

# Proceedings of Engineering & Technology

Francophone  
issue

Session spéciale sur l'Innovation et les Petites  
et Moyennes Entreprises

6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie-Gestion  
& Commerce International (EGCI-2018)

Sousse- Tunisia  
19-22 March 2018

Editor: Dr. Ahmed Rhif

ISSN : 1737-9334



**Editeur en chef**

Dr. Ahmed Rhif (Tunisia)

[Ahmed.rhif@gmail.com](mailto:Ahmed.rhif@gmail.com)

Dean of International Centre for  
Innovation & Development (ICID)

**Comité de rédaction**

Abdelkader Djeflat, **France**

Abdellah Abil, **Maroc**

Manuela Epure, **Roumanie**

Philippe Desbrières, **France**

Riccardo Beltramo, **Italie**

Abdelatif Kerzabi, **Algérie**

Adil Bami, **Maroc**

Amine Dafir, **Maroc**

Arezki Souak, **Algérie**

Asmaa Echcharqy, **Maroc**

Badia Oulhadj, **Maroc**

Bouchaib Ferrahi, **Maroc**

Bouchra Bennani, **Maroc**

Boutaina Ismaili Idrissi, **Maroc**

Chabani Smain, **Algérie**

Chennoufi Noureddine, **Algérie**

Dominique Ben Cherqui, **France**

Fadma Ait Mous, **Maroc**

Fatima zohra Souak, **Algérie**

Fatim-Zohra Benmoussa, **Maroc**

Abdelati Hakmaoui, **Maroc**

Bouchra Lebzar, **Maroc**

Emmanuel Chéné, **France**

Ibrahim A. Kerkoub, **Algérie**

Houcine Berbou, **Maroc**

Houyem Chekki, **Tunisie**

Kherchi Medjden Hanya, **Algérie**

Hasna Khobzi, **Maroc**

Herizi Ratiba, **Algérie**

Hind Kabaili, **Maroc**

Ibtissam Abarar, **Maroc**

Imen Bennour, **Tunisie**

Kamel Merdaour, **Algérie**

Kamila Ghidouche, **Algérie**

Latifa Fahssis, **Maroc**

Manal El Abboubi, **Maroc**

Mohamed A Balambo, **Maroc**

Mohamed Benbouziane, **Algérie**

Mohammed Aarab, **Maroc**

Mustapha Bachiri, **Maroc**

Anissa Louzir, **Tunisie**

Boutaina Ismaili Idrissi, **Maroc**

Deniz Akagul, **France**

Dominique Bessières, **France**

Hassiba Djemaa, **Algérie**

Kirsten Bourkhardt, **France**

Lamia Azouaou, **Algérie**

Ouardia Laoudj, **Algérie**

Rosalie Douyon, **France**

Sam Guedouard, **Australie**

Sanaa Ait Daoud, **France**

Nabil Jedlane, **Maroc**

Nour Mohammed Rida, **Maroc**

Rania Mahtaj, **Maroc**

Rihab Abba, **Maroc**

Safae Aissaoui, **Maroc**

Sara Sbai, **Maroc**

Soheir Amri, **Maroc**

Yonca Deniz K.Gurol, **Turquie**

Younes Ettahri, **Maroc**

Zouhair Sofiani, **Maroc**

# Sommaire

Instagram : un enjeu interculturel.	<b>Page 5</b>
Gestion et Equilibrage d'une chaine de montage par la démarche Lean.	<b>Page 23</b>
Pratiques du contrôle de gestion dans les coopératives agricoles au Maroc : Etude exploratoire sur la région Souss Massa.	<b>Page 31</b>
Etude sur le contrôle de gestion dans les entreprises de la province de Safi – Maroc.	<b>Page 37</b>
L'intégration des jeunes diplômés de l'université tunisienne dans l'entreprise.	<b>Page 43</b>
L'entrepreneuriat féminin au Maroc.	<b>Page 49</b>
La gestion des connaissances dans une perspective du management de la qualité : cas de l'industrie automobile au Maroc.	<b>Page 55</b>
L'aspect éthique de la doctrine économique et financière islamique : Une revue de littérature.	<b>Page 70</b>
Apports de la Logistique Inversée à la Gestion des Insatisfactions sur Internet : Approche par la Théorie de la Justice.	<b>Page 78</b>
La Strategie D'innovation « Crowdsourcing ».	<b>Page 85</b>
Impact du préachat cross-canal sur l'achat du consommateur en point de vente physique: Proposition d'un modèle conceptuel.	<b>Page 99</b>
TIC et performance commerciale des coopératives : ÉTUDE D'IMPACT- Cas des Coopératives agricoles marocaines.	<b>Page 111</b>
L'innovation culturelle : la nouvelle frontière d'attractivité des territoires touristiques.	<b>Page 127</b>
Processus d'Amélioration du Climat des Affaires au Maroc: Réformes juridiques et Radars Internationaux.	<b>Page 134</b>
Relation Entre l'Orientation Entrepreneuriale et l'Innovation : Modèle d'Intermédiation par le Capital Intellectuel et la Turbulence de l'Environnement.	<b>Page 141</b>
Succès des équipes entrepreneuriales : roles du capital humain et social dans l'identification des opportunités et la mobilisation des ressources.	<b>Page 151</b>
L'apport du système comptable financier en matière de qualité de l'information financière.	<b>Page 160</b>
L'entrepreneuriat féminin au Maroc.	<b>Page 167</b>
Intérêt de l'Evaluation des Entreprises par les Comparables Après l'Amélioration de sa Pertinence : Cas du Secteur Agroalimentaire au Niveau de la Bourse des Valeurs de Casablanca.	<b>Page 173</b>
Les pratiques du marketing digital au sein des universités Marocaines : Un essai de cartographie.	<b>Page 181</b>
L'intelligence territoriale dans un contexte de management public.	<b>Page 188</b>
Influence du bouche à oreille électronique sur l'intention d'achat : Une exploration netnographique.	<b>Page 200</b>
Quel objectif assigné à la comptabilité en Algérie ?	<b>Page 215</b>
La réforme comptable algérienne : quelle convergence vers le référentiel comptable international IAS/IFRS ?	<b>Page 222</b>
Le passage d'un paradigme comptable « Plan Comptable National » à un autre « Système Comptable Financier »: cas de l'IAS 12 en Algérie.	<b>Page 228</b>

Le marché du médicament en Algérie.	<b>Page 233</b>
La gestion des résultats comptables au Maroc et impact des normes IFRS.	<b>Page 244</b>
L'Intention Entrepreneuriale : Revue de Littérature & Thématiques d'Analyses.	<b>Page 251</b>
Les défis du e-commerce : Analyse du contexte marocain.	<b>Page 267</b>
Analyse comparative des pratiques de gestion du risque de change des entreprises:cas marocain et tunisien.	<b>Page 277</b>
L'impact du système de gouvernance d'entreprise sur la confiance des parties prenantes.	<b>Page 284</b>
Impact de la recherche & développement sur la croissance économique : Cas de la Tunisie.	<b>Page 295</b>
La gestion du risque de liquidité: Comparaison entre les banques islamiques et les banques conventionnelles.	<b>Page 315</b>
Audit des Ressources Humaines outil de pilotage de la performance des entreprises marocaines : Essai d'analyse.	<b>Page 321</b>
Approche innovante du management humain: Quel impact sur la performance globale de l'entreprise.	<b>Page 329</b>
Ethique et développement durable dans les entreprises marocaines.	<b>Page 335</b>
Éléments d'enquête générale sur la filière lait en Algérie.	<b>Page 341</b>
Le partage des connaissances au cœur de l'évolution des petites et moyennes entreprises en France.	<b>Page 349</b>
Conseil d'Administration et Performance Financière des Entreprises Françaises.	<b>Page 357</b>
Les Obstacles de l'Attractivité des Investissements Directs Etrangers en Algérie.	<b>Page 369</b>
Le rôle des mécanismes de gouvernance dans l'atténuation de la discrétion managériale : Les pertes de valeur du Goodwill en France.	<b>Page 377</b>
Contrôle statistique de la qualité dans l'industrie : la maîtrise statistique de processus (La carte de contrôle moyenne de Shewart).	<b>Page 395</b>
Les Déterminants de la Confiance des Consommateurs dans l'E-Commerce au Maroc: Cadre Conceptuel et Premier Bilan.	<b>Page 401</b>
Les politiques éducatives dans le processus de la croissance économique Marocaine.	<b>Page 414</b>
L'externalisation des activités en banque au Maroc : panorama et pistes de recherche.	<b>Page 421</b>
Faire face aux atteintes à L'e-réputation de l'entreprise.	<b>Page 434</b>
Le rôle du numérique dans la promotion de l'économie.	<b>Page 442</b>
Articulation Gouvernance-Santé Financière: Etude Comparative Entre Total Maroc et Cosumar.	<b>Page 449</b>
L'audit fiscal importance et enjeux cas de l'Algérie.	<b>Page 465</b>
Étude macroéconomique de la relation entre l'ouverture et la croissance: cas de la Tunisie.	<b>Page 476</b>
Impact de la communication stratégique sur la fidélisation des clients : étude comparative du secteur des télécommunications au Maroc.	<b>Page 530</b>
Besoin en estime de soi chez l'étudiant marocain. Étude exploratoire chez les lauréats des grandes écoles en phase de pré-embauche. (Proposition du modèle soft-skills).	<b>Page 539</b>
Capital immatériel et compétitivité internationale: Etude exploratoire qualitative, cas du secteur artisanal marocain.	<b>Page 553</b>
L'impact de la crise pétrolière sur la performance du système bancaire algérien.	<b>Page 564</b>
L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur en Tunisie : Cas de deux écoles supérieures de Sfax.	<b>Page 572</b>

Le marketing social pour éduquer le consommateur à la santé.	<b>Page 581</b>
Évaluation de la concentration géographique des activités et de la spécialisation sectorielle en Algérie.	<b>Page 601</b>
Prevision du risque de credit : ambition du scoring analyse comparative des pratiques de credit scoring.	<b>Page 613</b>
L'investissement en bourse et la finance islamique « Construction d'un portefeuille marocain de valeurs conformes aux exigences de la finance participative ».	<b>Page 618</b>
L'entreprenariat coopératif féminin: mode d'auto-insertion et d'amélioration des conditions de vie de la femme rurale : Cas de région Marrakech- Safi.	<b>Page 625</b>
Contribution de l'Audit Interne à l'amélioration de la Gouvernance des entreprises Cas des Etablissements de Crédit au Maroc.	<b>Page 647</b>
La Gouvernance d'Entreprise : Entre Valeur Actionnariale et Valeur Partenariale.	<b>Page 660</b>
L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication affective des salariés auprès des entreprises de pêche au Maroc.	<b>Page 669</b>
Incidence de l'Environnement du Point de Vente sur le Comportement d'Achat Impulsif - Application du Modèle SOR au Contexte Algérien.	<b>Page 679</b>
Les Facteurs Implicites de la Déroute des Subsahariens en Mobilité Estudiantine de la Tunisie Post Révolutionnaire : Étude Exploratoire Inductive.	<b>Page 692</b>

## Instagram : un enjeu interculturel

---

**Abir ABID**

Docteur en Sciences et Technologies du Design  
Assistante en design image à l'École Supérieure des Sciences et  
Technologies du Design de la Manouba, ESSTED  
Chercheur au Laboratoire de philosophie/ PHILAB, à la Faculté  
des sciences humaines et sociales de Tunis - Université de Tunis  
Email : abir.abid05@gmail.com

### Résumé

Nous prétendons aborder la notion de l'interculturalité sous l'angle de nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier, à travers le média social : Instagram. L'interculturalité met en exergue la question du dialogue des cultures et des civilisations. L'interaction des cultures représente une éventualité et une richesse lorsqu'elle est perçue comme une amorce de dialogue, d'échange entre les différentes communautés, ou du moins, vécues comme une expérience fructueuse. Dans quelle mesure le média social Instagram favorisera-t-il le dialogue des cultures ? Ce média social représente-t-il une chance ou un risque pour l'interculturalité ? Comment pouvons-nous envisager une interaction des cultures dans cet univers digital ? Comment s'effectue le transfert des codes interculturels, quelles sont les nouvelles technologies d'expressions qu'il propose ? C'est dans ce cadre que s'insère le concept « d'interculturalité » en tant que problématique à étudier dans le champ de la technologie de l'information et de la communication. La promotion

interculturelle représente des enjeux économiques considérables et se doit d'être considérée comme une expérience à part entière. En vue de l'ampleur du sujet, nous avons réduit notre approche méthodologique à une perspective sémiotique. Notre intervention s'oriente plus singulièrement sur l'interaction des modes d'expressions interculturelles inspirées du concept de convivialité, en examinant quelques exemples qui illustrent bien le dialogue et l'interaction interculturel sur la toile d'Instagram.

**Mots clés :** interculturalité, web 2.0, Instagram, convivialité. Interaction.

---

We claim to address the notion of interculturality under the lens of new information and communication technologies, in particular, through social media : instagram. Interculturality highlights the question of the dialogue of cultures and civilizations. The interaction of cultures represents a possibility and richness when it is perceived as a beginning of dialogue, of exchange between the different communities, or at least experienced as a fruitful experience. To what extent will instagram social media promote cultural dialogue ? Is this social media an opportunity or a risk for interculturality ? How can we envisage an interaction of cultures in this digital

universe ? How is the intercultural code transferred, what are the new expression technologies of the latter ?. It is in this context that the concept of interculturality is inserted as a problem to study in the field of information and communication technology. Intercultural promotion is a major economic challenge and should be considered as an experience in its own right. In view of the magnitude of the subject, we have reduced our methodological approach to a semiotic perspective. Our intervention focuses more specifically on the interaction of intercultural modes of expression inspired by the concept of conviviality, by examining some example that illustrate the dialogue and intercultural interaction on the web of instagram

**Keywords :** interculturality, web 2.0, instagram, conviviality, interaction.

### **Introduction**

Du fait de la globalisation et face à un environnement international de plus en plus expansif, toutes les opérations commerciales, managériales, et interculturelles ne font qu'augmenter avec la digitalisation et l'amplification d'outils de plus en plus poussés technologiquement. La communication n'a guère été aussi accessible qu'aujourd'hui. En effet, dans cette ère digitale, les médias sociaux ont su s'imposer comme étant une

nouvelle norme sociale approuvée par les utilisateurs.

Nous sommes en droit de nous interroger sur l'ascendant de ces nouveaux médias dans nos vies étant donné qu'ils ont changé nos manières de communiquer, de penser, de produire et de vendre. Si les répercussions des médias sociaux est hermétiquement mesurable, ils en effleurent toutes les industries du travail allant du champ de la consommation en passant par la publicité et le management interculturel. Il n'en demeure pas moins important de souligner les avancées techniques du web 2.0. La navigation est devenue fluide et plaisante, les pages statiques ont pris une autre tournure et se substituent en pages interactives, les images se sont animées. Les effets de réseau sont entraînés par une « architecture de participation » et une remarquable innovation comme l'assemblage de systèmes et de sites distribués et indépendants.

