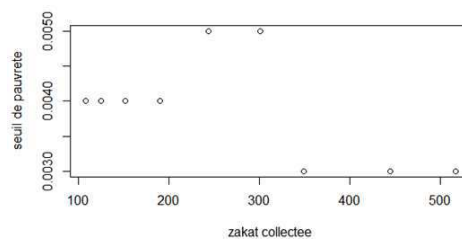


Fig. 2 Représentation du seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population) par rapport à la zakat collectée (en millions USD) en Malaisie

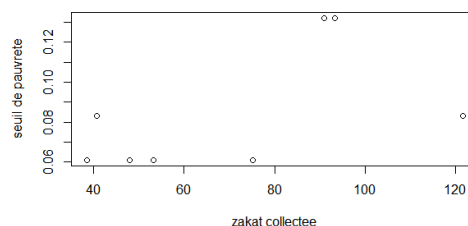


Fig. 3 Représentation du seuil de pauvreté à 1.9\$/jour (en % de la population) par rapport à la zakat collectée en Pakistan

Pour le cas de l'Indonésie, on peut remarquer une relation relativement linéaire entre les deux variables pour la période étudiée (2002-2016). En effet, le seuil de pauvreté tend à décroître au fil des années avec l'augmentation de l'assiette de la zakat collectée. Ce constat ne peut toutefois être avancé pour les cas de la Malaisie et du Pakistan qui n'affichent pas une relation linéaire entre les deux variables. Par ailleurs, il convient de signaler, que pour le cas de la Malaisie, l'information concernant le seuil de pauvreté n'est pas disponible pour toute la période étudiée (2003-2011) ce qui peut biaiser relativement les résultats de la représentation graphique. La même contrainte concerne également le cas du Pakistan dont les seuils de pauvreté ne sont pas disponibles pour tout l'intervalle retenu (2008-2016). Il est à noter par ailleurs que le seuil de pauvreté de la Malaisie demeure très faible (en moyenne 0.4%) alors que l'Indonésie affiche un seuil assez élevé (16%) et le Pakistan affiche un seuil moyen de 8%.

Le calcul des coefficients de corrélation a permis d'affirmer le constat précédent. L'Indonésie affiche un coefficient de l'ordre de -0.9607415 ce qui traduit une corrélation négative forte entre les variables. Par opposition, la Malaisie et le Pakistan affichent des coefficients de corrélation moyens de l'ordre de -0.5492443 et 0.5535758 respectivement ce qui ne conforte pas l'hypothèse de base et ne permet pas de trancher en l'existence ou non d'une relation linéaire entre le seuil de pauvreté et la zakat collectée.

De cette analyse, il paraît que le modèle de l'Indonésie représente le seul modèle qui affirme notre hypothèse H1 de l'existence d'une corrélation négative entre la zakat collectée et le seuil de pauvreté à 1.9\$/jour. Cela revient à conclure que la zakat peut jouer un rôle crucial dans la lutte contre la pauvreté et la réduction considérable du nombre des personnes vulnérables vivant dans l'extrême pauvreté.

En se basant sur les travaux des auteurs [21] on peut considérer la variable relative au montant collecté de la zakat comme indicateur de mesure de la performance de l'institution zakat.

TABLE I

PERFORMANCE DE LA COLLECTE ZAKAT AU NIVEAU DES TROIS PAYS (EN MILLIONS USD)

variable	Obs	Median	Mean	Min	Max
Indonésie	15	126.868	133.89	7.646	271.67
Malaisie	14	243.8	270	107.5	517.2
Pakistan	8	64.23	70.18	38.47	121.55

En termes de collecte de la zakat, la Malaisie affiche la plus haute performance avec une collecte maximale de zakat atteignant 517 Millions d'USD. Elle est suivie par l'Indonésie avec une performance deux fois plus inférieure et enfin on retrouve le Pakistan en dernière position avec une collecte moins conséquente (en moyenne de 70 Millions d'USD).

Toutefois, afin de relativiser l'ordre de performance de ces trois pays en termes de capacités de collecte de fonds zakat, il convient d'utiliser le ratio du montant total des revenus zakat par rapport au PIB, et ce pour les trois pays pour les observations retenues. Les résultats du calcul du ratio moyen ont permis d'affirmer le positionnement de la Malaisie avec une collecte de zakat représentant 0.13% du PIB. Le total des fonds zakat en Pakistan représente quant à lui 0.03% du PIB alors que l'Indonésie affiche le plus faible ratio moyen de 0.018%.

V. PROPOSITION DU MODELE TYPE DE GESTION DE LA ZAKAT

La revue de littérature et les résultats de l'analyse des données quantitatives évoquent un ensemble d'enseignements. En dépit des efforts remarquables déployés par les trois pays, la collecte de la zakat demeure à des niveaux très faibles par rapport au PIB. Hormis l'Indonésie qui permet d'affirmer l'hypothèse H1, il n'est pas également évident de se prononcer sur la véritable relation de corrélation entre la zakat et le seuil de pauvreté en Malaisie et en Pakistan. Quant à la performance mesurée en termes de collecte de la zakat, la

Malaisie demeure le pays qui affiche les hauts niveaux de revenus. Le choix du modèle type de gestion de la zakat sur la base des expériences citées dans ce document s'avère délicat étant donné les résultats mitigés de l'étude. Il ne faut pas également négliger la spécificité territoriale de chaque pays et les orientations politiques qui impactent sensiblement le choix de la structure et de l'organisation des affaires zakat dans chaque pays. De ce fait, on va essayer dans cette partie, de dresser un modèle type en combinant les avantages des trois modèles. Le modèle du Pakistan présente une structure hiérarchique remarquable qui peut constituer une référence pour tout pays désirant instaurer une telle structure de gestion de la zakat. Par ailleurs, les modèles de l'Indonésie et de la Malaisie ont permis d'atteindre des performances louables en termes de collecte de la zakat. En s'inspirant de la première configuration, on pourrait suggérer dans un premier temps un modèle de zakat volontaire avec la présence d'une loi qui cadre l'assiette et les modalités de prélèvement de cet impôt social. Le choix du caractère volontaire du versement de la zakat se veut dans une première étape d'initier les citoyens d'une communauté au versement de leur obligation religieuse à une entité distincte par opposition à la zakat individuelle. Elle vise ainsi à gagner la confiance des contribuables à la lumière de l'expérience de l'Indonésie qui a pu au fil des années décroître sa population pauvre grâce à sa zakat versée volontairement. Quant au cadre juridique adapté à cette configuration, on peut proposer une structure semi-publique afin de bénéficier aussi bien de l'intervention de l'Etat pour assurer la conservation et la protection des deniers de la zakat que de l'expertise des entités privées en termes de promotion et de gestion performante des activités de zakat. Ainsi, on va dans ce qui suit énumérer les principales étapes qui retracent la constitution de la structure proposée :

Etape 1: Promulgation d'une loi nationale sur la zakat

La loi sur la zakat représente un impératif pour arrêter tous les attributs relatifs à la zakat notamment en termes de principes de collecte et de distribution. En effet, il s'agit de déterminer le périmètre d'imposition à savoir les actifs et les richesses sujettes au prélèvement zakat, les taux qui leur sont appliqués ainsi que les catégories éligibles à recevoir ladite charité.