La fonctionnalité de l'interface, quant à elle, améliore l'expérience de l'utilisateur. Nous sommes passés au design gracieux et bien conçu privilégiant un aspect esthétique en vue de convier l'internaute à lire les informations et les consommer. Les outils technologiques se sont révélés au gré des solutions et innovations techniques. Au-delà de ses considérations, il a fait

émerger de nouvelles pratiques et habitudes de la part des internautes. Ces derniers, considérés comme de simples visiteurs, sont devenus producteurs de contenu et acteurs suite à la convivialité des sites et des applications : Le but étant de proposer des contenus, des services, et offrir une expérience à l'égard d'une communauté.

De nouveaux comportements se sont proliférés et ont engendré des nouveaux modes de communication, de relation et de pouvoir de prescription élaboré par des leaders d'opinions. De ce fait, nous évoquons le rôle des influenceurs et des bloggeurs qui ne cessent de préconiser des produits et nous font rêver par des images destinées à partager leur vie entre hôtels de luxe et jet privé, sans oublier les bons plans des commerçants, les adresses à ne surtout pas manquer, les événements incontournables et les lieux de vacances jusqu'aux produits de soin qu'il faudrait utiliser. Cette nouvelle pratique discursive s'attarde sur la production de contenus personnalisés générée par des influenceurs qui engendrent ainsi une source incessante et inépuisable d'informations que les entreprises et les marques peuvent utiliser à leurs fins ou à des fins d'innovation. Le web social a changé la donne dans la mesure où il accorde une communication

ouverte entre les personnes, il encourage dès lors le passage d'une « *culture objet à une culture en acte* »<sup>1</sup>. La question est de savoir maintenant comment générer de l'engagement interculturel et gagner en visibilité sur Instagram afin de développer des modèles économiques ?

### **L'interculturalité à l'ère du web 2.0 : une digitalisation des échanges**

Nous serions tentés de répondre dans cette présente étude que le web social a bouleversé tous les secteurs de la vie humaine, tels que les rapports sociaux et les interactions sociales. Ce dernier apparaît de plus en plus comme un étendu dynamique d'interactivité où les limites spatiotemporelles sont anéanties afin d'engendrer de nouvelles modalités pour le dialogue des cultures qui mettent en exergue la notion de l'interculturalité. En effet, dans le cadre d'une réflexion sur le support électronique le web 2.0 et l'interculturel en communication, les médias sociaux au sens large du terme peuvent accoutir deux caractéristiques : ils sont canal de divulgation et lieu d'interactions interculturelles (partage de photo, forums, messagerie instantanée, chat...), ou alors support d'information et

---

<sup>1</sup>PRETCEILLE. M (1996). Éducation et communication interculturelle, Paris, PUF, p.192

transporteur de signes culturels. Ces deux précommandes s'accordent non pas comme des lieux d'échanges interculturels, mais comme porteurs de traces culturelles. Cette évolution du monde cybernétique conduit à s'interroger sur le concept d'interculturalité, plus précisément sur le transfert des codes et les techniques d'expressions provoquées par ce dernier.

En effet, la mutualisation des informations, l'imbrication des récits et l'hybridation technologique et médiatique, entraînent de profonds fluctuations dans la sphère de la culture. Avant d'entailler le sujet de l'interculturalité sur le média social « Instagram », il nous a semblé judicieux de rappeler la linéature de l'interculturalité. Cette notion qui occupe une place considérable sur l'espace sémio-discursif des médias sociaux, génère-le plus souvent des conflits en ce qui concerne les barrières linguistiques, éthique, religieux, ce qui est discutabile en matière de communication.

De prime abord, l'interculturalité traduit « *les rapports, les échanges entre cultures, entre civilisations différentes* »<sup>2</sup>. Cette définition évoque spontanément la notion de réciprocité dans les échanges et dans les relations entre cultures avec l'idée de préservation de l'identité culturelle des

---

<sup>2</sup>Dictionnaire *Petit Robert* (2010),  
<https://www.decitre.fr/livres/le-nouveau-petit-robert-2010-9782849026588.html>

partenaires en relation. Nous empruntons une deuxième lecture du concept de l'interculturalité du dictionnaire Robert qui nous paraît correspondre à la représentation que véhicule ce billet à propos de ce terme. Cette notion est perçue comme étant « *l'interaction, l'échange et la communication entre les cultures où une personne reconnaît et accepte la réciprocité de la culture de l'autre.* »<sup>3</sup>. Cette énonciation se rapporte aussi bien à l'interaction et à l'échange entre les cultures, qu'au respect réciproque des différences culturelles. Cela suppose incontestablement une diversité culturelle qui renvoie à la richesse du patrimoine culturel humain. Notre acceptation est corollaire de ce qui a été annoncé et détermine le concept de l'interculturalité comme étant une mise en commun des expériences, un échange et un dialogue de culture entre une communauté. Le fait de s'ouvrir au monde, d'appréhender diverses cultures via les médias, échanger et entrer en contact avec les autres, ne peut qu'être une expérience satisfaisante, permettant d'avoir une vision du monde, de faciliter la collaboration et la cohésion sociale.

Au demeurant, les technologies de l'information et de la communication à

---

<sup>3</sup>Jean-François Hersent, « Traduire : rencontre ou affrontement entre cultures ? », *Hermès, La Revue* 2007/3 (n° 49), p. 157

l'ère du digital ont ébranlé les notions de frontières et d'espace et ouvrent des possibilités novices d'interactions enrichissantes entre les cultures en les rendant davantage présentes les unes avec les autres. C'est ainsi qu'ils construisent un nouvel environnement symbolique à travers la dimension visuelle ou graphique d'un média qui a la faculté d'exhiber les modes d'expressions d'une culture qui s'attache naturellement à l'art culinaire, artisanal, design, rituel, tradition, mœurs, ou du folklore d'une région. Nous sommes donc confrontés à la diversité culturelle qui peut être un enjeu économique majeur. C'est ainsi qu'elle pense contribuer à une appréciation mutuelle des cultures.

À cet égard, les médias sociaux seront les nouveaux moyens qui vont véhiculer aussitôt et à l'échelle planétaire des informations, des échos, des événements et des révélations diversifiées issues du monde. L'interactivité sert donc de logique aux relations entre les êtres humains. Grâce à la numérisation et la dématérialisation de l'information, de nouveaux chemins s'ouvrent pour la diffusion culturelle à large échelle, envisagés comme moyen de communication et d'échange favorisant le dialogue interculturel. Il ne faut pas se méprendre, Surfer sur les médias sociaux n'amènent pas à l'acquiescement passive

des informations de la part de l'utilisateur. Néanmoins, il se produit un contact au travers de contenus créés par les usagers afin de provoquer des situations de cohabitations positives leur permettant de tisser des liens avec différents internautes. Instagram, à titre d'exemple, met en circulation le son, la vidéo et l'image afin d'enrichir les contenus et favoriser un dialogue entre les communautés.

Cette révolution expose des éventualités sans précédent de connaître l'autre, en échangeant avec lui, là où il se trouve. Les frontières géographiques ne représentent plus une entrave pour s'ouvrir au monde. La communication interculturelle via ce média joue un rôle moteur, non pas sur le plan de sa dimension technique, mais sur le plan des dynamiques culturelles qui se représentent à partir de relations médiatisées.

Le web 2.0 illustre dès lors une possibilité de raccrochage social qui contribue à l'élargissement de leurs univers et autorise la connaissance et la découverte de différentes cultures. Il convient par ailleurs de rappeler que les services offerts du web 2.0 à savoir les forums de discussion, le courrier électronique, la formation à distance, etc, rapprochent les peuples éloignées en leur permettant de s'intégrer socialement, d'entretenir des contacts et de partager des expériences. Ces échanges

expriment la richesse de chaque culture et demeure un espace privilégié où peuvent s'exprimer des identités culturelles diverses.

En somme, l'interculturalité à travers les médias sociaux nous permet de rencontrer l'autre malgré les distances géographiques qui nous divisent, de nous introduire dans des communautés virtuelles différentes. Cette ouverture offre de nouvelles opportunités aux entreprises dans leur développement à l'international et ainsi faire connaître leur produit, valoriser leur image de marque, préserver leur réputation et vendre davantage. Instagram, réseau de partage de photo et de contenu, affecte énormément sur le plan interculturel. C'est un potentiel à prendre en considération dans la mutualisation de l'image de l'interculturalité. La question qui se pose éventuellement est la suivante : Comment Instagram traduit-il l'interculturalité ? Quels seront ses modes d'expressions graphiques ? Comment gérer l'image d'interculturalité à travers ce média ?

### **La convivialité : un concept de rapprochement**

La communication est tout d'abord un concept capital de l'interculturalité. Elle désigne la transmission des savoirs et les échanges. A l'ère du web 2.0, le partage des photos, des stories et la théâtralisation du texte sous forme d'hashtag sont perçus

comme des outils technologiques au service de la médiation interculturelle qui servent de facilitateur des échanges. Les récepteurs sont davantage qu'un « public cible » à atteindre et la production du sens se construit en tant que relation d'échange, balisée par des médiations culturelles reflétant l'espace-temps dans lequel sont insérés les internautes. Afin d'assurer une communication interculturelle, il est intéressant que l'utilisateur adopte une approche conviviale. Une percée florissante de sa forme, prospère à plus forte raison le sens et le plaisir aperçus à travers des moments de partage. Mieux encore cette idée met l'accent sur son pouvoir à faciliter, appuyer et fortifier le lien social. Cette valeur émergente, perçue comme étant une image de bien être, est amenée à souder, promouvoir et consolider les rapports. La nouveauté réside dans sa portée sémantique qui se déploie dans une grande affluence de perspective de fond diachronique apparentée à la structure de ses emphases sémantiques et synchroniques qui tend à comprendre l'affleurement et l'expansion de son système discursif au sens large du terme.

De manière indiscutable, qui dit convivialité, pense instinctivement aux plaisirs de la table et de manger, aux relations interpersonnelles, aux rassemblements familiaux, à l'hospitalité,

aux espaces d'aménagements, de loisirs, de divertissements. Mieux est de dire, tous ce qui se rapporte aux lieux de sociabilité ou du moins aux rapports sociaux. Manifestement, la saisie de la convivialité s'accompagne le plus souvent d'une image mentale. Il est impossible même d'évoquer la convivialité sans avoir conjointement l'image de la famille, d'une fête, de regroupement, de rassemblement ou d'une ambiance joviale. Sans le moindre doute, il s'agit en somme d'une image de bien-être et d'harmonie. Compte tenu des glissements de ses articulations, nous pensons que la convivialité est une adéquation qui se révèle à première vue comme une notion humaniste, laquelle agrmente l'idéal d'une conversation, d'un échange ou d'une communication. 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 sociaux à l'instar de Facebook, Instagram ou twitter par lesquels, nous pouvons communiquer aisément et amplement avec autrui : quelqu'un qui peut être au bout du monde, une personne qu'on ne voit pas, ou que nous ne rencontrerons jamais. Ici sans réticence, cette convivialité médiatisée se définit en terme de rapport et de facilité.

Poussons plus loin l'analyse de ce concept, dans le cadre d'une affaire professionnelle, par exemple, un simple échange par voie électronique « e-mail » avec le récepteur qui peut être un fournisseur étranger dont nous ignorons l'identité. Cet échange convivial n'engage qu'une simple conversation avec d'autant plus d'enthousiasme à l'obtention d'un devis.

La convivialité est bien le rassemblement sympathique régi dans un espace particulier. Ces exemples témoignent qu'il n'existe pas une désincarnation vu qu'il y'a une situation conviviale qui ne s'implante que lorsque les individus communiquent ensemble marquant du sceau d'un lien social incarné. Philippe Breton affirme que le ressort de la convivialité réside dans « *la promesse d'une communication sans implication, la convivialité, c'est au fond la communication purgée de toute parole, au sens où celle-ci est engagement, implication, porteuse de ce fait d'une mise en jeu de l'être, là où la communication s'épuise dans l'interactivité sans fin* »<sup>4</sup>. Nous partageons le même point de vue que cet auteur défendant l'idée que la convivialité est un échange sans fin. Au-

---

<sup>4</sup>BRETON.P (2003,2004). La convivialité : variante de la désincarnation contemporaine ?.In: Quaderni, n°53, La convivialité, fable contemporaine. pp. 61-66.

delà de ces spéculations qui se rapprochent implicitement de ces acceptations usuelles. Nous pouvons stipuler d'une manière indéniable qu'elle s'abrège familièrement en une sympathie à laquelle postule une liste de synonymes qui se traduit en termes d'accord, d'entendement, de relation pour ainsi dire d'interactivité. Cet auteur l'a défini comme étant une idée du lien social, modalité de relation sociale et créatrice de liens sociaux.

Si nous intéressons de plus en plus à ce concept, nous allons apercevoir qu'il est totalement assujéti à la technologie de la communication et devient quasiment son slogan. Sébastien Thiery l'a circonscrit dans le cadre d'une idéologie technologique afin de lui attribuer cette signification : « *la convivialité désigne une espèce de parangon de la communication, à savoir une relation sans corps, sans division, une fusion molle* »<sup>5</sup>. 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* »<sup>6</sup>. 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.

Compte tenu de ses déplacements et du développement du concept dans des multiples domaines en un espace de rencontre, de dialogue, de partage et de repères urbains, la convivialité a la faculté de créer des liens et de fluidifier les rapports à travers des outils technologiques entre les individus. Nous pouvons signaler toutefois un accord prodigieux qui repose sur une mise au point, soulevant que cette tendance se base donc sur une culture de partage et de brassage. Dans notre contexte, la convivialité signifie littéralement une idée de relation qui se contente de définir un type de relation entre deux internautes de différents univers. Cette image, inspirée copieusement du système social de différentes cultures, reflète le patrimoine culturel humain, ce qui présume la reconnaissance des formes visuels afin de réduire le problème de production de sens au niveau de l'image picturale. Elle est donc une mise en commun des expériences qui cherchent à répondre à la question du «comment vivre ensemble»? tout en sachant que les hommes sont différents.

Nous pouvons évoquer les images conviviales qui renvoient aux codes culturels inspirés de l'art gastronomique,

---

<sup>5</sup>THIERY. S (2003/2004). Avant-propos. In: *Quaderni*, n°53, Hiver. La convivialité, fable contemporaine. pp. 57-59.

<sup>6</sup> *ibid*

artistiques, design, etc, d'une culture donnée. Une sorte de « bricolage culturel » va se cristalliser permettant de distancer l'altérité qui est perçue comme une source d'obstacles à la communication visuelle.