Etape 2 : Constitution d'un conseil national de supervision de la zakat

La création d'un conseil national de supervision s'avère primordiale pour assurer la gestion stratégique des affaires de la zakat. On suggère que cet organe soit une entité publique autonome s'inscrivant dans la politique sociale de l'Etat en question. Son rôle serait de réaliser la planification stratégique de l'activité zakat, arrêter les objectifs stratégiques nationaux en terme de collecte et d'attribution de la zakat. Ceci suppose une définition claire de la vision et de la mission de la structure zakat. Cet organe central devrait également assurer la coordination et le suivi des activités de toutes les entités impliquées dans le processus. Dans cette perspective, un

reporting mensuel devrait être adressé audit conseil retraçant l'ensemble des actions réalisées. Ainsi, sur la base des informations remontées, le conseil devrait être en mesure de réaliser un reporting consolidé, traduisant fidèlement les activités de collecte et de distribution de zakat effectuées pour une période donnée, et de le publier afin d'assurer la transparence et de maintenir la confiance du public. Il convient également de veiller à impliquer les oulémas et imams des mosquées dans la constitution de cet organe afin qu'ils assurent le bon respect des préceptes de la charia.

Etape 3 : Création d'entités régionales

Les entités régionales sont des organes placés sous la supervision du conseil national et peuvent être chargées de gérer les affaires de la zakat de leur périmètre d'intervention. Leur mission serait de mettre en place les plans d'action indispensables à la réalisation des objectifs stratégiques et veiller à leur mise en œuvre. Chaque entité serait responsable d'un réseau d'agences locales chargées de la collecte et de la distribution de la zakat. Elles s'octroient la mission de définir la politique de collecte et de distribution au niveau de la région et ce en termes de moyens de paiement de la zakat et de nature d'allocations zakat conformément aux besoins et à la spécificité de la région.

L'entité régionale sera également responsable des affaires administratives relatives à ces opérations en termes de tenue de la comptabilité et de préparation des reporting financiers mensuels à communiquer à l'instance centrale. En fonction des informations remontées des agences locales concernant les contribuables versant la zakat et les bénéficiaires la recevant, chaque entité devrait consolider ses données dans une base de données régionale. Celle-ci devrait servir d'input afin de réaliser des cartes régionales de pauvreté. Ces cartes serviront ainsi à mieux identifier les personnes dans le besoin afin de faciliter la politique de ciblage des bénéficiaires et de suivi de leur évolution. Concrètement, l'entité régionale devrait constituer une équipe monitoring dont le rôle serait d'assurer un suivi régulier des bénéficiaires de la zakat. Cette équipe devra ainsi travailler en étroite collaboration avec les équipes des agences locales qui sont en contact direct avec les clients de la structure zakat.

Etape 4 : Création d'agences locales

Les agences locales constituent le niveau inférieur de la pyramide de la structure zakat mais jouent un rôle fondamental en tant qu'ossature de ce système. En effet, les agences locales seront chargées de la collecte et de la distribution de la zakat et par conséquent seront en contact direct avec les clients et les actionnaires de la structure zakat. Placées sous la supervision de l'entité régionale à laquelle elles sont rattachées, elles seront responsables des activités principales de collecte et de distribution de la zakat. Au même titre que l'expérience de Malaisie, on suggère que ces agences soient des sociétés privées afin de bénéficier de l'expertise du secteur privé en termes de ressources humaines qualifiées et de systèmes d'information développés afin d'assurer une

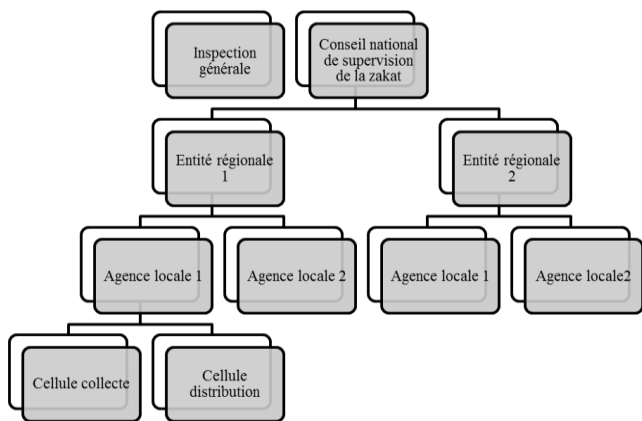
performance meilleure des actions de collecte et de distribution. Par ailleurs, chaque agence devrait être scindée en deux cellules distinctes.

La cellule collecte est chargée de la réception de la zakat versée par les contribuables et ce en fonction du moyen de paiement mis en place par l'entité régionale. De par la nature de sa fonction, elle se doit de mettre en place un plan d'actions afin d'optimiser au maximum les fonds collectés. Ceci peut se traduire par des campagnes de sensibilisation au public afin d'inciter l'ensemble de la communauté à verser leur zakat aux agences locales et également une assistance aux personnes pour le calcul de leur zakat due. Ceci implique la présence d'oulémas ou d'imams de mosquées dans la constitution de l'équipe de l'agence locale afin de traiter les questions religieuses relatives à la zakat et renforcer la crédibilité de l'agence et la confiance des contribuables.

La cellule distribution est quant à elle chargée de la distribution des fonds collectés aux bénéficiaires. Cette entité est le cœur de la structure zakat puisqu'elle est en confrontation directe avec les destinataires finaux de cette charité religieuse. Elle se doit de mettre en place un plan d'actions visant à dresser la liste des personnes vulnérables et dans le besoin qui s'avèrent éligibles à recevoir les fonds. La mission peut paraître délicate, toutefois, en se limitant à son périmètre d'intervention, chaque agence devrait pouvoir y parvenir au travers d'enquêtes auprès des ménages et d'exploitation des statistiques nationales de pauvreté. L'équipe chargée de la prospection des bénéficiaires peut également recourir à la publicité afin d'inciter les personnes répondant au critère de vulnérabilité à se présenter eux-mêmes pour recevoir ladite offrande. La première liste des bénéficiaires constituée servira de base pour alimenter la carte de pauvreté de l'entité régionale. Il est à signaler que les missions des deux cellules doivent se succéder et ne doivent pas être séparées dans le temps. Cela revient à dire que la collecte d'un exercice donné, ce qui équivaut à une année lunaire, devrait être distribuée sans retard afin de faire bénéficier la population cible dans les meilleurs délais. C'est ainsi que les plannings d'intervention des deux cellules devraient être préparés en conjointe collaboration.

La structure proposée ci-dessus représente une structure centralisée notamment à travers l'existence du conseil national de supervision. Toutefois, il est primordial de mentionner que les entités régionales, bien qu'elles soient placées sous l'autorité de cet organe central, disposent d'une marge de manœuvre et d'une autonomie pour mettre en place les actions appropriées à leur région. Il convient également de préciser que dans le modèle suggéré, la collecte et la distribution de la zakat se font par le bas niveau de la structure étant donné qu'il s'agit de l'organe qui est en étroite liaison avec les bénéficiaires et par conséquent dispose de l'information brute et fiable concernant les besoins de ladite région.

Le modèle proposé pour la gestion de la zakat peut ainsi être schématisé comme suit :



La cellule « Inspection générale » est ajoutée à la structure hiérarchique proposée afin de permettre au conseil national de supervision de mieux piloter l'activité et mieux superviser l'ensemble des entités impliquées dans le processus. Cette cellule autonome, placée sous l'autorité directe du conseil, sera ainsi chargée de mener des missions d'inspection au niveau des entités et agences afin de vérifier la bonne conduite des opérations et veiller à la protection des fonds collectés contre tout risque de fraude ou de mal utilisation.

VI. CONCLUSION

L'institution zakat, au-delà de son caractère religieux, occupe une place centrale dans le système économique islamique. Plusieurs Etats musulmans ont déployés des efforts considérables en termes d'institutionnalisation de cette charité traduisant ainsi leur volonté d'insérer cet instrument au cœur de leur politique sociale de lutte contre la pauvreté. L'évolution historique de la mobilisation de la zakat traduit une performance remarquable dans plusieurs pays notamment les trois pays, objet de notre papier. En effet, l'Indonésie affiche une évolution de 32 fois pour les 10 dernières décennies, le Pakistan une évolution de 40% et la Malaisie accuse une évolution de 27 fois pour les 20 dernières décennies³. Par ailleurs, nonobstant les performances réelles en termes de collecte de zakat, plusieurs points d'amélioration sont toujours d'actualité qui altèrent l'efficacité et l'efficience de la gestion de la zakat dans lesdits pays. Suite à l'analyse quantitative des données relatives à la zakat pour les trois pays, les résultats ont démontré que seul le modèle de l'Indonésie affirme l'hypothèse d'une relation linéaire négative entre la zakat collectée et le seuil de pauvreté. Par ailleurs, l'analyse descriptive des données a démontré que la Malaisie représente le pays qui affiche la collecte la plus importante de zakat en termes numéraire et en pourcentage du PIB. Ainsi, vu les résultats mitigés de l'approche quantitative, le présent papier suggère en dernière partie un modèle de gestion représentant une combinaison des trois modèles étudiés dressant ainsi les étapes de constitution d'une institution zakat.

REFERENCES

- [1] M. Dwi Sari, Z. Bahari, et Z. Hamat, « Review on Indonesian zakah management and obstacles », *Soc. Sci.*, vol. 2, n° 2, p. 76-89, 2013.
- [2] A. Hidayati et A. Tohirin, « Management of zakah : centralised vs decentralised approach », in *Zakat and waqf economy*, Bangi, 2010, p. 351-374.
- [3] N. Abd. Wahab et A. R. Abdul Rahman, « A framework to analyse the efficiency and governance of zakat institutions », *Journal of Islamic Accounting and Business Research Vol. 2 No. 1*, p. 43-62, 2011.
- [4] I. S. Beik, « Towards International Standardization of Zakat System », présenté à The Fiqh Zakat International Conference organized by the World Zakat Forum, Pusat Pungutan Zakat, Kuala Lumpur, Malaysia, 2015.
- [5] F. Mohammad et M. Anwar, « Prospects of poverty eradication through the existing zakat system in Pakistan », *Pak. Dev. Rev.*, vol. 30, n° 4, p. 1119-1129, 1991.
- [6] K. Nazir, « Zakat and ushr system in Pakistan », *Islam. Stud.*, vol. 35, n° 3, p. 333-343, 1996.
- [7] I. A. Toor et A. Nasar, « Zakat as a social safety net: exploring the impact on household welfare in Pakistan », *Pak. Econ. Soc. Rev.*, vol. 42, n° 1&2 (2004), p. 87-102, 2004.
- [8] Y. El Kettani, *Comment l'islam a surmonté le problème de la pauvreté ? L'instrument zakat comme modèle*, Ocadh. Rabat, 2003.
- [9] M. Oubaidullah, « An Investigation into Goodness of Zakat Laws: A global comparaison », *IRTI Policy Pap. Ser.*, n° PP/2017/04, 2017.
- [10] N. Binti Mustapha, « Zakat disbursement efficiency - comparison study for zakat institutions in Malaysia », Kulliyah of Economics and Management Sciences International Islamic University Malaysia, Malaysia, 2007.
- [11] A. B. Nur Barizah, « A Zakat Accounting Standard (ZAS) for Malaysian Companies », *The American Journal of Islamic Social Sciences*, 2007.
- [12] H. Wahid et R. Abdul Kader, « Localization of Malaysian zakat distribution : perceptions of amil and zakat recipients », in *Zakat and waqf economy*, Bangi, 2010, p. 462-484.
- [13] M. Akram Khan, « An evaluation of zakah control systems in Pakistan », *Islam. Stud.*, vol. 32, n° 4, p. 413-431, 1993.
- [14] Nur Barizah Abu Bakar & Abdul Rahim Abdul Rahman, « A Comparative Study of Zakah and Modern Taxation », *JKAU Islam. Econ.*, vol. Vol.20, n° No.1, p. pp: 25-40, 2007.
- [15] M. Lubis, N. I. Yacoob, Y. Dahlan, et A. Omar, « Enhancement of zakat distribution management system : case study in Malaysia ». .
- [16] R. A. Raja Ahmad, Amiruddin Othman, Salleh Ahmad Marzuki, Muhammad Sufiyudin, « Assessing the satisfaction level of zakat recipients towards zakat management », *Procedia- Econ. Finance*, vol. 31, n° 140-151, 2015.
- [17] M. S. A. Razimi, A. R. Romle, et M. F. Muamad Erdris, « Zakat management in Malaysia: a review », *American-Eurasian Journal of Scientific Research*, p. 453-457, 2016.
- [18] A. Jaelani, « Zakah management for poverty alleviation in Indonesia and Brunei Darusalam », *Turk. Econ. Rev.*, vol. 3, n° 3, 2016.
- [19] Naz'aina, « The effect of internal control system and amil competence on the financial reporting quality at zakat management institution active member of zakat forum in special capital city Jakarta and West Java Provinces », *Procedia-social and behavioral sciences*, p. 753-760, 25-nov-2015.
- [20] I. & A. Firmansyah & Devi, « The implementation strategies of good corporate governance for zakat institutions in Indonesia », *Int. J. Zakat*, vol. 2, n° 2, p. 85-97, 2017.
- [21] R. & N. A. Kasri & I.S. Putri, « Does strategic planning matter in enhancing performance of zakah organization? Some insights from zakah management in Indonesia », *Int. J. Zakat*, vol. 3, n° 1, p. 1-21, 2018.
<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.DDAY>
<https://islamicmarkets.com/publications/state-bank-of-pakistan-annual-performance-review-fy2015-16>
 Annual performance review state bank of pakistan 2013-2014
 Islamic Social Finance report 2014 IRTI
 Outlook zakat 2017 BAZNAS

³ Rapport IRTI 2014 sur la finance islamique sociale

LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ AU MAROC: OPPORTUNITES ET ENJEUX

Meriem Obada, Lalla Latifa Alaoui
Université Mohamed V de Rabat, FSJES Salé - Souissi, Maroc
m.obada@um5s.net.ma
Lalla.latifa.alaoui@gmail.com

Résumé

Si les toutes premières études sur l'entrepreneuriat féminin se limitaient surtout à dresser un portrait des femmes entrepreneures sur le plan sociodémographique, d'autres recherches ont visé depuis la moitié des années 90s à mettre en évidence plusieurs préoccupations et/ou obstacles présentés comme étant propres à l'entrepreneure. Toutefois, l'intérêt pour de telles études se manifeste principalement dans les pays développés, ce qui a suscité notre intérêt à appréhender la problématique du financement de l'entrepreneuriat féminin dans un pays en développement, en l'occurrence, le Maroc. Pour ce faire, une étude empirique exploratoire a été menée auprès d'un échantillon de grandes banques privées marocaines pour démystifier les causes du faible accès des femmes entrepreneures au crédit. Les résultats obtenus, tout en confirmant certaines caractéristiques particulières des entreprises féminines marocaines permettent d'apporter quelques réponses concrètes pour améliorer leurs chances de financement par les institutions financières. Nous ouvrons ainsi la voie à d'autres pistes de recherche qui demeurent particulièrement inexplorées.