Instagram dispose d'un espace culturel d'interaction où se glisse de nouveaux codes culturels. L'hybridation de multiples rapports culturels démontre que la notion de l'interculturalité ne se réduit pas au champ de la communication, mais elle implique des effets au niveau des valeurs et des structures sociales. Chaque jour, de photos conviviales y sont éditées par des internautes du monde entier en vue d'attirer une large audience à la conquête du « like » sacré. L'interaction est liée à la charge symbolique et référentielle de la photographie où s'entrelacent des perceptions, des visions, des points de vues, des idées, voire des concepts. Cette contribution repose sur la faculté de l'image à susciter des interactions et des échanges à travers la théâtralisation des éléments graphiques notamment, couleurs, lumières, textures, formes.

Ces techniques d'expressions visuelles peuvent susciter des interactions et ont un impact fort sur l'attitude de l'internaute. C'est pourquoi il est judicieux de repenser le travail sur la transposition et la consolidation du langage convivial qui met en lumière des codes identitaires propre à

une culture pour gagner en interactions. L'approche conviviale est une tactique séduisante dans l'espace médiatique d'Instagram. Sa finalité étant de promouvoir le dialogue et la relation entre les différentes cultures, ce qui résulte de l'engagement et gagne des followers sur un compte Instagram.

### **La promotion esthétique de l'interculturalité via Instagram**

#### **Instagram : vecteur de dialogue et de relation**

Nous pouvons prédéfinir Instagram à l'instar d'une application ou d'un service de partage de photos disponible sur plateformes mobiles de type Android. Ce média social est lancé par Mike Krieger et Kevin Systrom plus précisément en 2010 et racheté par Facebook en 2012. Au début, c'était : les photographes, les designers, et les professionnels de la mode qui prenaient des photos. Aujourd'hui, tout le monde, toutes les marques, des personnes lambda, ont la possibilité de prendre de photo de manière originale afin de mettre en image leur quotidien, leur mode et leur style de vie.

Cette application permet de prendre des photos et des vidéos que, à travers ses outils technologiques, l'internaute pourra

bien personnaliser via différents filtres et les mutualiser sur les réseaux sociaux. Instagram dispose donc d'une approche esthétique en vue d'accentuer le rendu qualitatif et artistique. Nous pouvons également « liker » et commenter des photos ou des vidéos dans le but d'interagir avec les autres membres. De plus, légènder chaque photo avec un texte de description tolère d'enrichir le visuel avec du texte et facilite la recherche par les mots clés (hashtag) qui qualifient le contenu afin de faciliter d'une part la recherche par mots clés et d'autre part de rallier les contenus équivalents. Par ailleurs, la géolocalisation du contenu permet un affichage immédiat via Googlemaps, ce qui procure un habilité plus précise du contenu. Instagram, véritable vitrine du web, abonde de photos originales qui sont publiées tous les jours par les utilisateurs dotés d'un imaginaire symbolique, dans lequel nous décelons avec enthousiasme par le biais des milliers de photos issus du monde entier.

L'espace médiatique de ce média devient un univers de rencontre de différentes cultures à travers les opérations digitales notamment le partage des photos et des vidéos, l'hashtag et la géolocalisation des endroits. Ces prérogatives impliquent des échanges et limite le risque de conflits. D'un point de

vue sémiotique, son espace incorpore des représentations symboliques reflétant les formes d'expressions d'une culture à savoir les folklores, des endroits d'un pays ou d'une région du monde, la mode, le life style, le design culinaire, le sport, les produits des marques. La liste semble monumentale, mais ce qui nous importe le plus c'est la construction d'un imaginaire convivial, générateur de discours, d'attentes, de pratiques économique et touristiques.

Cet imaginaire se joue d'un ensemble de représentation convivialemêlant de nouvelles collections et photos de vacances, des paysages à couper le souffle, des objets décoratifs qui inspirent la créativité, sans oublier les clichés des places historique d'un pèlerinage. Prenons à titre d'exemple Big Ben ou du Tower Bridge allant jusqu'auxles façades de maisons typiques de la capitale d'un pays avec ses ambiances rétro.

Il y en a pléthore sur cette galerie sociale qui donne l'envie de bouger, muni de textes motivants et percutants. Cela ne peut qu'inciter au rêve et donne matière à la réflexion sur les expériences interculturelles.

Andy Semovitz<sup>7</sup> met en circulation une réflexion qui fait repenser sur la manière de communiquer et gagner en visibilité « *Soyez intéressant sinon invisible* »<sup>8</sup>. Expliquant davantage ce qui est intéressant. C'est à partir de cet adjectif qu'en découle l'ampleur des contenus via Instagram. « Intéressent (e) » qui suscite l'intérêt et retient l'attention par des traits et des signes distinctifs. Le contenu est digne de considération si l'information est pertinente, ce qui débouchera sur un contenu séduisant et le mérite revient au pouvoir de l'image qui donne lieu à une attention bienveillante. Après avoir passé en revue les raisons pour lesquelles ce média pourrait être considéré comme un vecteur de dialogue des cultures, passons éventuellement aux usages interculturels de ce dernier qui sont protéiformes à savoir l'échange sur la culture et le dialogue des cultures dans le cyberspace.

La digitalisation des échanges culturels imprègne une nouvelle façon de vivre l'interculturalité. En effet, cette application procure une mosaïque de produits culturels

et donne la possibilité d'échange au niveau du design, littératures, folklores, médecine traditionnelle, musique, cuisine, symbolismes, mode, gastronomie, tourisme. Cela permettra de faire connaître à chacun sa propre culture et d'en découvrir d'autres à travers notamment les musées, les expositions virtuelles et les forums de discussion. Il n'est aujourd'hui point besoin de se déplacer pour admirer la beauté envoûtante des pays, des musées, des festivals et des événements du monde entier.

Si nous attirons le regard sur les posts de photos de : « leSoukDESCreateurs »<sup>9</sup>, nous allons remarquer que ce blogueur dispose de styles et de sensibilités notamment à la représentation visuelle de l'image. Il privilégie un design résolument moderniste, équilibre entre le plein et le vide, une note de couleur saturée, des textures dominantes, des gros plans, plan rapproché... Ces techniques d'expressions typiquement graphique accentuent le rendu



de l'image et devient parlante.

---

<sup>7</sup>Andy Sernovitz, américain, est PDG de GasPedal, une entreprise de consultants spécialisée dans le marketing viral ; et de SocialMedia.org. Il a également enseigné le marketing à l'Université Northwestern aux États-Unis.

<sup>8</sup>Pôle Numérique CCI Bordeaux Gironde (2017). LinkedIn, Twitter : le duo gagnant de votre visibilité BtoB  
<https://www.slideshare.net/polenumerique33/linkedin-twitter-le-duo-gagnant-de-votre-visibilit-btob-83487787>

---

<sup>9</sup>Un blogueur tunisien basé à Montréal

Figure 1 Ce sont des photos séduisantes avec un cadrage imposant mêlant des tapis berbère et des paniers en fibre végétale @leSoukDESCreateurs

Les photographies associent des formes de poésie visuelle, où l'accent est mis sur le sentiment qui se dégage. Lev Manovich<sup>10</sup> a appelé ça « Instagramism: une esthétique où le plus important, c'est le sentiment qui se dégage des choses, de l'image. En anglais, le mood »<sup>11</sup>. Les images sur Instagram contribuent à la promotion des produits tunisiens et partagent ses codes culturels. Ce qui apporte à la compréhension des relations interculturelles.

### Les images valent mille mots

Un compte poétique et inspirant à souhait, accompagné par un contenu varié et de qualité, procure de l'originalité sur le plan esthétique et se substitue en une source d'inspiration infinie. De manière générale, les images sont perçues comme étant un inventaire dans lequel se croisent des cultures, des doctrines et des convictions relatant une histoire, montrant des aperçus quotidiens d'une époque, d'une région, et d'une histoire représentant à son tour une signification symbolisant une émotion

---

<sup>10</sup>Lev Manovich, chercheur professeur au Graduate Center, à la City University of New York. Avec son équipe, Le chercheur Lev Manovich a analysé plus de 15 000 images Instagram du monde entier, Séoul, Bangkok, Tokyo, Moscou... Il nous parle du style global d'Instagram.

<sup>11</sup>Claire Richard (2016), Lev Manovich : « Instagram est le premier média de masse poétique »  
<https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-sur-les-reseaux/20160705.RUE3320/lev-manovich-instagram-est-le-premier-media-de-masse-poetique.html>

affective. Partant du constat de Pierre Capelli<sup>12</sup> qui certifie que « l'image favorise un engagement d'impulsion beaucoup plus important que le texte, différents mécanismes et modes opératoires sont associés pour constituer ce qu'on appelle le Picture marketing. Nous sommes tous attirés par l'image, et les médias sociaux ont tous opté pour cette approche. Les marques adorent ça et en redemandent car, outre l'impotence du potentiel viral du Picture Marketing, ce dernier leur permet aussi de se faufiler de manière plus agile parmi la masse exponentielle de contenus digitaux à notre disposition quotidiennement. Identification plus aisée, engagement plus massif, le Picture marketing nécessite simplement de très bon visuels accompagnés d'une légende cadrant leur interprétation »<sup>13</sup>. Le travail d'un influenceur porte sur la construction d'une image persuasive, dans laquelle il peut produire des correspondances et des attachements. Le cadrage est à ce titre révélateur et met en lumière la représentation graphique exhibant une note de couleurs, de lumières, de textures, des mots, permettant d'introduire sous différents angles les modalités de signes. Ce faisant, il sélectionne des images en fonction des informations susceptible de

---

<sup>12</sup>Consultant & Formateur en communication digitale et e-réputation

<sup>13</sup><https://www.dialogfeed.com/fr/10-applications-pour-instagram/>

confirmer, d'enrichir, et de nuancer des idées. C'est ainsi qu'il circonscrit son image dans le temps et l'espace.

En effet, l'image intervient comme support et comme illustration d'une idée, son choix soulève d'une stratégie intellectuelle, procède d'une quête raisonnée d'une investigation méthodique et non d'une découverte ou d'un coup de cœur. La sélection des images doit être intentionnelle car elle a un impact fort sur le follower soit par l'attrait esthétique, soit par une sensibilité historique que le créateur avait engendrée. La contribution d'une forme historique par exemple, ou du moins des éléments du patrimoine fait réfléchir à la mise en scène des opérations graphiques. Le tout structure un point d'aboutissement par la mise en œuvre des procédés picturaux permettant au créateur de l'image de glisser une valeur émotionnelle susceptible de souligner une prédilection d'un genre pertinent.

Dominique Serre-Floersheim<sup>14</sup>, témoigne avec pertinence que le créateur de l'image découvre sa part d'inspiration dans le temps ou le passé, ceci au terme d'une démarche initiatique, c'est pourquoi *« l'image se présente comme le résultat d'une transformation alchimique de la réalité, une essence obtenue par une série*

*de filtres successifs »*<sup>15</sup>. Ce que nous voulions affirmer par cette démarche, c'est que l'image picturale est toujours le produit réfléchi d'une époque, d'un espace, d'un milieu et d'un temps où le créateur envisage un monde de création. Trouver une idée créative revient dès lors à poser sur le monde un regard mobilisé, structurant et inquisiteur. Le créateur, quant à lui, interroge le monde de la création par la façon dont il le représente.

Ce rapport met en évidence la question du sens, nommé également de la sorte « l'expérience du voir » qui se contente de procurer une identification des formes afin de repérer les divergences d'une spéculation ou du moins de gérer les tons conflictuels du message visuel. La densité du sens du message fait surgir un espace imaginaire collectif avec la mise en œuvre des lignes, des textures, des couleurs, et des perspectives qui attribuent des significations et donnent à apercevoir. C'est dans ce sens, que les enjeux picturaux émergent des relations sur l'espace médiatique digital, plus précisément avec la correspondance des codes identitaires procurant une fonction d'inspiration.

---

<sup>14</sup>Dominique Serre-Floersheim, docteur d'État, professeur agrégée de lettres enseignant en classe préparatoire aux grandes écoles

---

<sup>15</sup>FLOERSHEIM Dominique-serre. *Le passe réfléchi par l'image tome 2*, in les éditions d'organisation

Nous tenons à souligner que le dialogue interculturel est omniprésent au sein de l'image picturale. De plus, il faut rappeler que la richesse de cette incarnation ne provient pas uniquement du créateur. Certes, une image demeure l'œuvre du créateur, mais elle n'en demeure pas le fruit d'une production éminemment collective apte d'associer et de mobiliser plusieurs followers en vue d'une interaction. Une image picturale est le résultat d'un processus d'hybridation qui mêle tout un ensemble de travaux bien précis, témoignant de l'expression artistique d'un créateur qui procure des registres esthétiques. Pour autant, la façon de raconter une histoire est également une manière de provoquer des rencontres, de faire découvrir aux spectateurs des situations inattendues. Le style de l'image, les sujets qui y sont abordés, forment autant de façons de faire vivre le dialogue interculturel.

Effectivement, les influenceurs ou une personne lambda tente sans se rendre compte de faire exister un dialogue entre des cultures différentes par exemple. En ce qui nous concerne, l'univers médiatique d'Instagram favorise un enjeu interculturel et devient un lieu de rencontre et d'éducation à l'image qui incite au rêve et invite à partager des émotions. Il relève de la vie en société et renvoie à l'ordre du dialogue social. Même si les internautes

sont à l'autre bout du monde, ils peuvent échanger leurs impressions à travers l'image qui leur procure une certaine émotion.

Traditionnellement, quand nous insinuons le terme émotion dans le marketing, ce dernier associe plusieurs significations apparentées au bonheur, à la peur, à la tristesse, à la curiosité, à la surprise ou à la colère. Mais les photographies d'Instagram attribuent des traits de pur bonheur afin de stimuler la curiosité et engager le follower dans le contenu. De ce fait, il est intéressant d'associer aux contenus des idées qui libèrent quelque chose de positif et un enthousiasme tolérant l'engagement et le partage. Par exemple, si une marque attache une émotion positive, cela lui présente plus de profit sur la fidélité des prospects ou bien une personne lambda qui détient un compte où elle exprime son l'engouement pour quelque chose. Comme les créateurs de bijoux et les artisans tunisiens qui ne cessent de montrer une part de leur créativité à leur public ou nous pouvons aussi parler des agences de voyage qui encouragent et récompensent la production de contenu via des concours photos. Les images photographiques proposés sur Instagram doivent être traités de façon esthétique et personnalisée dans le but de procurer de l'émotion.

En somme. La force d'un instagrameur est de savoir créer et développer des contenus qui favorisent un véritable modèle économique. L'image sera un support essentiel pour le storytelling qui capte l'attention, se partage, raconte une histoire, augmente de l'engagement et donc plus de trafic.

### **Le storytelling en audiovisuel : créateur de valeur**

Qu'entendons-nous à travers l'idée du storytelling? Ce néologisme s'attache à « *l'art de raconter (narrer) des histoires* » et correspond à la partie du discours où l'orateur raconte, expose et développe les faits. Il s'agit de l'affiliation des pratiques de récits très différents allant du récit oral jusqu'au « *digital storytelling* »<sup>16</sup> qui est né de l'immersion virtuelle dans des cosmos multi sensoriels. À l'heure des médias sociaux, il est considéré en tant que véritable récit narratif et un simple échange d'anecdotes (stories).

À travers la vidéo ou les stories via Instagram : une vidéo pourra toutefois raconter des histoires marquantes notamment sur l'expérience du produit d'une marque, sur un endroit touristique mêlant les paysages, le culinaire ou le life

style dans le but de procurer de l'émotion et incite les gens à acheter un produit ou à visiter un endroit précis. Cette tendance, devenue virale, attire l'attention des followers qui sont perçus comme des cibles aux yeux des marques d'où leur désir crée le buzz. En effet, sur les instastories, un influenceur peut raconter une histoire, la rendre plus captivante en insérant sa position, des émoticônes, ou en ajoutant des textes sous forme de slogan qui laissent place à l'imagination. Cette pratique discursive fait travailler l'imaginaire des followers et capte l'attention (émotion) ce qui pourrait mener de nombreuses followers à faire part de leur confiance.

Le storytelling en audiovisuel peut être une stratégie de communication à part entière tant sur la forme que sur le fond, en mettant en lumière un contenu immergeant les internautes. Cette idée favorise une identification forte de la marque ou de l'entreprise et suscite de l'interaction. En ce qui concerne la mise en scène d'une histoire, elle doit être limpide, prometteuse, facile à retenir et à raconter. S'il s'agit d'une marque, l'histoire doit être en corrélation avec sa raison d'être et sa vocation sous forme d'une aventure vécue, mettant en exergue ses péripéties, ses rebonds ainsi que ses suspenses. Le tout génère de la valeur à l'égard de la marque. Selon la perspective de Valentin

---

<sup>16</sup> GALMISCH Raphaële (2015). Le Storytelling : cercle de la narration au service de l'ethos du leader in revue française des Sciences de l'Information et de la Communication

Becmeur<sup>17</sup>, « *les procédés narratifs reposent essentiellement sur la stimulation de l'imagination, sur la capacité à rendre concret, visuel ou imagé en mettant en scène des éléments figuratifs, immédiatement compréhensibles et identifiable* ». En réalité, Bruner atteste que « *le cerveau a une capacité prodigieuse de perception de l'information quand celle-ci lui est présentée sous une forme narrative* »<sup>18</sup>. Dans un tel cadre, le storytelling génère de multiples bouillonnements et de la frénésie permettant au lecteur d'éprouver des sentiments et des émotions. Maya Angelou confirme également que « *Les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir* »<sup>19</sup>. C'est en ce sens que l'approche narrative prend de l'ampleur dans le contexte d'une communication interculturelle, faisant écho aux codes identitaires qui marqueront nos esprits et accrocheront de façon différente et plus captivante les followers (clients).

Du point de vue marketing et selon Ashraf Ramzy<sup>20</sup>, les marques ont entrepris à

« relayer des logos par des personnages », en se concentrant davantage sur l'histoire de marque (*Brand Story*). Cet entendement veut que les gens n'achètent pas un produit mais les histoires que ces produits représentent.

### **Le Hashtag : un outil de visibilité**

Le hashtag, cet engouement grandissant envers cet outil, attire les entreprises, et l'appréhendent comme étant un outil marketing efficace. La sélection des hashtags, les horaires de publication et l'utilisation des contenus sponsorisés sont des aspects capitaux qui permettent d'accroître la visibilité sur Instagram. Par exemple, un restaurant tunisien choisi de mettre son menu sur Instagram, permettant ainsi à chaque utilisateur d'apercevoir des photos de ses plats grâce à un hashtag. Les photos vont pouvoir être trouvées facilement si quelqu'un fait une recherche via ce même hashtag. Cet outil technologique permet l'identification du contenu. C'est pourquoi utiliser les bons hashtags est si éminent lorsque qu'une marque prétend développer une communauté. Cela sérieusement grandement à la visibilité en qualifiant des followers.

Nous finissons par comprendre que le hashtag sert instinctivement à thématiser les conversations et par voie de conséquence à les indexer. Un mot précédé

---

<sup>17</sup>BECMEUR Valentin. Comment le storytelling a redéfini les stratégies de communication in Communication, <http://www.othello.group/comment-le-storytelling-a-redefini-les-strategies-de-communication/>,

<sup>18</sup>Jerome S. BRUNER (1996) : L'éducation, entrée dans la culture. Les problèmes de l'école à la lumière de la psychologie culturelle, Paris, Retz

<sup>19</sup>Worth Repeating: More Than 5,000 Classic and Contemporary Quotes (2003) by Bob Kelly, p. 263

<sup>20</sup>un célèbre consultant en marketing

d'un « # » devient toutefois un hyperlien, ce qui facilite les recherches. Au demeurant, l'appropriation des hashtags par les utilisateurs tolère aux marques d'arranger d'un prodigieux outil d'action, de référencement et de veille. D'un point de vue marketing, sans hashtag, les publications des contenus sont d'une certaine façon orpheline et passent inaperçues devant les cibles, les prospects, les prescripteurs et influenceurs...

Elles ne sont aperçues que par ceux qui connaissent le compte, les suivent ou parcourent son *timeline*... ce qui peut limiter les scores d'engagement. Les publications de contenus prennent du relief et sort du lot avec des hashtags bien choisis et bien pensés, en bénéficiant de nouveaux followers et donc plus d'engagement.

La communauté des instagrammers en Tunisie ne cesse de s'agrandir et les marques commencent à cibler cette dernière en publiant des liens sponsorisés ou en faisant participer les internautes à ses activités.

## Conclusion

---

L'interculturalité est un enjeu pratique qui s'interroge sur le dialogue des cultures.

Elle est une pédagogie du partage, de l'acceptation et du respect de l'autre. L'ère des médias sociaux, nous amène tous à divulguer à l'échelle planétaire, à rencontrer des cultures et à échanger avec des interlocuteurs issus de contextes linguistiques et culturels différents.

La construction d'un monde interculturel est plausible dans un espace digital empreint de la diversité et de l'altérité. Il faut faire de ce territoire numérique un parvis de rencontre et profiter des potentiels de ces nouvelles technologies pour rapprocher de plus en plus les hommes et les cultures et développer des modèles économiques.

L'approche conviviale est une vraie démarche pour le dialogue des cultures qui met en valeur la structure des codes identitaires d'une culture. Les outils technologiques constituent une force de communication dans la promotion de dialogue et de la relation entre les différentes cultures. Instagram, basé essentiellement sur l'esthétisme et le visuel, reflète des modes de relations et interactions entre les cultures. Les photos et les vidéos doivent être attrayantes et dynamiques afin de faire plonger les followers dans l'univers imaginaire d'un produit de la marque, d'une destination touristique proposée par une agence de voyage, ou un événement culturel. Les

filtres, quant à eux, accentuent le rendu de la représentation. L'esthétique de l'image visuelle affecte les internautes par le choix de la couleur, forme, signe, symbole et le cadrage qui donne davantage du sens. Et les hashtags sont source d'engagement. Ces opérations digitales ne peuvent que développer des modèles économiques à l'international. En partageant la vie journalière d'un influenceur, d'une marque ou d'une entreprise avec les lectorats, quivont être plus impliqués et plus engagés dans les actions quotidiennes. Néanmoins, le concept d'interculturalité n'a pas été suffisamment évoqué dans les différentes études des médias sociaux sachant que celui-ci représente l'une des aubaines précieuses d'Instagram qui mérite d'être traitée profondément. Comment procurer à chaque culture l'espace et la visibilité inévitable pour construire une société participative qui contribue fortement aux développement économique de toute industrie ?

## Bibliographie

---

- BECMEUR Valentin. Comment le storytelling a redéfini les stratégies de communication in Communication, <http://www.othello.group/comment-le-storytelling-a-redefini-les-strategies-de-communication>
- BRETON.P (2003,2004). La convivialité : variante de la désincarnation contemporaine ? In: Quaderni, n°53, La convivialité, fable contemporaine. pp. 61-66.
- BRUNER.J (1996) : L'éducation, entrée dans la culture. Les problèmes de l'école à la lumière de la psychologie culturelle, Paris, Retz  
Communication, <http://www.othello.group/comment-le-storytelling-a-redefini-les-strategies-de-communication/>,
- BONICCO.C (2007) , Goffman et l'ordre de l'interaction : un exemple de sociologie compréhensive, p. 31-48-  
<https://philonsorbonne.revues.org/102>
- CLAIRE Richard (2016), Lev Manovich : « Instagram est le premier média de masse poétique »  
<https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-sur-les-reseaux/20160705.RUE3320/lev-manovich-instagram-est-le-premier-media-de-masse-poetique.html>
- FLOERSHEIM Dominique-serre. *Le passe réfléchi* par *l'image tome 2*, in les éditions d'organisation
- GALMISCH Raphaële (2015). Le Storytelling : cercle de la narration au service de l'ethos du leader in revue française des Sciences de l'Information et de la Communication
- HERSENT J.F (2007) « Traduire : rencontre ou affrontement entre cultures ? », *Hermès*, (n° 49), p. 157-167.
- KELLY.B(2003) Worth Repeating: More Than 5,000 Classic and Contemporary Quotes p. 263
- LESAGE.M (2014). Ethique et marketing, -<http://www.creg.ac-versailles.fr/ethique-et-marketing>
- PARIZOT A (2003) .Ici, tout est... sens : vers un partage des sens en harmonie. <https://rfsic.revues.org/570>
- POLE NUMERIQUE CCI BORDEAUX GIRONDE (2017).Linkedin, Twitter : le duo gagnant de votre visibilité BtoB
- PRETCEILLE. M (1996). Éducation et communication interculturelle, Paris, PUF, p.192  
Dictionnaire *Petit Robert (2010)*,  
<https://www.decitre.fr/livres/le-nouveau-petit-robert-2010-9782849026588.html>
- QUESSADA.D (2003/2004). La convivialité : une relation sans Autre. In: Quaderni, n°53. La convivialité, fable contemporaine. pp. 67-80. doi : 10.3406/quad.2003.1598
- QUINTON P (2002). Le design comme énoncé auctorial- In : communication et langages, volume 134 numéro 1 pp. 75-83  
[http://www.persee.fr/doc/colan\\_0336-1500\\_2002\\_num\\_134\\_1\\_3174](http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_2002_num_134_1_3174)
- THIERY. S (2003/2004) . Avant-propos. In: *Quaderni*, n°53, Hiver. La convivialité, fable contemporaine. pp. 57-59.

# Gestion et Equilibrage d'une chaine de montage par la démarche Lean

Asma Grine<sup>1</sup>, Mounira Jaziri Jemni<sup>2</sup>, Othmen Ben  
Boubaker<sup>3</sup>

Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Mahdia

<sup>1</sup>[masgrine@yahoo.fr](mailto:masgrine@yahoo.fr)

<sup>2</sup>[mouniraeljaziri@yahoo.fr](mailto:mouniraeljaziri@yahoo.fr)

<sup>3</sup>[othman.benboubaker1@hotmail.com](mailto:othman.benboubaker1@hotmail.com)

**Résumé** — Cet article présente une méthodologie de mise en place d'une démarche d'amélioration du processus de production dans une société automobile tout en se focalisant sur l'élimination des différents types de gaspillage au différents niveaux de production en passant par une analyse du processus, critique, recherche de solutions, mise en œuvre des solutions et contrôle des résultats

Dans le secteur automobile, la recherche de la réduction maximale des défauts de qualité, des délais de livraison et de production présente un objectif constant.

Dans ce cadre, et pour répondre aux exigences du marché, le travail ci-joint a été mené et s'inscrit dans l'amélioration de la productivité pour atteindre une montée de productivité ce qui nécessitera une meilleure organisation du milieu de travail.

Ce travail met en exergue la méthodologie de diagnostic de l'état actuel en utilisant des outils scientifiques et des méthodes d'analyse pré définies, une cartographie des flux sera présentée ainsi que le VSM.

Suite à l'opération de diagnostic, des actions préventives et correctives, de mise à niveau ont été proposées et mises en application en équilibrant les postes de travail tout en regroupant des tâches ensemble et en respectant le takt time déjà calculé.

A la lumière de cette étude, divers axes d'amélioration sont décelés englobant l'amélioration de la productivité et l'aménagement des postes de travail par la suite des actions de contrôle et de mesure de performances ont été menées.

Dans cet article on présentera la démarche utilisée ainsi que les résultats obtenus.

**Mots-Clés** — Processus, gaspillage, chaine de montage, équilibrage, chronométrage, takt time, productivité.

## I. INTRODUCTION

La mission principale d'une entreprise est de répondre à un besoin énoncé par un client, et afin d'assurer sa mission un séquençement d'opérations s'impose dans le cadre d'une ou plusieurs chaînes de valeur, chose qui permettra de créer de la valeur pour des marchés. Selon Porter 1986, chaque chaîne de valeur peut se décrire comme réseau structuré de processus d'action organisationnels.[1] et Un processus est défini comme « un ensemble organisé d'activités déclenché par un

événement et orienté vers la production d'un résultat clairement identifié. »<sup>1</sup>[2]

Par la suite à travers un processus de production, un output ayant de la valeur devra être produit et il rependra à un besoin d'un client interne ou externe et certainement les sociétés doivent mettre en place des stratégies d'amélioration continue pour faire face aux exigences du marché.

En fait afin de mettre en place une démarche d'amélioration d'un processus de production, cinq étapes sont nécessaires : analyse du processus, critique, recherche de solutions, mise en œuvre des solutions et contrôle des résultats. Chacune d'elles fait appel à des outils appropriés.

La première étape consiste à faire un diagnostic détaillé de l'état actuel du processus en place et ceci dans le but de la recherche d'éventuels problèmes d'organisation ou de structuration du process.

Une fois cette première étape de diagnostic est réalisée, la localisation des points critiques dans le flux de production est alors faite, et ainsi un système de contrôle et de surveillance sera mis en place afin de visualiser et hiérarchiser les causes potentielles des défauts détectés.

Pour finir un système proactif de résolution des problèmes et de contrôle de l'efficacité des solutions retenues est présenté.

Dans la littérature, deux démarches d'amélioration continue des processus sont présentées, soit à travers une série d'actions correctives simples, soit par un changement intégral ou partiel du processus de production. Dans les deux cas un système de contrôle et de mesure de performance devra être mis en place pour assurer la maîtrise optimale des défaillances.