Mots clés : Entrepreneuriat féminin, crédit bancaire, Maroc, pratiques et stratégies de financement.

I. INTRODUCTION

A l'aube du troisième millénaire, l'entrepreneuriat féminin représente un défi de taille pour la société marocaine qui doit compter sur toutes ses forces vives afin de renforcer son économie dans le cadre de la mondialisation des marchés. Or, selon les estimations du BIT, le taux de participation des femmes à la population active au Maroc reste très faible et n'a pas cessé de régresser pour se situer à 25,2% en 2014 contre 28,1% en 2000¹. Parallèlement, le nombre de femmes au foyer a augmenté plus vite que la population féminine en âge d'activité. En 2014, le Maroc est classé au 133ème rang sur 142 pays par rapport aux questions d'écart de genre. Il se situe au 116^{ème} rang sur 128 pays pour l'efficacité des politiques et mesures d'autonomisation économique des femmes. Il est 24^{ème} sur 30 en matière de politiques et de mécanismes d'appui et d'accompagnement des entreprises féminines à fort potentiel et figure parmi les pays de culture conservatrice en matière d'acceptabilité du rôle socio-économique des femmes au sein de la société².

Ces chiffres reflètent les difficultés des femmes à s'autonomiser, mais surtout traduisent la réalité sociale du travail indépendant des femmes qui se heurterait à de réelles embûches : lenteur des formalités administratives, accès limité à l'information fiable et aux opportunités d'affaires, ignorance quasi totale des programmes et services d'appui, manque de réseau social, impact des stéréotypes et des traditions, etc. Autant de facteurs, qui conjugués aux difficultés d'accès au financement bancaire démotivent les femmes à se mettre à leur propre compte. En 2014, le taux de bancarisation des femmes est inférieur à 30% et enregistre un écart de plus de 25% par rapport à celui des hommes. Les femmes ne bénéficient pas de financements participatifs institutionnalisés (tel le crowdfunding), 50% des entreprises féminines sont autofinancées et seulement un tiers du financement provient de ressources externes³.

Dans une optique exploratoire, nous nous interrogeons dans la présente recherche sur l'existence ou non d'une discrimination réelle à l'égard des femmes entrepreneures en matière d'octroi de prêts. Sont-elles réellement l'objet d'un sexisme financier ou s'agit-il d'un problème de leurs perceptions à l'égard des institutions financières ? Notre objectif est de proposer également des stratégies d'intervention visant surtout à sensibiliser les institutions financières sur le bien-fondé de l'accès de la femme entrepreneure au crédit et, d'autre part, de faire connaître aux femmes entrepreneures les préoccupations et les stratégies des institutions financières.

Pour ce faire, cette étude sera menée selon le plan suivant : Dans un premier temps, nous relevons l'importance du financement bancaire comme enjeu majeur pour le développement de l'entrepreneuriat féminin dans la région MENA en général et au Maroc en particulier. Dans un deuxième temps, nous discutons d'un point de vue théorique, les difficultés d'accès des femmes entrepreneures au crédit en nous intéressant aux principales recherches menées sur le sujet. Pour conclure, nous procédons à l'analyse des résultats de notre étude empirique, menée auprès d'un échantillon de banques privées marocaines, en suivant un dispositif méthodologique adéquat avec nos objectifs de recherche.

II. LE FINANCEMENT BANCAIRE : UN ENJEU MAJEUR POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ

Dans la région MENA, le taux d'entreprises dirigées par des femmes est parmi les plus bas au monde avec 12% comparé à 33% au niveau mondial (OCDE, 2014)⁴. Au Maroc, c'est également le constat titré d'une étude sur la femme entrepreneure réalisée par le Haut - Commissariat au Plan (HCP) qui souligne que « les femmes entrepreneures ne représentent que 5% de l'ensemble des employeurs⁵ » et seulement 10% des entreprises sont détenues par des femmes (Banque mondiale, 2015)⁶. Pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin, l'accès au crédit et au financement bancaire a été considéré comme un des axes prioritaires autour duquel le Forum des Femmes entrepreneures OCDE-MENA devait développer son travail (OCDE, 2012). Ce type de financement est d'autant plus important pour ces femmes qu'elles proviennent de ménages à plus faible revenu que leurs homologues masculins et qu'elles peuvent donc compter sur des ressources du ménage inférieures pour démarrer leur entreprise. Pour des raisons culturelles, elles ont moins d'accès au financement par des subventions et des prêts ou par des investissements en actions ou par titres de créance. Or, le déséquilibre d'information qui existe entre les banques et les femmes entrepreneures affecte négativement la possibilité d'obtenir des prêts bancaires surtout que ces femmes sont confrontées à des difficultés spécifiques telles que le manque de garantie et l'inexpérience relative dans la présentation de projets bancaires (OCDE, 2014).

Au Maroc, les caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin ont un impact sur les facilités d'accès au crédit des entreprises féminines et partant, sur le potentiel de croissance de leurs entreprises. Cette réalité est confortée par les résultats d'une enquête menée en 2015 par l'association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM)⁷ et qui a concerné 400 femmes entrepreneures⁸. Les entreprises féminines ont, en moyenne, moins de 15 ans d'existence. Elles sont essentiellement des très petites et moyennes entreprises (TPME): 88% des SARL; 59% ne dépassent pas un effectif de 10 employés⁹ et ont un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de dirhams¹⁰. Bien qu'elles génèrent plus de 50 000 postes d'emploi¹¹, elles se situent surtout dans des secteurs d'activité traditionnels, soit les services (56%) et le commerce (21%), activités qui n'exigent ni capital important, ni qualifications particulières.

Même si 72 % des femmes entrepreneures sont à l'origine de la création de leur entreprise et que 75% y opèrent en tant qu'associées en détenant la part principale de l'actionnariat (pour 78% d'entre elles), elles sont réticentes à recourir au crédit bancaire en raison d'une aversion à l'endettement et au paiement de taux d'intérêt élevés. Elles sont plus enclines à utiliser leurs épargnes personnelles que ne le feraient les hommes et sollicitent souvent la participation au capital des membres de leur famille (parents, frères, mari)¹². Toutefois, pour 44% des femmes entrepreneures sondées, promouvoir la création d'entreprises féminines au Maroc passe nécessairement par la facilitation des conditions d'accès au crédit : « les femmes n'ont souvent ni capital, ni foncier, donc leur dossier de demande d'emprunt est refusé »¹³. En phase de développement de leur activité, « les femmes doivent déployer

d'importants efforts pour prouver la viabilité de leur entreprise, que ce soit vis-à-vis de leur banquier, de leurs partenaires ou de leurs clients qui sont tous appelés à reconnaître les pratiques et les approches parfois différentes des femmes »¹⁴.

L'emprunt bancaire au Maroc nécessite d'apporter soi-même un minimum de fonds propres et de supporter un certain niveau de risque. Il est subordonné à la capacité de présenter des garanties réelles hors projet ou non liées à la viabilité économique et financière de l'entreprise : caution personnelle du chef d'entreprise, hypothèques sur des biens non économiques, etc. Compte tenu de la difficulté rencontrée par les banques à réaliser ces garanties, leur valeur excède généralement, de manière souvent significative, le montant du prêt. Cette pratique, si elle est légitime pour le secteur bancaire, freine considérablement l'accès des femmes entrepreneures au crédit car elle néglige l'analyse du risque de leurs projets au bénéfice d'une approche patrimoniale qui les pénalise à priori.

III. LES DIFFICULTES D'ACCES DES FEMMES ENTREPRENEURES AU FINANCEMENT BANCAIRE: ANCRAGE THEORIQUE

D'un point de vue théorique, une abondante littérature s'est développée ces dernières années pour expliquer le faible taux de l'entrepreneuriat féminin. D'une part, plusieurs recherches ont été menées pour mettre en évidence l'importance des facteurs socio-culturels. Par exemple, Bourdieu (1998) considère que sous le poids des croyances, valeurs et cultures, la femme est plutôt valorisée dans ses rôles traditionnels d'épouse, de mère et de femme au foyer. Ce statut inférieurisé du travail à l'extérieur est à l'origine à la fois des inégalités de genre mais aussi d'un sentiment latent de culpabilité davantage ressenti pour un entrepreneur au féminin (Duchenéaut et Orhan, 2000 ; Lee-Gosselin, 2009). C'est souvent après une phase de rupture (changement dans la vie privée et/ou professionnelle, maternité¹⁵, chômage, etc.), que les femmes dépassent cette vision de rôles contradictoires et envisagent le projet entrepreneurial dans le sens d'une meilleure autonomie.

D'autres recherches se sont intéressées aux obstacles présentés comme étant propres aux entrepreneures. Pour Légraré et St-Cyr (2000), la littérature sur la femme entrepreneure relève huit obstacles potentiels: la discrimination sur le plan du financement externe, la concentration dans des secteurs d'activité à faible rendement, le manque d'expérience professionnelle pertinente, la pénurie de réseaux d'entraide, le manque de temps et d'argent pour participer à des formations, les contraintes de conciliation entre le travail et la famille, l'absence de soutien de la part des conjoints et l'insuffisance du rendement financier.

La difficulté des entrepreneures à obtenir du financement a mobilisé l'attention de nombreux chercheurs qui se sont focalisés sur deux thèmes essentiels ; d'une part la discrimination réelle ou non dans l'octroi des prêts aux entrepreneurs des deux sexes et d'autre part la perception

même des entrepreneures à l'égard des institutions financières (Carrier *et al.* 2006). Pour certains auteurs, il existe des pratiques discriminatoires à l'égard des femmes surtout lors de la création d'entreprise (Schwartz, 1979 ; Chavan, 2005 et Welter 2007). Selon Riding et Swift (1990) et de Marleau (1995), le taux de refus des demandes de prêts serait plus élevé pour les femmes par rapport aux hommes. Coleman (2000) soutient que les banquiers exigent souvent de leur part plus de garanties ou un cautionnement. Ces conclusions sont nuancées par Carter et Rosa (1998), Haines *et al.* (1999) et St-Pierre *et al.* (2001) dans la mesure où les exigences de garanties supplémentaires dépendent davantage du secteur d'activité que du sexe de l'entrepreneur. St-Cyr *et al.* (2002) affirment aussi que les caractéristiques des entreprises dirigées par les femmes (taille, âge, secteur d'activité, etc.) rendent l'accès au financement plus difficile.

Au chapitre de la satisfaction perçue à l'égard des institutions financières, selon Bouhachi et St-Cyr (1997), les femmes auraient une bonne perception de l'institution financière avec laquelle elles font affaire même si certaines remettent en cause la compétence des directeurs de comptes (Lafortune et St-Cyr, 2000). Mais si les hommes attribuent les refus à une faiblesse du plan d'affaires, les femmes y verraient plutôt de la discrimination (Orhan et Scott, 2001 ; Carter *et al.* 2001). Cette discrimination est controversée par les résultats de Deng *et al.* (1995) qui montrent dans leur étude qu'une bonne partie des femmes qui ont obtenu des financements bancaires n'ont pas rencontré de problèmes avec les banques.

De même, pour Carter *et al.* (2007), le problème ne serait pas lié au jugement discriminatoire des institutions mais plutôt au manque de compétences des femmes pour la négociation d'un prêt. Celles-ci trouvent également difficile l'exercice d'équilibre de leurs finances à court terme et de leur trésorerie. Les études menées par Robinson et Sexton (1994) et Dolinsky *et al.* (1993) confirment ce constat car les femmes entrepreneures, en raison de l'insuffisance de leur formation ou de leur expérience professionnelle, seraient moins habiles que les hommes dans leur démarche entrepreneuriale. Celle-ci serait différente entre hommes et femmes à cause de l'éducation familiale (Shinnar *et al.* 2012) comme scolaire (Byrne, Fayolle, 2010). Les femmes devraient consolider leurs compétences pour répondre aux attentes des prêteurs potentiels surtout si elles veulent créer des entreprises dans des domaines réservés traditionnellement aux hommes telles que les activités High Tech (Marlow, McAdam, 2012).

Les femmes entrepreneures devraient recourir davantage à des structures d'accompagnement (Refis, 2006) qui les soutiendraient aussi bien dans l'exercice difficile de levée des fonds que dans la gestion quotidienne de leurs entreprises en particulier dans les moments difficiles (Valeau, 2006). En effet, les figures du soutien entrepreneurial sont variées et impliquent l'ensemble des parties prenantes du projet (Roessl *et al.* 2008).

IV. LE DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous nous sommes référés au point de vue épistémologique

socioconstructiviste (Vygotsky, 1978) dans la mesure où nous visons à explorer une réalité multidimensionnelle (l'accès des femmes entrepreneures au financement bancaire) construite à partir d'interactions sociales subjectives (entreprises féminines dans le contexte marocain). Compte tenu du volet exploratoire de notre étude, nous avons privilégié une approche qualitative (Miles et Huberman, 2003, Strauss et Corbin, 2004) en vue d'une part de saisir les pratiques et stratégies des banques marocaines en matière de financement des entreprises féminines ; et d'autre part, de permettre aux femmes entrepreneures de mieux orienter leurs demandes de crédit et d'améliorer leurs chances de financement.

A. Le recueil des données

La plupart des banques commerciales marocaines disposent d'un département dédié au secteur des TPME où se développent davantage les entreprises dirigées par des femmes. Toutefois, au cours de notre étude, nous avons relevé une absence flagrante de statistiques orientées genre pour témoigner de l'importance des crédits bancaires alloués aux femmes entrepreneures par rapport à leurs homologues hommes. Nous avons jugé opportun, dans une optique exploratoire, d'administrer un questionnaire et de mener des entretiens semi-directifs en face à face avec les responsables de crédit des cinq banques partenaires de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) pour le produit « Ilayki » dédié exclusivement aux femmes entrepreneures. Il s'agit de la Banque Centrale Populaire (BCP), d'AttijariWafa Bank, de la Société Générale, de la BMCE Bank et du Crédit Agricole du Maroc (CAM).