Quelques soit la démarche d'amélioration qui sera mis en place, l'objectif à atteindre est une augmentation de productivité et de compétitivité de l'entreprise, en fait en 1981, Tixier avec Mathe, énoncent que « l'amélioration de la productivité étant une des clefs du maintien de la compétitivité des entreprises, il est évident que la logistique doit être gérée et contrôlée globalement» [3]. Ainsi on devra s'intéresser à l'amélioration de la productivité, à travers le contrôle de la performance en vérifiant l'efficacité de l'activité et la solution proposée pour ceci on devra identifier le processus de fabrication qui peut être sous forme d'une ligne d'assemblage, appelée aussi une chaîne de montage, a été mise en place pour la première fois dans la production industrielle en 1913 par Henry Ford. Cette ligne d'assemblage utilisée pour la fabrication des véhicules Ford dans une usine du Michigan a permis d'augmenter par dix la quantité produite ainsi que la rentabilité, et de réduire largement les coûts de fabrication. Depuis son apparition, les lignes d'assemblage ont été largement employées pour assembler rapidement un grand nombre de produits uniformes, comme dans l'industrie automobile, l'aéronautique, l'industrie pharmaceutique, les télécommunications, etc. pour une grande variété de produits allant des machines-outils industrielles aux produits quotidiens comme les jouets et les produits électroniques.

Une ligne d'assemblage est un ensemble de stations de travail (postes de travail) interconnectées entre elles à l'aide d'un moyen de transfert mécanisé (comme un convoyeur, un tapis roulant, un bol vibrant etc.). Le produit est transféré sur les stations pour subir les diverses opérations d'assemblage nécessaires. A la fin de la ligne, le produit assemblé sort de la ligne.

---

<sup>1</sup>programme de STG GSI définition inspirée de R. Reix.

Dans ce qui suit, on présente quelques définitions [4] [10] [11]

**Opération (ou tâche) :**

Une opération est la plus petite unité de travail. Elle est pratiquement indivisible. Un travail à réaliser sur un produit peut être divisé en plusieurs opérations indivisibles. A chaque opération sont associés au moins deux types de paramètres qui correspondent à sa durée et à des contraintes. La durée nécessaire pour compléter une opération est dite temps d'opération ou temps opératoire.

**Station (ou poste) :**

Une station est un élément de la ligne où les opérations sont réalisées sur un produit. La totalité du travail à réaliser sur une station est appelée la charge de cette station. La durée d'exécution de la charge d'une station s'appelle le temps de station.

**Temps de cycle :**

Temps compris entre la production de deux unités sur une ligne d'assemblage. Généralement le temps de cycle est donné par la station qui a le temps de station le plus grand (station goulet). Il correspond à la productivité de la ligne d'assemblage.

**Temps mort :**

Le temps mort d'une station correspond à la différence entre son temps de station et le temps de cycle de la ligne. Le temps mort représente un gaspillage des ressources et par conséquent augmente le coût de production.

## II. METHODOLOGIE ET PROBLEMATIQUE

L'équilibrage d'une ligne d'assemblage est un problème d'optimisation combinatoire. Il s'agit d'affecter les opérations aux stations tout en respectant les différentes contraintes de façon à optimiser un critère d'efficacité donné. [5] Ce problème se pose lors de la conception préliminaire d'une nouvelle ligne, mais également au moment d'un changement important de la production. Une mauvaise répartition des opérations aux stations peut entraîner un temps mort non justifié et des coûts supplémentaires inutiles pour chacune des pièces produites.

Une solution de ce problème est ce qu'on appelle une ligne équilibrée qui cherche à minimiser les temps morts des stations afin d'optimiser le taux d'utilisation des ressources.

A. *Contraintes liés à l'équilibrage de ligne de production* : [6, 9, 12, 13]

**Contraintes de précedence :**

Les contraintes de précedence présentent l'ordre partiel de réalisation des opérations, et ce en raison des restrictions technologiques.

**Contraintes liées aux opérations :**

Dans certaines situations, des limites sur la position de deux (ou plusieurs) opérations existent, c'est à dire que par exemple deux opérations doivent être exécutées sur une même station ou qu'elles ne doivent pas être réalisées sur une même station.

**Contraintes liées aux stations :**

Si des machines et des équipements spéciaux sont obligatoires sur une station pour exécuter une certaine opération qui ne peut être déplacée sur une autre station sans ajouter des coûts prohibitifs, alors dans ce cas-là, des contraintes entre

l'opération et la station existent.

**Contraintes liées à la position :**

Dans le cas d'une pièce trop grande et trop lourde, un espace à côté de la pièce concernée peut être nécessaire pour exécuter des opérations. Comme il n'est pas possible ou économiquement inintéressant de déplacer cette pièce, des opérations sur cette pièce doivent être groupées dans une même partie de la ligne.

**Contraintes liées aux opérateurs :**

Les opérations ont des complexités techniques différentes. La qualification d'un opérateur dépend de l'opération la plus complexe à réaliser sur la station où se trouve l'opérateur. De plus, les opérateurs sont payés selon l'opération la plus complexe qu'ils exécutent. Donc, il peut être intéressant d'exécuter des opérations avec une complexité similaire par un opérateur.

B. *Méthodologie du lean Management* : [7] [8]

Le *Lean Management* a pour objectif d'améliorer la performance industrielle tout en dépensant moins. Pour atteindre ce niveau dans une entreprise, on doit s'appuyer sur un certain nombre de points clés :

- La suppression de tous les gaspillages ;
  - Une production en flux tendus ;
  - Une gestion de la qualité favorisant l'amélioration continue et l'amélioration par percée ;
  - La réduction des cycles de développement des produits ;
  - Une attitude prospective vis-à-vis de ses clients.
- Sur un poste de production, les sept principales sources de gaspillage sont identifiées, on les appelle les 7 Muda (gaspillage en japonais).

- **Surproduction** : on continue à produire alors que l'ordre de fabrication est soldé.
- **Attentes** : l'opérateur passe un pourcentage de temps important à attendre la fin des cycles de la machine. Les temps de cycles ne sont pas équilibrés, les processus ne sont pas en ligne.
- **Déplacements inutiles** : par exemple lorsqu'une surproduction a été réalisée, on doit emmener le surplus dans le stock puis le ressortir, d'où deux déplacements sans apport de valeur ajoutée.
- **Opérations inutiles** : tendance de tous les opérateurs à atteindre des niveaux de spécification qui vont au-delà des attentes des clients. Cela est particulièrement vrai pour des défauts visuels. Il en résulte une augmentation des temps de production, du nombre de retouches, de **rebuts**, et donc des coûts. D'où l'intérêt de définir le niveau attendu pour chaque spécification et de se donner les moyens de mesurer correctement ces spécifications.
- **Stocks excessifs** : outre les aspects coûts, les stocks excessifs conduisent à des gaspillages de temps pour retrouver la référence.
- **Gestes inutiles** : par une mauvaise conception des postes de travail, on diminue considérablement l'efficacité de ces derniers en imposant des déplacements, des gestes, des transports inutiles.
- **Défauts** : le processus génère de la non-valeur ajoutée, il faut attendre pour avoir de nouvelles matières premières, les défauts peuvent ne pas être vus alors que l'on passe à l'opération suivante.

La réduction de tous ces gaspillages doit se traduire par une réduction considérable des cycles de production. Aujourd'hui,

pour continuer à jouer son rôle, l'entreprise doit être sans cesse en mouvement, s'adapter aux conditions changeantes, améliorer son niveau de qualité. Elle doit s'attaquer aux problèmes majeurs, éteindre des incendies, préparer les produits de demain mais avec des ressources limitées [7].

Pour tenir ce pari, il faut donc être « Lean » dans l'organisation. Il faut améliorer la productivité dans la conduite d'actions de progrès. Comment résoudre rapidement tous ces problèmes qui se posent ? Comment gérer l'ensemble des projets qui sont conduits dans l'entreprise ? Comment coordonner tous ces projets afin qu'ils restent cohérents avec la stratégie de l'entreprise ?

Répondre à toutes ces questions, c'est précisément l'objectif de la mise en place d'un programme Lean Six Sigma.

L'objet de cet article est de présenter une méthodologie d'organisation et d'équilibrage d'une chaîne de montage installée à une entreprise automobile, ceci s'intègre dans une démarche d'amélioration continue en utilisant les techniques du Lean management afin de réduire les coûts à la sortie de la chaîne de production,

La méthodologie adaptée pour atteindre cet objectif est de faire le diagnostic et l'identification de la chaîne de montage en passant par la collecte des données la préparation de la VSM de production et de contrôle de processus et finalement la récolte des faits en observant ce processus.

Ensuite on passera à la préparation d'un plan d'équilibrage de la chaîne en question.

Pour finir des actions seront mis en place et un contrôle de l'efficacité de ces actions sera systématique pour mesurer la performance de notre plan d'action et l'augmentation de la cadence de production.

### III. DIAGNOSTIC DU PROCESSUS EXISTANT

Cette étude de cas concerne une entreprise spécialisée dans l'industrie Automobile qui est un secteur concurrentiel se caractérisant par l'innovation et l'amélioration continue et partant de sa position de leader sur le marché tunisien grâce à une stratégie d'innovation et devant la force des concurrents, la société est obligé de revoir sa stratégie et mettre en place une stratégie de maîtrise des coûts qui se repose sur des théories visant à optimiser la productivité et le rendement tout en préservant la qualité. En effet, les clés de succès face à la concurrence sont les trois principaux facteurs de satisfaction client : Coût, Qualité et Délais.

La survie de l'entreprise dépend de sa compétitivité et son pouvoir innovant sur le produit, autant que sur les processus de production pour cela elle devra réduire ses prix continuellement par des optimisations de tous les niveaux de la chaîne de valeur.

Le but recherché de ce travail est de diagnostiquer l'implantation déjà en place et prévoir si nécessaire la mise en place d'une organisation plus performante pour résoudre efficacement les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé.

Pour atteindre ces objectifs, on doit passer par les étapes suivantes :

- ✓ Comprendre le principe de fonctionnement de la chaîne de montage
- ✓ Analyser l'état existant sur les lieux de travail

- ✓ Comprendre les enjeux, les objectifs, les principes et les étapes de mise en œuvre des principales techniques de travail qui existent
- ✓ Analyser les différents forces et faiblesses (gaspillages)
- ✓ Analyser les causes de ces gaspillages
- ✓ Minimiser les écarts
- ✓ Maîtriser le processus

La première étape consiste à l'identification et la compréhension de la chaîne de montage du produit fini ensuite une analyse des temps de production par poste sera faite à travers des activités de chronométrage.

#### A. Procédure de fabrication

Dans un premier temps nous avons réalisé des observations sur ligne afin d'établir une cartographie des principales activités du processus fabrication et modéliser le processus de fabrication tel que présenté dans l'organigramme figure 1.

#### B. Description des postes de travail et VSM Process

Poste	Nombre d'opérateur
P1	4
P2	1
P3	2
P4	3
PJ	1
P5	2
P6	4
G1	4
G2	2
G3	2
G35	3
G4	2
G5	1
G6	1
G7	2
F1	2
F2	2
F3	2
F4	1
F5	3

La démarche de diagnostic a été munie, ensuite un suivi de la chaîne de montage nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement et la logique de production pour cette ligne, les résultats du travail effectué ont été résumés dans un tableau récapitulatif qui décrit les opérations à effectuer pour chaque poste et le nombre des opérateurs nécessaires pour le bon fonctionnement. Pour des raisons de confidentialité nous ne présentons qu'un code du poste de travail et le nombre des opérateurs.

Une étape préliminaire de l'analyse de l'état actuel du processus de production est la modélisation de la cartographie réelle du processus. L'outil VSM est le moyen adéquat

qui permet de cartographier visuellement le flux des matières et de l'information allant de la matière première jusqu'au produit fini sous une bonne vue d'ensemble. [5]

Dans ce qui suit, on va présenter la carte des flux actuels de la chaîne de production étudiée.