Le fonds « Ilayki » entre dans le cadre de la politique de promotion de l'égalité hommes-femmes menée officiellement par l'État marocain. Il a été créé en 2013 pour garantir à 80 % l'emprunt d'une femme souhaitant créer une petite entreprise. Il s'agit d'un système qui repose sur la CCG, une institution publique, en partenariat avec plusieurs grandes banques privées du royaume. Il a permis, selon la CCG, la création par des femmes de 400 TPE. Le volume de crédits garantis atteint 132 millions de dirhams. Le secteur tertiaire est largement prédominant, avec 31 % des entreprises créées dans la santé et l'action sociale, 30 % dans le commerce, 20 % dans les services, 5 % dans l'industrie et 5 % dans l'hôtellerie et la restauration¹⁶.

B. L'analyse des données

Pour le traitement des données qualitatives, nous avons eu recours à une analyse de contenu comme le suggèrent Strauss et Corbin (2004) et Moliner, Rateau et Cohen-Scali (2002). Il s'agit de la technique la plus appropriée pour identifier les opinions, les croyances, les prises de position et les points de vue véhiculés par les discours. Ce travail d'analyse paraît indispensable parce qu'il permet de dépasser la variabilité du discours individuel et donne accès à des significations communes qui sont le fondement même de toute

représentation sociale. Aussi, les discours que nous avons recueillis suite aux entretiens sont intégralement retranscrits puis traités par analyse de contenu thématique pour mettre en évidence les pratiques communes des banques en matière d'octroi de crédit ainsi que les stratégies à privilégier pour un meilleur accès des femmes entrepreneures au financement bancaire.

V. LES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

A. Les pratiques des banques

L'utilisation des prêts commerciaux serait différente pour les entreprises dirigées par des femmes : les femmes entrepreneures ont recours moins fréquemment au financement institutionnel que les hommes. Elles s'endettent donc moins et utilisent plutôt leurs épargnes personnelles pour créer leur entreprise et les fonds auto-générés pour soutenir leur croissance. Cette différence s'explique par la nature traditionnelle de leurs activités notamment le commerce, les services et l'agriculture en milieu rural. Les entreprises détenues par les femmes sont plus récentes ou en phase de démarrage (AFEM, 2015) et donc de plus petite taille (BIT, 2015)¹⁷. Autant d'entreprises moins favorisées par les institutions financières (St-Cyr *et al.* 2002) et les sociétés de capital-risque. En s'installant dans les secteurs en croissance tels que l'industrie¹⁸ et les nouvelles technologies, les femmes se façonneraient un environnement où l'accès au financement serait plus facile (OCDE/CRDI, 2013). Les banques et sociétés de capital de risque visent de plus en plus les secteurs de pointe et les entreprises exportatrices qui enregistrent des taux de croissance élevés.

Le sexe du propriétaire ou exploitant n'a aucune incidence sur l'acceptation ou le refus d'un prêt : les décisions bancaires sont fondées sur la valeur du dossier qui accompagne la demande (en particulier la trésorerie et la capacité de remboursement), ainsi que sur la façon dont elle est présentée (Orhan et Scott, 2001 ; Carter *et al.* 2001). Le risque de rejet est plus élevé chez les entreprises qui présentent des dossiers moins solides, soit, habituellement les jeunes entreprises, les PME dont le chiffre d'affaires est peu élevé, les demandeurs dont l'avoir net est restreint et les entreprises qui demandent une majoration ou un nouveau prêt. Ainsi, les femmes entrepreneures seraient plus pénalisées en raison notamment de leur avoir net moins élevé et de leurs sources de revenus beaucoup plus restreintes (OCDE, 2014).

B. Les stratégies pour les femmes entrepreneures

Le système de données financières doit être précis, fiable et efficace : les banques veulent s'assurer que les opérations se réalisent comme prévu. Elles désirent s'assurer que les demandeurs de financement qu'ils soient hommes ou femmes possèdent un contrôle entier et complet de leurs données financières. Elles exigeront donc toute l'information financière nécessaire pour évaluer le niveau de risque

financier associé au secteur d'activité du demandeur et leur stratégie de financement concernant ce secteur affectera fortement le niveau des montants maximums qu'elles sont prêtes à considérer.

La communication sera la pierre angulaire de la relation et de l'implication du banquier pour soutenir les entreprises dirigées par des femmes. Il incombe autant au banquier qu'à l'entrepreneuse de tenir compte des besoins et des exigences de chacun (Robinson et Sexton, 1994 ; Dolinsky *et al.* 1993). Une entrepreneuse aurait tout à gagner en respectant quatre règles essentielles :

- tenir son banquier informé et lui faire confiance ;
- expliquer la philosophie de l'entreprise et son style de gestion ;
- faire visiter l'entreprise, présenter ses employés, établir la confiance ; et
- démontrer de l'honnêteté et de la fiabilité.

Pour nos répondants, il est aussi primordial pour une femme entrepreneuse de veiller à l'excellence de la relation d'affaires avec son banquier. Ceci ne saurait se faire sans le respect des conditions suivantes :

- tenir à jour ses soldes bancaires ;
- connaître les conditions d'utilisation de sa marge de crédit et les respecter ;
- transmettre sur une base périodique les documents financiers exigés ; et
- expliquer ses projets et démontrer leur impact sur les résultats.

Un plan d'affaires crédible : le plan doit permettre à l'institution de prendre sa décision et doit ainsi répondre aux critères de crédit, les principaux étant : **1/** l'expérience et les qualités de l'entrepreneuse ; **2/** la capacité de remboursement de l'entreprise et la viabilité du projet ; **3/** la croissance du secteur d'activité et la position concurrentielle dans celui-ci et enfin **4/** la structure financière à court terme et à long terme (le fonds de roulement et le ratio dettes/actifs).

Les femmes entrepreneures doivent être plus conscientes des points forts et des points faibles de leur entreprise et des risques de leur projet et monter un argumentaire solide des facteurs atténuants ces risques lors de la négociation avec le prêteur éventuel (Carter *et al.* 2001). Le recours à un expert-comptable pour le montage d'un plan d'affaires cohérent est souhaitable. Il existe également un grand nombre de structures d'accompagnement, qui pourront soutenir l'entrepreneuse tout au long du parcours de création d'entreprise et qui sont méconnues par la majorité des femmes entrepreneures (Refis, Valeau, 2006).

Une bonne évaluation de son projet, ses besoins financiers et des sources de fonds possibles : on ne finance pas de la même façon la R&D d'un nouveau produit de haute technologie et l'achat d'un bâtiment industriel. Afin d'économiser temps et argent, il faut connaître les types de financement disponibles et les critères de crédit disponibles. Mobiliser son réseau de femmes d'affaires ou demander conseil à ses contacts, amies entrepreneures, comptables et

professionnels du domaine seraient de bonnes stratégies à déployer pour mieux assurer la cohérence entre le besoin et le mode de financement (Roessl et al. 2008). Pour les institutions financières, il s'agit d'être plus réaliste dans ses demandes de crédit et de penser à partager le risque financier entre le porteur de projet, la banque (Marlow, McAdam, 2012) et d'autres partenaires tels que les fournisseurs ou vendeurs. Or, d'après les responsables interrogés, les femmes entrepreneures sont en général moins informées et recourent moins au réseautage.

Choisir un prêteur réceptif: les institutions prêtent de l'argent selon un certain rendement ; c'est une facette de leur commerce. Lorsqu'une femme chef d'entreprise fait une demande de financement, c'est une cliente potentielle et un prêt est un produit qu'elle paie. Un prêteur est un fournisseur d'argent avec lequel une relation d'affaires probablement à long terme va se nouer. Il faut accorder autant d'importance au choix d'un prêteur qu'au choix d'un associé ou d'un partenaire stratégique. Dans le choix d'un partenaire financier, il faut penser à la réceptivité et ouverture de l'institution, éléments beaucoup plus importants à long terme qu'une faible différence sur le taux d'intérêt à payer.

Bien comprendre les raisons d'un refus : il s'agit de bien connaître les raisons précises d'un refus et ne pas se contenter de réponses évasives. Se servir des commentaires du prêteur pour modifier son plan d'affaires ou la structure de son projet est une stratégie gagnante, un premier refus ne doit pas être décourageant. Les institutions font des choix stratégiques en termes de marché, cela peut être par secteur d'activité ou par taille d'entreprise ou par montant prêté. Un projet peut ne pas intéresser une certaine institution mais correspondre parfaitement à une autre.

C. Stratégies pour les banques

De nos entretiens avec les responsables bancaires, il ressort que certains éléments sont à développer par les institutions financières pour mieux aider et servir la femme entrepreneure :

- Etre à l'écoute des besoins spécifiques des femmes chefs d'entreprises et développer la relation d'affaires avec elles. Ceci est d'autant plus vrai, qu'en dépit de l'importance des fonds levés grâce au dispositif « Ilayki », un renforcement des moyens du fonds serait souhaitable ainsi qu'une meilleure communication du dispositif dans la mesure où souvent les banques ignorent son existence et refusent l'emprunt aux femmes qui se présentent dans les agences¹⁹ ;
- développer des outils conseils auprès des femmes entrepreneures dans leur démarche de financement, soit des guides identifiés à cet effet ; et
- développer des liens avec les réseaux de femmes d'affaires afin d'accentuer et de favoriser le maillage

entre les femmes et les institutions financières et se tenir ainsi à l'affût de leurs besoins.

Afin de faciliter l'accès des femmes chefs d'entreprise au financement, les stratégies suivantes seraient à déployer par les banques :

- faire confiance à l'entrepreneure ;
- être un partenaire d'affaires et un conseiller ;
- demeurer ouvert et à l'écoute ;
- comprendre les besoins de l'entrepreneure ;
- offrir les services financiers correspondant aux besoins ;
- expliquer clairement les conditions de financement ;
- trouver les meilleures sources de financement ; et
- revoir annuellement l'analyse financière avec l'entrepreneure.

VI. CONCLUSION

Au Maroc, le marché des entreprises dirigées par des femmes est en pleine croissance surtout si on prend en considération le secteur informel. Ces entrepreneures prennent une part de plus en plus active dans les affaires et des gains économiques importants pourraient être réalisés si les banques ciblent plus efficacement leurs produits et services sur les femmes entrepreneures.

Ceci est d'autant plus vrai que les résultats de notre étude exploratoire révèlent que ces femmes ne sont pas l'objet d'un sexisme financier et que se sont plutôt les caractéristiques des entreprises féminines qui limitent leur accès au financement bancaire. En s'installant dans les secteurs en croissance tels que l'industrie et les nouvelles technologies, les femmes se façonneraient un environnement où l'accès au financement serait plus facile. Toutefois, cet objectif ne pourrait être atteint sans promouvoir leur culture du risque et consolider leurs compétences en gestion, communication et réseautage. L'appréhension du refus de prêt et l'aversion pour l'endettement comptent parmi les motifs principaux pour justifier le recours moins fréquent des femmes entrepreneures au financement institutionnel et c'est à se demander si leur potentiel est reconnu à leur juste valeur.

NOTES

1. (2017) site web du Ministère de l'économie et des finances. Egalité de genre, politiques publiques et croissance économique au Maroc. [en ligne] : <https://www.finances.gov.ma/>
2. (2017) site web du Conseil Economique, Social et Environnemental. Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique. [en ligne] : http://www.ces.ma/Pages/Auto-saisines/AS-18-2014-Les-discriminations-a-l_égard-des-femmes-dans-la-vie-economique.aspx
3. Ibid.
4. (2017) site web de l'OCDE. [en ligne] : https://read.oecd-ilibrary.org/development/les-femmes-et-l-entreprise-2014/etendre-les-options-de-financement-des-entreprises-dirigees-par-des-femmes-dans-la-region-mena_9789264227521-8-fr#page2
5. (2016) site web du journal Le Matin. [en ligne] : <http://lematin.ma/journal/2016/ces-freins-qui-empechent-une-veritable-eclosion/257086.html>