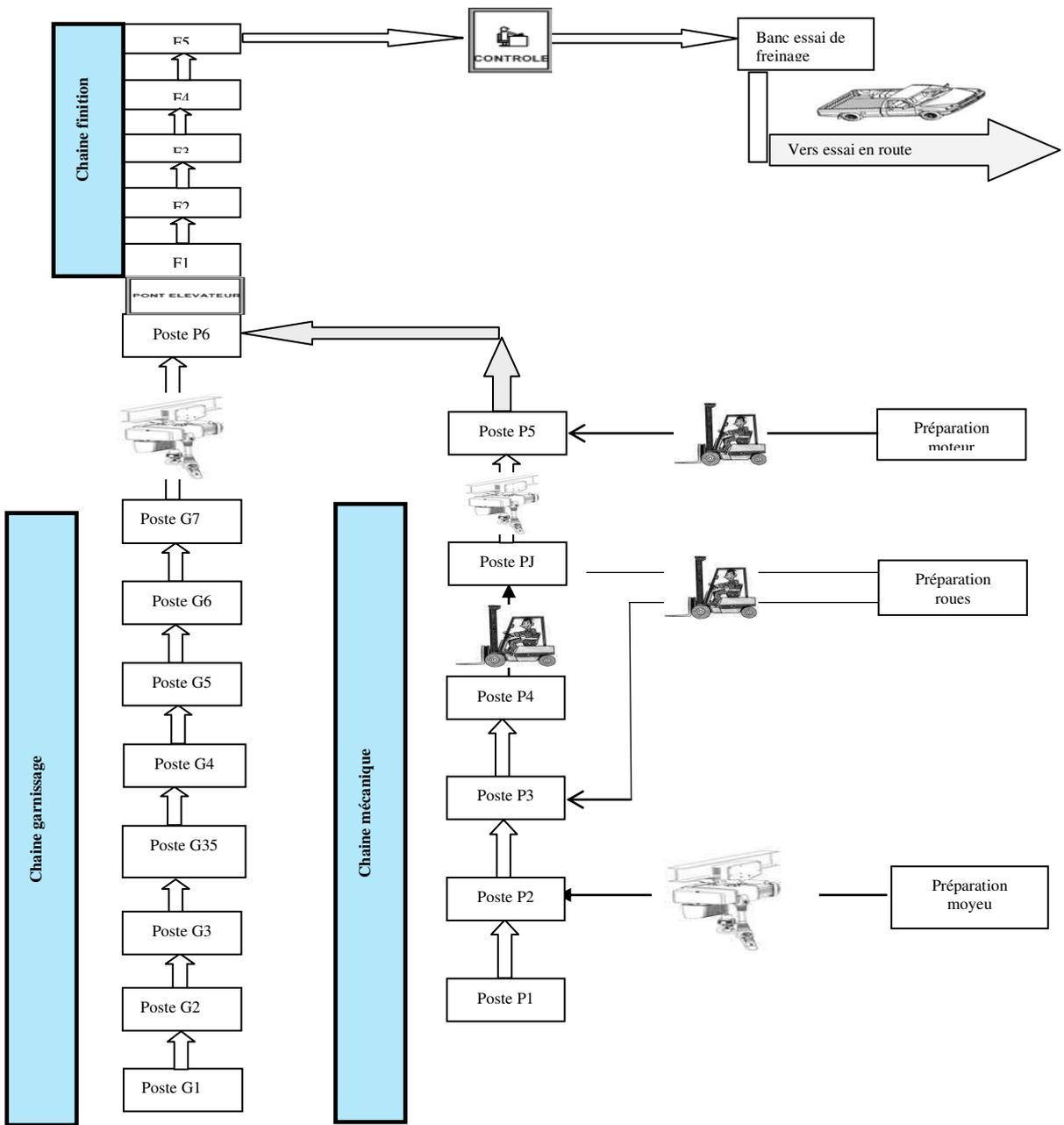


Figure 1 : processus de production

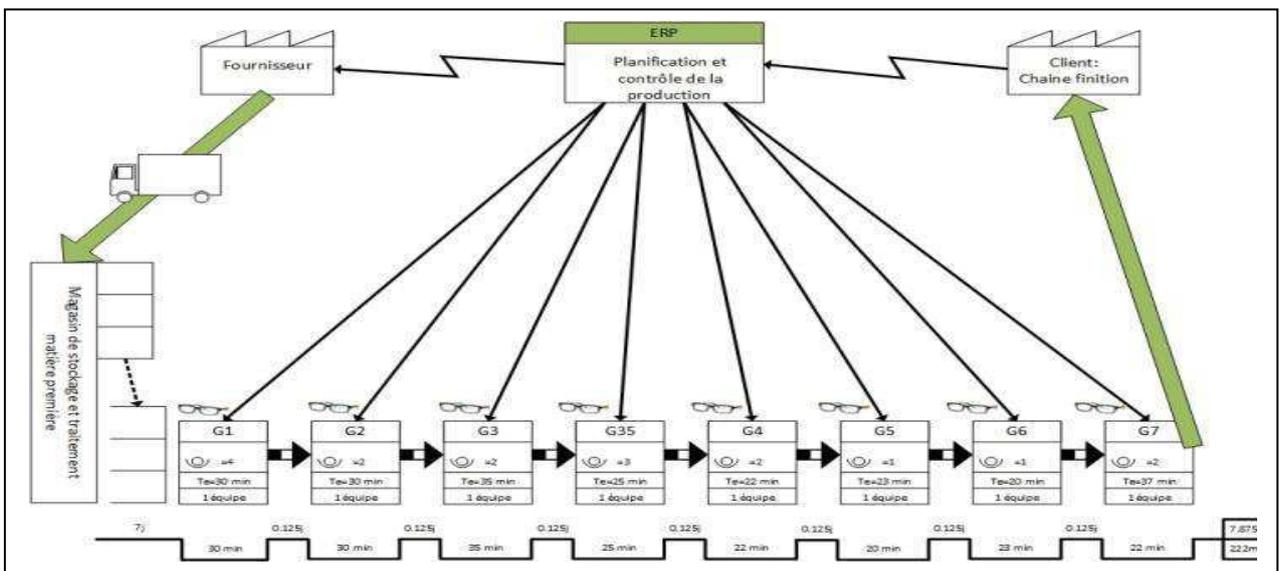


Figure 2 : VSM Production

En analysant la cartographie du processus, on a observé les anomalies suivantes :

- Un déséquilibre de la chaîne de montage :

Les postes n'ont pas la même cadence de production ce qui induit un déséquilibre entre les postes et du gaspillage du temps.

- Une mauvaise organisation dans la chaîne de montage :

Il y a un surstock de matière première en input et pas d'identification claire des caisses

Un manque d'équipement dans la chaîne de montage :

- Les outillages
- Les visseuses électriques

Finalement, on tient à signaler qu'à travers cette étude, on a pu déterminer les anomalies les plus pénalisantes de la production à partir de l'analyse et le diagnostic de l'état existant. Ceci nous a mené à fixer des actions pour l'augmentation de cadence en agissant sur :

- Optimisation des mouvements et des déplacements inutiles.
- Equilibrage de la chaîne de production.
- Organisation des postes de travail et des équipements.

#### IV- Mesure et Chronométrage

Le cycle de changement commence par la mesure. [HARRY M. et al 2000] nous dit : « De nouvelles mesures apportent de nouvelles données, de nouvelles données apportent de nouvelles connaissances, de nouvelles connaissances apportent de nouvelles croyances et de nouvelles croyances apportent de nouvelles valeurs. » C'est en se fondant sur ces nouvelles valeurs que l'on pourra créer les changements profonds capables de mettre l'entreprise sur le chemin de la performance industrielle [7]. Pour mesurer on a opté pour le chronométrage qui est une méthode d'analyse des temps de travail. Basé sur une observation réelle du travail, elle permet d'identifier les temps standards ainsi que les améliorations potentiels et Partant du principe qu'on peut améliorer que ce que l'on mesure, donc une fois le chronométrage effectué on pourra proposer des actions d'amélioration

##### A. Principe de mise en œuvre de chronométrage :

Commençons tout d'abord par énoncer quelque principe de chronométrage.

- Le temps de réalisation d'un travail correspond à la somme des durées de chacune de ses opérations.
- Les opérations sont systématiques (effectuées à chaque cycle de réalisation) ou fréquentielles (effectuées selon une fréquence déterminée)
- Le temps de réalisation d'une opération dépend de sa nature et de l'allure à laquelle elle est effectuée (jugement d'allure : JA):
  - Le jugement d'allure normal est 100.
  - Le jugement d'allure est inférieur à 100 si l'opération est réalisée plus lentement que la normale.

- Le jugement d'allure est supérieur à 100 si l'opération est réalisée plus rapidement que la normale.[3]

##### B. Etapes de mise en application :

- Préparation :
  - Observer le processus à chronométrer
  - Préparer la prise de temps et la fiche de relevé
- Application :
  - Informer l'acteur du processus étudié
  - Mesurer les temps
  - Analyser les temps relevés[3]

##### C. Relevé de temps

Pour bien comprendre les opérations effectuées au niveau de chaque poste, il est nécessaire de l'observer plusieurs fois pour avoir une vision globale sur chaque poste et vérifier le respect des standards par les opérateurs, ci-joint un tableau récapitulatif des relevés effectués.

Poste	Temps 1	Temps 2	Temps 3	Temps 4	Temps 5	Moy
P1	48.5	46	47	49	47	47.5
P2	18	17.5	18.5	16.5	17	17.5
P3	27	27.5	28	26.5	28.5	27.5
P4	32.5	31	33	33.5	32	32.5
P5	30.5	31	30	29	28.5	30
P6	45	44	44.5	45	44	44.5
PJ	24	25.5	25	25.5	25	25
F1	40.5	39	40	41	39.5	40
F2	20	20.5	20	20	19.5	20
F3	20.5	19.5	20	19.5	20.5	20
F4	11	9.5	10	9.5	10	10
F5	14.5	14	13.5	13.5	14.5	14
G1	29.5	30.5	30	30.5	29.5	30
G2	30	30.5	29.5	29.5	30.5	30
G3	36	35.5	34.5	34	35	35
G35	25	26	24.5	25	24.5	25
G4	21	22	22.5	22	22.5	22
G5	19	19.5	21	20	20.5	20
G6	23	23.5	22	23.5	23	23
G7	37	39	38	37.5	38.5	38

Après avoir observé les postes et analysé le temps d'occupation de chaque poste, on a remarqué que certains postes produisent plus vite que d'autres en plus l'analyse de l'état actuel a montré que le processus dispose de plusieurs écarts et plusieurs gaspillages du temps et de mouvement inutiles et de surstock de matière première dans la chaîne de montage. Pour cela on va procéder à des actions de correction de l'état actuel pour améliorer la productivité et équilibrer les postes.

#### V- EQUILIBRAGE DE POSTE DE TRAVAIL

L'objectif de cette partie est d'augmenter la cadence de production et d'équilibrer la chaîne en effectuant l'équilibrage nécessaire des postes de travail tout en minimisant le nombre de poste et le nombre de transfert entre postes éloignés et en affectant un maximum d'opération sur chaque poste tout en tenant compte des contraintes. [9]

Ces opérations permettront d'assurer une amélioration de la productivité et la minimisation de temps de production.

##### a. Analyse des gaspillages :

Certes que les gaspillages ont une influence sur le gain de la production, donc on devra agir pour les réduire et les transformer en gains potentiels.

A partir de la mesure des temps et l'analyse des postes de travail, on a pu identifier les différentes pertes telles que les mouvements

inutiles, (qui se résument dans notre cas aux déplacements pour chercher ce que manque des composants ou d'outillage).

*b. Méthodologie d'équilibrage des postes de travail :*

L'équilibrage des opérations est un processus d'assignation des tâches à des postes de travail de manière que le temps d'exécution soit approximativement égal pour chaque poste et il ne doit pas dépasser le Takt Time (dérivé du terme « Taktzeit », littéralement Temps de cycle en allemand) est l'indicateur de consommation du client. Il représente donc le poul de l'entreprise pour produire au plus juste de nécessaire, ni plus, ni moins.[10]

Cette donnée clé permet de pouvoir maîtriser la production et de la mettre au rythme de la demande client et de répondre aussi aux enjeux du Juste A Temps.

On va commencer alors par l'analyse des différents temps productifs en passant par les étapes suivantes :

**1ère étape : La préparation de l'étude des temps :**

Pour préparer l'étude des temps on doit :

- Rassembler les documents et l'information.
- Expliquer aux opérateurs l'objectif de chronométrage.
- Vérifier les conditions de travail relatives à l'exécution des tâches.

**2ème étape : L'exécution de l'étude des temps**

L'exécution de l'étude de temps consiste à :

- Choisir la méthode de chronométrage
- Déterminer l'unité de mesure
- Diviser l'opération en éléments de travail et faire une description complète de la méthode suivie.
- En tenant compte de toutes ces étape et afin d'assurer le chronométrage, nous observons ce qui se passe à chaque poste.

**3ème étape : L'analyse des temps**

Une fois l'étude des temps effectuée, une analyse de temps doit être menée et elle comporte l'analyse du temps de cycle, de la cadence et du taux d'occupation [1]

1.1. Temps de cycle

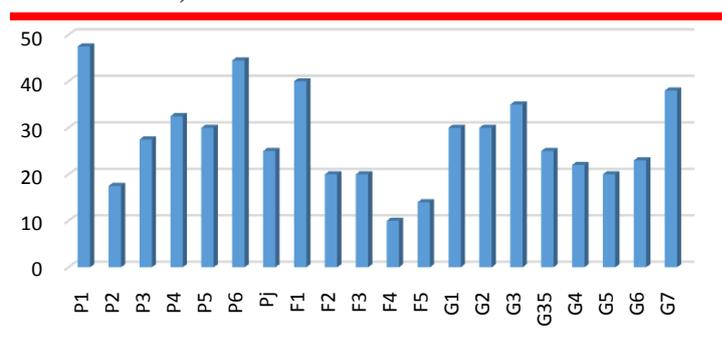
Par définition le temps de cycle de production est le « Temps maximal accordé à chaque poste de travail pour l'achèvement d'un ensemble de tâches ».

$$temps\ de\ cycle = \frac{temps\ de\ travail\ disponible}{demande\ de\ client}$$

Si la chaîne n'est pas équilibrée, le temps de cycle de la chaîne est égal au cycle de production du poste le plus long ce qui constitue le goulot d'étranglement.

Dans notre cas la mesure des temps a donné le résultat figure 3.

**Takt time : 47,5 min**



**Figure 3 : Mesure du takt time état initial**

1.2. Cadence

Par définition c'est le nombre d'unités produites par unité de temps, généralement en heures.

$$Cadence = \frac{temps\ de\ travail}{temps\ de\ cycle}$$

Dans le cas d'une chaîne non équilibrée, la cadence de la chaîne est égale à la cadence du goulot d'étranglement qui se retrouve au poste qui requiert le plus de temps pour traiter les opérations appropriées.

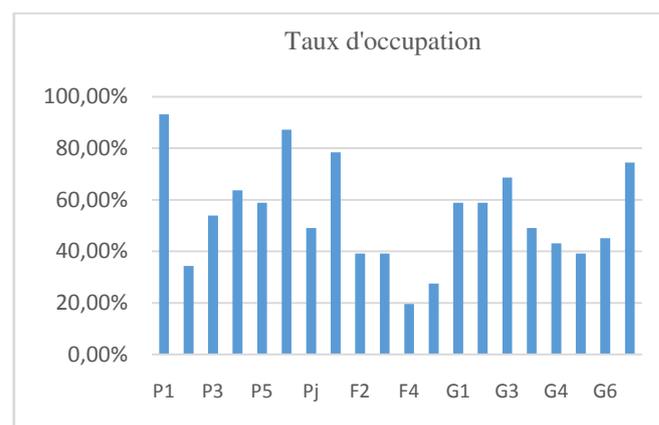
La Cadence actuelle est de 8 voitures par jour qui correspond à la cadence du poste goulot (poste 1).

1.3. Taux d'occupation

C'est le pourcentage du temps disponible effectivement utilisé par un poste de travail pour la production.

Chaque opérateur doit réaliser un certain nombre d'opérations suivant un ordre bien défini, ce qui nous a permis de calculer le taux d'occupation des postes de travail.

$$Taux\ d'occupation = \frac{temps\ de\ cycle}{takt\ time}$$



**Figure 4 : Cadence de production**

L'analyse des résultats suivant a permis de montrer que la charge de travail n'est pas équilibrée, il faudra par la suite proposer des actions d'amélioration

*c. Amélioration :*

1. Introduction :

Suite au diagnostic effectué et aux opérations de mesure des différents temps productifs, on va passer à mettre en place des actions d'amélioration afin d'équilibrer les postes en fusionnant

Objectif : Equilibrer les postes de travail de la chaine de voiture XX pour produire dans un même rythme de travail		
Action à réaliser pour atteindre l'objectif	Responsable	Etat de l'action
Transformer les opérations de la poste P3 de la ligne mécanique vers la poste P2 de la même ligne.	Chef de l'atelier	Ouvert
Transformer les opérations de la poste F3 de la ligne finition vers la poste F2 de la même ligne.	Chef de l'atelier	Ouvert
Transformer les opérations de la poste F4 de la ligne finition vers la poste F5 de la même ligne.	Chef de l'atelier	Ouvert
Transformer les opérations de la poste G35 de la ligne garnissage vers la poste G4 de la même ligne.	Chef de l'atelier	Ouvert

certaines postes avec d'autres dans le but de garantir une production équilibrée.

Dans un premier temps nous allons équilibrer les postes de travail pour produire dans un rythme équilibré, ensuite l'équilibrage du poste de production, l'amélioration du taux d'occupation des postes de travail va nous permettre des gains aux niveaux des opérateurs en respectant la même cadence et le même Takt time.

Il est à noter qu'on va améliorer la cadence en diminuant le Takt time. Ci-joint le plan d'action figure 5

### 2. Relevé des nouveaux temps de cycle :

Suite à la mise en place des actions déjà décrites, on a pu améliorer l'état des postes tout en respectant le Takt time et la cadence de la chaine et surtout on a pu supprimer 5 postes de travail et les fusionner avec d'autres postes ce qui nous a permis d'assurer un gain en nombre d'opérateurs et en temps.

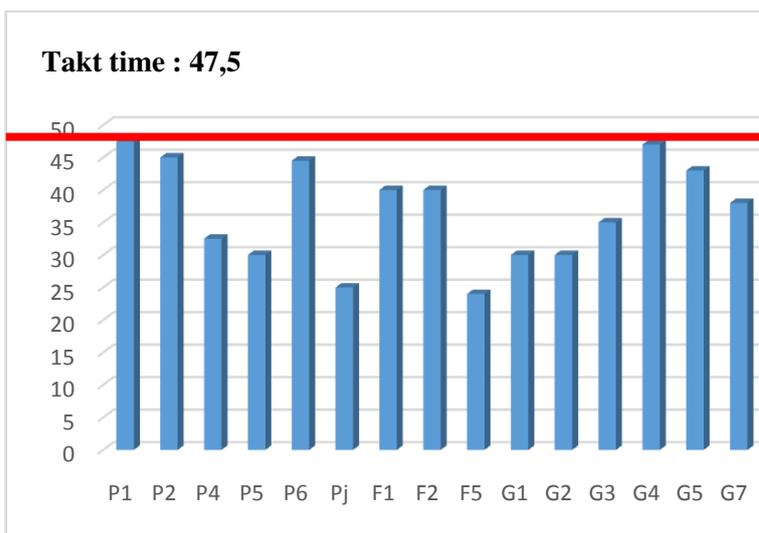


Figure 5: Temps de cycle des postes de travail après équilibrage

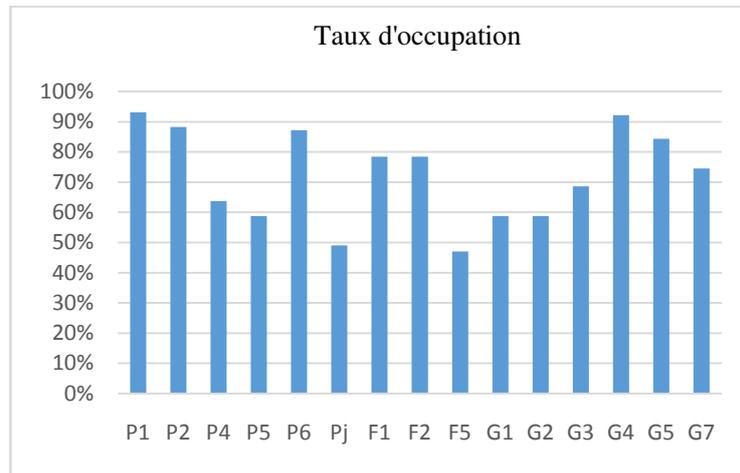


Figure 6 : Taux d'occupation des postes après équilibrage

### 3. amélioration de la cadence :

#### 3.1. Plan d'action

Objectif : Améliorer la cadence en diminuant le Takt Time		
Action à réaliser pour atteindre l'objectif	Responsable	Etat de l'action
Transformer l'opération : Montage support para choc de la poste G6 vers la poste G1 Durée de l'opération : 6min	Chef de l'atelier	Ouvert
Transformer l'opération : Montage tube ABS + tube embrayage de la poste G35 vers la poste G2 Durée de l'opération : 10min	Chef de l'atelier	Ouvert
Transformer l'opération : Cheminement faisceaux châssis et conduite de frein sur longeron de la poste P1 vers la poste P4 Durée de l'opération : 7.5min	Chef de l'atelier	Ouvert
Transformer l'opération : Fixation colonne direction avec boite de la poste P6 vers la poste P5 Durée de l'opération : 5.5 min	Chef de l'atelier	Ouvert
Transformer l'opération : Montage amortisseurs AR avec châssis de la poste P2 vers la poste PJ Durée de l'opération : 5min	Chef de l'atelier	Ouvert

#### 3.2. Relevé après amélioration de la cadence :

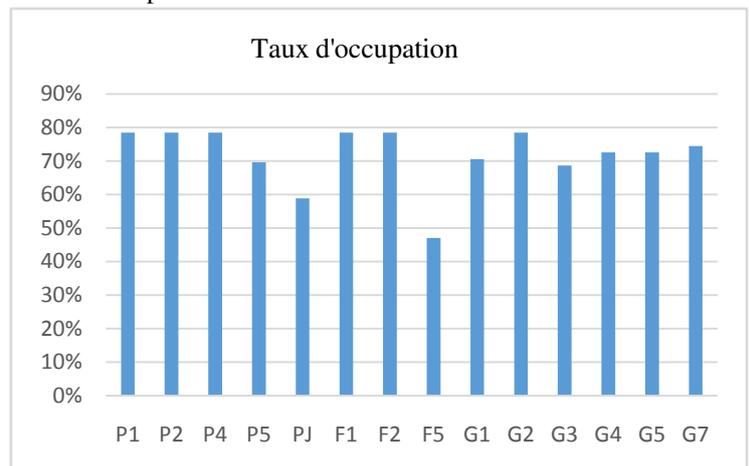


Figure 7 : Taux d'occupation des postes après amélioration de cadence

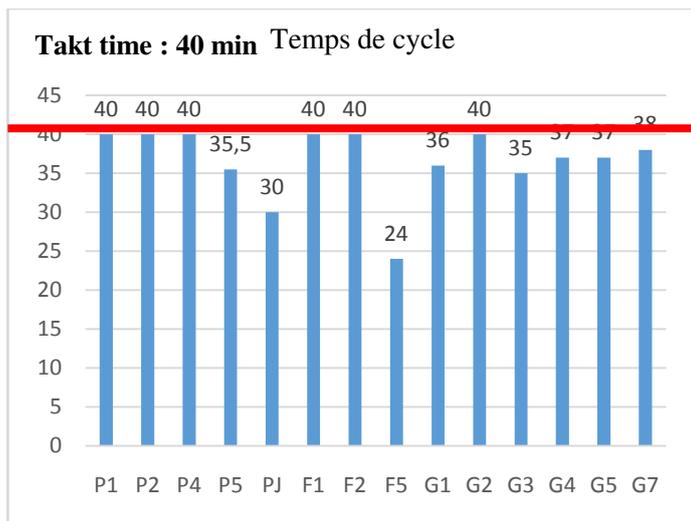


Figure 8 : Temps de cycle des postes de travail après amélioration de cadence

## Conclusion

Suite au travail effectué, on a pu mettre en place plusieurs actions d'améliorations et des changements des tâches effectuées au sein des différents postes ce qui a permis d'augmenter la cadence et équilibrer les postes de travail, celui-ci va améliorer l'entreprise et répondre à la satisfaction des clients.

## VI- Bibliographie

- [1] **PORTER M.** (1986) "L'avantage concurrentiel", Paris, InterEditions
- [2] **Reix, R.** (1997), Flexibilité, in Joffre, P. et Simon, Y. (Coord.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 2ème éd., pp. 1407-1420.
- [3] **Tixier, D. et Mathe, H.** (1981), Logistique et management : voie de la compétitivité, Harvard L'Expansion, n° 22, pp. 20-34.
- [4] **A. COURTOIS**, Gestion de production, Quatrième édition, Édition d'organisation 2001.
- [5] **Jean-Marc Gallaire**, Les outils de la performance industrielle, Édition d'organisation 2008.
- [6] **Corinne BOUTEVIN, Michel GOURGAND, Sylvie NORRE.** Formalisation simplifiée et résolution approchée du problème de l'équilibrage de la charge sur une ligne de montage de véhicules, du 25 au 27 avril 2001, Troyes (France). Université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand II Laboratoire d'Informatique, de Modélisation et d'Optimisation des Systèmes, 2001, 8p.
- [7] **PILLET M.** : « Six Sigma : Comment l'appliquer », Editions d'organisation, 2004.
- [8] **PILLET M.** : « Appliquer la maîtrise statistique des processus MSP/SPC Editions d'Organisation », 4e édition, 16/06/2005
- [9] **Baumard, P. et Benvenuti, J.-A.** (1998), Compétitivité et systèmes d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique, InterEditions, Paris.
- [10] **Tejas Chaudhari, Niyati Raut.** Optimization of Working Processes by Using Takt Time and Assignment Model. International Journal of Advanced Research in

Science, Engineering and Technology. Vol. 4, Issue 3, March 2017.

[11] **AFAV**, Management et démarches de projet- Projet de guide d'intégration des démarches "Qualité" dans la conception de produits, Club d'échange d'expériences - AFAV, Paris, 9 fev. 1994.

[12] **LI ZHENG, CLAUDE BARON, PHILIPPE ESTEBAN, RUI XU, QIANG ZHANG, KARLA ITZEL GOMEZ SOTELO.** Pointing out the gap between academic research and supporting software tools in the domain of the performance measurement management of engineering projects. 30 June 2016.

[13] **SMITH, MARISA AND BITITCI, Umit S.** (2016) *Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance.* International Journal of Operations and Production Management. pp. 1-24. ISSN 0144-3577

# Pratiques du contrôle de gestion dans les coopératives agricoles au Maroc : Etude exploratoire sur la région Souss Massa

Mustapha BOUMESKA

Département Economie – Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir – Maroc,  
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

m.boumeska@uiz.ac.ma

## Résumé :

Le contrôle de gestion de la coopérative marocaine n'a pas fait la part belle des chercheurs. Cette organisation est pourtant un acteur incontournable de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), aussi bien au Maroc que dans la région Souss Massa. Étudier donc les caractéristiques de cette coopérative sera non seulement l'occasion d'offrir un nouvel éclairage sur ses pratiques de gestion mais aussi sur les déterminants et les caractéristiques de son système de contrôle de gestion. Une revue de la littérature permet de déduire cinq hypothèses sur les facteurs d'influence du système de contrôle de gestion de la coopérative. Testées auprès d'un échantillon de 342 coopératives agricoles de la région Souss Massa, les hypothèses sont vérifiées. Celles-ci montrent que plus la coopérative vieillit, grandit, formalise ses activités, applique une stratégie et utilise les TIC, plus elle aura davantage de dimensions du contrôle de gestion.

**N.B.** : l'enquête est réalisée dans le cadre d'un projet financé par le Centre National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST).

**Mots clés** : Contrôle de gestion, Économie sociale et solidaire, Coopérative, Analyse typologique.

## I. INTRODUCTION

L'ESS est apparue en France et en Angleterre il y a plus de deux siècles d'aujourd'hui, pour protéger les ouvriers contre le capitalisme industriel et assurer leur alimentation en bien de première nécessité. L'objectif étant de les amener à se regrouper et à améliorer les conditions de leur vie par leurs propres efforts et moyens [1].

Bien que la définition de l'ESS varie selon les spécificités de chaque pays, ses principes de base et ses valeurs font l'objet d'un large consensus. C'est en effet l'ensemble des activités économiques et sociales, organisées dans le cadre de structures formelles ou de groupements indépendants, composés de personnes physiques ou morales, qui poursuivent une finalité d'intérêt collectif et sociétal qui jouissent de l'autonomie de gestion,

d'une démocratie participative et auxquelles l'adhésion est libre.

Le système économique qui s'applique dans le secteur de l'ESS est distinct du capitalisme et du socialisme [2]. C'est ce qui permet d'ailleurs à ce secteur d'être le « troisième pilier sur lequel doit pouvoir reposer une économie équilibrée et inclusive aux côtés du secteur public et du secteur privé » [3]. Il englobe en effet plusieurs organisations comme les mutuelles, les associations, les fondations, les Organisations Non Gouvernementales et les coopératives. Il n'en demeure pas moins que celles-ci constituent les principaux acteurs de ce secteur vu leur nombre et leur taille (2,6 millions de coopératives regroupant 1,2 milliard de membres, soit 1 personne sur 6 dans la planète), vu leur employabilité (10% de la population active mondiale) et vu l'importance de leur activité (génèrent un chiffre d'affaires de 2,1 Billions USD) [4]. Les coopératives nécessitent par conséquent une attention particulière en matière de gestion et plus précisément au niveau du contrôle de gestion.

Au Maroc, les coopératives constituent l'une des structures privilégiées de l'ESS qui sont au nombre de 15.730 et qui emploient 484.124 personnes [5]. Bien que les études montrent que ces organisations accusent un retard technologique, sont en manque de financement, de machines et de locaux et connaissent mal les principes coopératifs, de gestion comptable et financière [6] aucune étude n'a traité des caractéristiques de leur système de contrôle de gestion. Cette recherche se propose donc de jeter un coup d'éclairage sur les caractéristiques du système de contrôle de gestion des coopératives et découvrir leurs déterminants.

## II. REVUE DE LITTÉRATURE

La gestion d'une coopérative doit prendre en considération ses particularités. Celle-ci est en effet une organisation où l'homme prime sur le capital, où la propriété est collective et où la gestion est transparente. La coopérative est par ailleurs une organisation où le partage de l'excédent coopératif

est équitable, où aucun parmi les membres ne peut s'approprier individuellement les fruits de l'effort collectif et où ces derniers sont solidaires [7]. C'est ce qui rend, selon la théorie des droits de propriété [8] et de l'agence [9], la coopérative moins performante que l'entreprise [10]. La convergence des règles de gestion des organisations suppose néanmoins que les outils et les pratiques de contrôle de gestion d'une coopérative deviennent similaires, voire identiques, à celles d'une entreprise [10]. Compte tenu donc du rôle du système de contrôle de gestion dans le pilotage de la performance, il est possible que sa mise en place dans la coopérative améliore sa gestion [11, 12]. Et pourtant, les caractéristiques de ce système et les conditions pour son instauration dans la coopérative demeurent méconnues.

Étudier les caractéristiques du système de contrôle de gestion de la coopérative marocaine commence par sa définition. Il n'en reste pas moins que celle-ci devra tenir compte des particularités de la coopérative où le facteur humain, la cohésion et la flexibilité sont des traits saillants. Alors que la définition d'Anthony fait l'objet d'un usage fréquent, celle de Simons paraît plus adaptée aux objectifs de cette recherche. Ce dernier définit le contrôle de gestion comme l'ensemble des « processus et des procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » [13]. La mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein de la coopérative sera par conséquent favorisée par certains facteurs comme l'existence d'une structure adaptée aux spécificités de l'organisation et d'une instance de prise de décision compétente (décideur), des procédures formalisées et un système d'information fiable.

La structure est « l'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres » [14]. Mintzberg estime toutefois qu'une structure efficace nécessite la cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence [15]. Il montre par ailleurs que ces facteurs qui peuvent être la taille de l'organisation ou son âge influencent la structure de l'organisation dans un premier temps avant d'influer sur son système d'organisation comme c'est le cas du contrôle de gestion.

Ainsi, plus une organisation vieillit, plus les tâches et les comportements se répètent, et plus il sera facile de les formaliser sous forme de procédures. [15]. De même, plus la taille de l'organisation grandit, plus elle a tendance à formaliser ses comportements et à développer sa structure : les tâches se spécialisent, les unités se différencient et l'administration se développe [16].