6. (2017) site web de l'Economiste. [en ligne] : <http://www.leconomiste.com/article/996682-entrepreneuriat-feminin>
7. Enquête AFEM (2015). [en ligne] : <http://www.egalite.ma/attachments/article/528/>
8. Opérant dans 218 TPE (2 à 19 employés) ; 157 PME (20 à 249 employés) et 24 Grandes entreprises (250 employés et plus).
9. 95% de l'ensemble des entreprises au Maroc emploient moins de 6 salariés.
10. 47% inférieur à 4 millions de dirhams.
11. (2017) Portail national pour l'égalité de genre. [en ligne] : <http://www.egalite.ma/attachments/article/130/Guide%20incubateurs%20AFEM.pdf>.
12. Enquête AFEM (2015). [en ligne] : <http://www.egalite.ma/attachments/article/528/>
13. Propos tenus par Myriam Ezzakhrajy, secrétaire générale de l'AFEM. [en ligne] : <http://www.la-croix.com/Journal/Autrement-dit/Les-Marocaines-deviennent-chefs-dentreprise>
14. Propos tenus par Wassila Ibrahim, vice-présidente de l'AFEM, 60 minutes pour comprendre : les PME au Maroc. [en ligne] : <https://www.youtube.com/watch?v=lkQWrxb0fil>
15. Par maternalité, il est entendu l'ensemble des processus psychoaffectifs qui se développent chez une femme à l'occasion de ses maternités successives.
16. (2017) site web de la Caisse Centrale de Garantie. [en ligne] : <http://www.ccg.ma/fr/espace-media/actualites/realisations-chiffrees-du-produit-ilayki>
17. (2018) site web de Perspectives. [en ligne] : <http://www.perspectivesmed.ma/entrepreneuriat-feminin-peut-mieux-faire-selon-le-bit/>
18. Selon l'étude de l'AFEM, en 2015, seulement 22% des entreprises féminines opèrent dans l'industrie avec prédominance du textile et de l'agro-alimentaire.
19. Propos tenus par Myriam Ezzakhrajy, Secrétaire générale de l'AFEM. [en ligne] : <http://www.la-croix.com/Journal/Autrement-dit/Les-Marocaines-deviennent-chefs-dentreprise>
- [1] Lafortune A. et St-Cyr L. (2000), *La perception de l'accès au financement des femmes entrepreneures*, rapport d'expertise présenté au ministère de l'Industrie et du Commerce, 72 pages.
- [12] Lee-Gosselin H. (2009), « Les femmes entrepreneures : des questionnements à renouveler », in Gasse Y. (Ed.), *L'entrepreneuriat francophone : évolution et perspectives*, l'Harmattan, p. 63-72.
- [13] Légaré M.-H. et St-Cyr L. (2000), *Portrait statistique des femmes entrepreneures*, rapport présenté au ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, 68 pages.
- [14] Marleau M. (1995), *Le sexisme financier: les difficultés des femmes entrepreneures à obtenir du financement*, Research report, Canadian Federation of Independent Business.
- [15] Marlow S. et Mcadam M. (2012). "Gender and entrepreneurship: Advancing Debate and Challenging myths: Exploring the mystery of the underperforming female entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, (in press).
- [16] Miles M.B. et Huberman, M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Bruxelles : Édition de Boeck.
- [17] Moliner P., Rateau, P. et Cohen-Scali, V. (2002). *Les représentations sociales : pratique des études de terrain*, presses universitaires de Rennes.
- [18] OCDE (2012), *Women In Business: Policies To Support Women's Entrepreneurship Development In The MENA Region*.
- [19] OCDE / IDRC (2013), *New Entrepreneurs and High Performance Enterprises in the Middle East and North Africa*, Editions OCDE, Paris. doi : 10.1787/9789264179196-en, Compétitivité et Développement du secteur privé.
- [20] Orhan M. et Scott D. (200&), «Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model», *Women in Management Review*, vol. 16, no 5, p. 232-243.
- [21] Refis J. (2006). « Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destiné aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 1.
- [22] Riding A.L. et Swift C.S. (1990), «Women business owners and terms of credit: Some empirical findings of the Canadian experience», *Journal of Business Venturing*, vol. 5, no 5, p. 327-340.
- [23] Roessl D., Fink M. et Kraus S. (2008). « L'approche néo institutionnelle et ses implications pour le management des relations avec les stakeholders en phase start-up », *Revue Internationale PME*, vol. 21, n° 3-4, p. 91-115.
- [24] Robinson P. et Sexton E. A. (1994), "The effect of education and experience on self-employment success", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (2), p. 141-156.
- [25] Rosa P., Carter S. et Hamilton D. (1996), «Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study», *Small Business Economics*, vol. 8, no 4, p. 463-478.
- [26] Schwartz (1979), cité dans Rachdi F.Z., « L'entrepreneuriat féminin au Maroc : une étude exploratoire », Laboratoire ERMES (Toulon) EDHEC Nice France, huitième congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, In [\[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33761083/etude_exploratoire_Lentrepreneuriatfeminin.pdf?\]](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33761083/etude_exploratoire_Lentrepreneuriatfeminin.pdf?), consulté le 2 Mai 2017.
- [27] Shinnar R.S., Giacomini O. et Janssen F. (2012), "Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*", vol. 36, Issue 3, p. 465-493.
- [28] St-Cyr L., Audet J., Carrier C. et Légaré, M.-H. (2002), «L'entrepreneuriat féminin du secteur manufacturier québécois : caractéristiques et accès au finan financement», *Actes du 6e congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal, octobre.
- [29] St-Pierre J., Beaudoin R. et Desmarais M. (2001), « *Le financement des PME canadiennes : satisfaction, accès, connaissance et besoins* », rapport présenté à Industrie Canada, 113 pages.
- [30] Strauss A. L. et Corbin, J. (2004), « *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie* » Fribourg, Suisse : Academic Press Fribourg.
- [31] Valeau P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1.
- [32] Vygotsky L.S. (1978), "*Mind in society: the development of higher psychological processes*". Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [33] Welter F. (2007), "Entrepreneurship in West and East Germany", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 4(2), p. 97-109.

REFERENCES

- [34] Wilson Carter S., Shaw E., Lam W. et Wilson F. (2007), "Gender, Entrepreneurship and bank lending: the criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(3), 427-444.

Biographie de l'éditeur:



Dr. Ahmed Rhif (Tunisia) is a Researcher & Engineer (PhD, Eng). He has more than 11 years of experience on Scientific Research, Teaching and industrial projects. He is actually the Dean of the International Centre for Innovation & Development (ICID). Ahmed Rhif has worked as a Technical Responsible Chief in LEONI (International Leader of Wiring Fibers Companies) and has occupied also the task of Project Manager and Method Engineer in both SMSI (electronic development industry) and CABLITEC (Engineering automobile company). Then he was a Lecturer at both the Private University of Sousah (UPS) and the High Institute of Applied Sciences and Technologies of Sousah (ISSATso) and now he is working as Lecturer in the High Institute of Applied Sciences and Technologies of Al Qayrawan (ISSATk). His research interests include Modelling, Control Systems and Engineering as well as the implantation of the international standard of quality (ISO-TS 16949). He has published a book with a German Publisher as well as several papers in International Conferences and International Journals. He is currently serving as an editorial board member and reviewer of several Scientific Journals (Elsevier - Springer - Inderscience - Taylor & Francis...). He is the founder/ Organizer of several international conferences where he served as a Keynote speaker. Ahmed Rhif is also the Founder and Advisor of the International Publisher & CO (IPCO).

The International Publisher & C.O (IPCO) is an organization that promotes science & engineering research worldwide without any discrimination. It acts as a bridge between young and experienced professionals through scientific journals. IPCO depends on researchers, academicians and corporate support for bridging relationships with existing scientific & engineering organizations and customizing relationships with standard bodies. The main purpose of this organization is to promote new research and scientific applications in the field of Control, Energy, Engineering, Computer Science and allied fields. IPCO provides high quality and flexible information solutions to researchers. We currently publish international journals and we provide online solutions to help researchers to achieve better results. Active Peer Review: All our journals, which are run by a group of experienced professional editors, are subject to an efficient, fair, and constructive peer review process. Maximum Global Distribution: Our website guarantees visibility, including social bookmarking services, so that your article reaches those people who need to read and cite it. High Quality, Reliable Rapid Production: Our production teams work together to continuously improve and enhance our services, building issues online and our new, even quicker production workflows. We deliver these innovations without compromising our high quality standards.

International Publisher & C.O (IPCO), in its new aspect, represents a new contribution between North African & International researchers and institutions and cover a wide range of academic disciplines. IPCO serves the world's research and scholarly communities, and aims to be one of the largest publishers for professional and scholarly societies. IPCO's journals maintain the highest standards of peer review, with some internationally-recognized editors serving on the editorial boards of IPCO's journals.

Maghreb Arab Street
Khzema East Sousse - Tunisia
Email : ipco.direction@gmail.com
Phone: (+216) 31 121 155
www.ipco-co.com
ISSN: 1737-9334

Biographie de l'éditeur:



Dr. Ahmed Rhif (Tunisia) is a Researcher & Engineer (PhD, Eng). He has more than 11 years of experience on Scientific Research, Teaching and industrial projects. He is actually the Dean of the International Centre for Innovation & Development (ICID). Ahmed Rhif has worked as a Technical Responsible Chief in LEONI (International Leader of Wiring Fibers Companies) and has occupied also the task of Project Manager and Method Engineer in both SMSI (electronic development industry) and CABLITEC (Engineering automobile company). Then he was a Lecturer at both the Private University of Sousah (UPS) and the High Institute of Applied Sciences and Technologies of Sousah (ISSATso) and now he is working as Lecturer in the High Institute of Applied Sciences and Technologies of Al Qayrawan (ISSATk). His research interests include Modelling, Control Systems and Engineering as well as the implantation of the international standard of quality (ISO-TS 16949). He has published a book with a German Publisher as well as several papers in International Conferences and International Journals. He is currently serving as an editorial board member and reviewer of several Scientific Journals (Elsevier - Springer - Inderscience - Taylor & Francis...). He is the founder/ Organizer of several international conferences where he served as a Keynote speaker. Ahmed Rhif is also the Founder and Advisor of the International Publisher & CO (IPCO).