Par conséquent, plus la coopérative vieillit et grandit, plus ses activités seront formalisées et plus elle sera adaptée pour accueillir un système de contrôle de gestion.

Pour que l'organisation adapte son offre aux besoins du marché, il faut qu'elle utilise la technologie appropriée. Joan Woodward montre par ailleurs que la technologie utilisée dans le système de production détermine les choix de l'organisation [17]. Elle influence aussi, selon Mintzberg, la structure de l'organisation [15] y compris son système de contrôle de gestion. Ainsi, plus la coopérative essaye d'adapter ses produits aux clients, plus elle cherchera à utiliser la technologie appropriée et plus elle aura besoin d'un système de contrôle de gestion.

La coopérative est une consécration de la gouvernance participative. Celle-ci est un mode de gouvernance où le salarié est à la fois le travailleur coopérateur, l'actionnaire et le décideur [10]. Cela dit, les coopérateurs doivent élire au moins un dirigeant, voire un conseil d'administration, qui se charge de la gestion de la coopérative. Le décideur se trouve ainsi dans l'obligation d'arbitrer entre l'intérêt individuel de ses électeurs et l'intérêt collectif : celui de la coopérative. La prise de décision par ce dernier nécessite pourtant une certaine rigueur. Elle requiert aussi et une information complète pour convaincre l'assemblée générale. Or, le contrôle de gestion est un système d'information et d'aide à la prise de décision. Le dirigeant de la coopérative aura donc besoin de ce système pour prendre des décisions adéquates et convaincre les coopérateurs.

Toutes les décisions prises par les dirigeants supposent qu'ils possèdent une information issue d'un système d'information fiable.

Selon la théorie Z il est possible de considérer la coopérative comme une organisation où tous les membres participent à la prise de décision et communiquent de façon permanente [18]. Cette forme d'organisation est considérée comme source de performance au vu des travaux d'Ouchi qui sont complétés par ceux de Peters et Waterman [19]. En effet, dans leur ouvrage « Le prix de l'excellence » ces auteurs édictent « 8 leviers de la performance à savoir : privilégier l'action, rester à l'écoute, favoriser l'autonomie et l'innovation, asseoir la productivité sur la motivation du personnel, se mobiliser autour des valeurs clés, préserver une structure simple, allier souplesse et rigueur et s'en tenir à ce que l'on sait faire » [20]. Ce mode d'organisation qui est source de performance est basé sur la communication qui nécessite une circulation rapide de l'information entre les dirigeants, d'une part, et entre les dirigeants et l'ensemble des coopérateurs d'autre part [10]. Or, le contrôle de gestion est un système d'information à la fois fiable et facilement utilisable. En quête de performance, la coopérative aura donc besoin de ce

système pour consolider la cohésion entre les membres et favoriser leur coopération et leur communication.

La circulation de l'information suppose une configuration organisationnelle bien définie. Pour chaque configuration il faudra par ailleurs une stratégie adaptée. La stratégie influence donc la configuration et la circulation de l'information au sein de l'organisation. Miller distingue trois configurations d'organisation à savoir l'organisation adaptative, entrepreneuriale et bureaucratique [21]. Suite aux travaux de cet auteur, des chercheurs ont associé une stratégie à chaque forme de configuration. Ainsi, à l'organisation adaptative est associée une stratégie formalisée, à l'organisation entrepreneuriale correspond une stratégie intuitive et pour l'organisation bureaucratique une stratégie unique formalisée dans le passé [22]. Du moment où la coopérative adopte une stratégie claire et bien définie, elle aura une certaine configuration qui influencera la circulation de l'information entre ses membres. Vu donc que le contrôle de gestion est un pourvoyeur d'information au sein de l'organisation, il sera nécessaire dès lors que la coopérative met en place une stratégie.

Le système de contrôle de gestion devient important aussi bien pour la coopérative que pour l'entreprise à mesure que leurs modes de gestion convergent. Une coopérative dont l'âge (H1) et la taille (H2) augmentent, qui formalisent davantage ses activités (H3) et utilise les TIC (H4) et qui adopte une stratégie concurrentielle (H5) aura tendance à avoir plusieurs dimensions du système de contrôle de gestion.

### III. METHODOLOGIE

Cette recherche développe 5 hypothèses qui prédisent les déterminants du système de contrôle de gestion dans la coopérative. Ces hypothèses sont testées auprès d'un échantillon de coopératives agricoles de la région Souss Massa (A), par une méthode descriptive (B).

#### A. Choix de l'échantillon

La région Souss Massa compte environ 2.704.000 habitants et contribue à plus de 7% du produit intérieur brut du Maroc. S'étalant sur une superficie de 53.789 Km<sup>2</sup>, cette région abrite plus de 1500 coopératives, qui opèrent, pour la plupart, dans le secteur agricole. La prééminence de cette forme d'organisations et leur importance dans le tissu socioéconomique de cette région a amené le Centre National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) à financer un projet qui étudie leurs caractéristiques. Ce projet, présenté par des chercheurs de l'université Ibn Zohr d'Agadir, s'intitule « Entrepreneuriat collectif vecteur de développement durable : Cas des coopératives de la région Souss Massa ». C'est donc grâce au

financement de cet organisme que les données employées dans cette étude ont été collectées par un questionnaire administré auprès de coopératives établies dans la région Souss Massa. Une équipe d'enquêteurs constituée de doctorants et d'étudiants de Master a été formée pour cette fin, et a été supervisée par des enseignants chercheurs, membres de l'équipe, tout au long de la période de collecte d'informations.

Le questionnaire utilisé pour collecter les données porte sur 4 axes. Le premier axe est consacré à l'identification de la coopérative. Il contient des questions sur la taille, l'âge et le mode de prise de décision adoptée dans la coopérative ainsi que sur son appartenance à un groupe et son organigramme. Le deuxième axe s'intéresse à la gestion et le fonctionnement de la coopérative, notamment, les organes de gestion et de contrôle, le système d'information, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion commerciale et la gestion du stock et de production. Le troisième axe traite l'environnement juridique et socio-économique de la coopérative. Et le dernier axe traite l'impact des politiques de développement sur les coopératives. Les questions qui traitent le contrôle de gestion sont au nombre de 20 questions. Celles-ci permettent de connaître si la coopérative tient une comptabilité analytique, si elle utilise des TIC et le cas échéant un logiciel de gestion, si son mode de gestion est formalisé et si elle applique une stratégie orientée vers la veille concurrentielle et technologique. Ces dimensions constituent en effet des variables ou des critères qui permettront de tester des hypothèses de recherche.

L'échantillon auprès duquel cette recherche est menée se compose de coopératives agricoles de la région Souss Massa – Maroc. Celles-ci sont sélectionnées par la méthode des quotas qui s'emploie davantage dans les études visant à généraliser les résultats [23]. Adopter cette méthode d'échantillonnage nécessite une base de sondage et c'est la base de données de l'ODCO (Office de développement et de la Coopération), complétée par celles des différentes préfectures de la région qui ont permis de prendre en compte cette condition. De la base de sondage il a été possible de déterminer la taille de la population totale des coopératives agricoles de la région Souss Massa qui atteint 1088 entités. C'est en effet l'équivalent de 71% de coopératives de cette région. La méthode de calcul de la taille d'échantillon a indiqué qu'il est nécessaire d'avoir au moins 330 observations [24]. La collecte des données est par conséquent arrêtée au moment où le nombre de questionnaires exploitables a atteint 342.

TABLEAU I  
STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

Province	Effectif	Pourcentage
Agadir Ida Outanane	33	9,6 %
Inzegane Ait Melloul	17	5,0 %
Tiznit	65	19,0 %

Chtouka Ait Baha	78	22,8 %
Taroudant	90	26,3 %
Tata	59	17,3 %
<b>Total</b>	<b>342</b>	<b>100,0 %</b>

### B. Méthodes

Bien que la taille de l'échantillon des coopératives enquêtées dans cette recherche autorise de tester les hypothèses par une méthode explicative comme la régression multiple, la nature de variables employées ne le permet pas. Ce sont en effet des variables binaires pour leur majorité d'autant plus que la variable à expliquer contient plusieurs dimensions. Il est néanmoins possible d'employer l'analyse typologique qui est non seulement justifiée par l'objectif de dégager une taxonomie de coopératives, mais aussi par le nombre important de variables et de leur nature binaire.

Comparée à d'autres méthodes descriptives, la méthode typologique fait appel à la régression linéaire, à la corrélation simple et à l'analyse de la variance. Elle est par ailleurs conduite en deux étapes où la première consiste à détecter les segments homogènes de coopératives et la seconde sert à déterminer si les critères de segmentation varient de façon statistiquement significative d'un segment à l'autre. Ceux-ci correspondent aux dimensions du système de contrôle de gestion et aux caractéristiques de la coopérative comme le montre le tableau n°II.

TABLEAU II  
SYNTHESE DES VARIABLES POUR LE TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Concept	Dimension	Variable	Echelle de mesure
Système de contrôle de gestion	Système comptable	Comptabilité générale	Non : 0 ; Oui : 1
		Comptabilité analytique	Non : 0 ; Oui : 1
	TIC	Logiciel de gestion	Non : 0 ; Oui : 1
		Ordinateurs	Non : 0 ; Oui : 1
		Internet	Non : 0 ; Oui : 1
Formalisation	Formalisation des tâches	Organigramme	Non : 0 ; Oui : 1
		Manuel de procédures	Non : 0 ; Oui : 1
Mode de gouvernance	Prise de décision	Autorité de décision et de contrôle	Gérant : 0 ; Conseil d'administration : 1
Taille	Taille de la coopérative	Nombre d'adhérents	[0 – 1000]
Expérience	Âge de la coopérative	Nombre d'années depuis la création	[1 – 100]
Stratégie	Stratégie de coût	Veille à la maîtrise des coûts	Non : 0 ; Oui : 1
	Stratégie de différenciation	Veille aux besoins des clients	Non : 0 ; Oui : 1
	Stratégie	Veille aux	Non : 0 ;

Concept	Dimension	Variable	Echelle de mesure
	d'innovation	évolutions technologiques	Oui : 1

La première étape de l'analyse typologique se réalise en deux temps. Il s'agira premièrement d'agréger des coopératives semblables au niveau de leurs caractéristiques au sein d'un même segment. Deux coopératives font par exemple partie du même segment si elles ont un système comptable, utilisent des TIC, formalisent leur tâche, appliquent des stratégies similaires. Le nombre d'adhérents à ces coopératives sera par ailleurs presque le même et celles-ci auraient le même nombre d'années d'existence. L'intégration d'une nouvelle coopérative à ce segment se basera sur l'écart au carré entre la valeur qui mesure l'une parmi ses caractéristiques et la valeur moyenne de celle-ci dans le segment. Seules donc les coopératives pour qui la somme des écarts au carré correspondant aux critères de segmentation sont minimum, feront partie du même segment.

L'analyse typologique consiste dans un second temps à agréger des groupes homogènes de coopératives, et c'est ce qui est communément connu sous l'appellation de classification hiérarchique ascendante. L'agrégation de deux segments se base le cas échéant sur la méthode de Wald qui consiste à minimiser la variance au sein des groupes agrégés par rapport aux autres groupes.

La seconde étape de l'analyse typologique, intitulée méthode des nuées dynamiques, vérifie par l'outil de l'optimisation par estimateur du maximum de vraisemblance. Si en effet la première étape permet de déterminer graphiquement le nombre de segments à prendre en considération, les nuées dynamiques sera le moyen pour confirmer ce choix et dans le cas contraire l'ajuster.

Les nuées dynamiques offriront par ailleurs la possibilité de déterminer les caractéristiques des coopératives qui sont effectivement associées à celles du système de contrôle de gestion.

## IV. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

### A. Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon est constitué 342 coopératives agricoles dont 33% féminines, 17% masculines et 50% mixtes. Elles interviennent généralement dans les produits d'Argan (37%), l'apiculture (24%), les dattes (10%), l'Élevage (6%) et le Couscous (5%). Cependant, le caractère de ces activités est, en quasi-totalité, saisonnier (98%).

TABLEAU III  
ANNEE DE CREATION DES COOPERATIVES

Année de création	Fréquence	Pourcentage
<= 2000	31	9,2 %
2001 – 2005	32	9,5 %
2006 – 2010	65	19,3 %

2011 – 2015	123	36,5 %
2016+	86	25,5 %
Total	337	100 %
Manquant	5	
<b>Total</b>	<b>342</b>	

Les coopératives de l'échantillon sont relativement jeunes. La création a connu une expansion à partir de 2006 (81,3%). Cette année coïncide avec le lancement de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) en 18 Mai 2005.

Formalisation	Manuel de procédures	Oui	Oui	Non	2,91*
Taille	Nombre d'adhérents	574	112	15	1248,608**
Expérience	Nombre d'années depuis la création	28	20	6	38,11**
Stratégie	Veille aux évolutions technologiques	Oui	Oui	Non	3,91*

\*\* : significatif au seuil de 1% ; \* : significatif au seuil de 5%

TABLEAU IV  
NOMBRE DE COOPÉRATEURS

Effectif	Fréquence	Pourcentage
< 7	43	13,1 %
7 – 20	177	54,1 %
21 – 40	59	18,0 %
41 – 60	13	4,0 %
61 – 80	10	3,1 %
81 – 90	3	,9 %
91 – 100	4	1,2 %
101+	18	5,5 %
Total	327	100,0 %
Manquant	15	
<b>Total</b>	<b>342</b>	

Une grande partie des coopératives agricoles de l'échantillon sont de petite et moyenne taille (89,2%) dont l'effectif (le nombre d'adhérents) ne dépasse pas 60 coopérateurs.

#### B. Analyse des résultats

Basée sur la distance euclidienne, la classification hiérarchique montre qu'il est possible de dégager dans un premier temps 6 segments distincts de coopératives. Cela dit, quatre parmi les segments dégagés ne diffèrent pas notablement les uns des autres que ce soit au niveau de la taille, de l'âge et des orientations stratégiques des coopératives qui lui appartiennent qu'au sur le plan de celle de leur système de contrôle de gestion. La méthode de Wald met par ailleurs en évidence qu'il est possible de considérer trois segments distincts de coopératives. C'est ce que confirment les résultats de la méthode des nuées dynamiques encore qu'elle ne permet de retenir que quelques critères de segmentation. Le tableau n°V offre une synthèse des résultats des deux méthodes de segmentation.

TABLEAU V  
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES DEUX MÉTHODES DE SEGMENTATION

		Segment 1	Segment 2	Segment 3	Fisher
TIC	Logiciel de gestion	Oui	Oui	Non	21,91**
	Ordinateurs	Oui	Oui	Non	8,21**
	Internet	Oui	Oui	Non	13**

#### V. CONCLUSION

La coopérative agricole de la région Souss Massa compte un nombre réduit d'adhérents comme c'est le cas d'une petite entreprise. Jeune et à activité saisonnière, cette coopérative promeut la valorisation des produits de terroir par la

réalisation des produits d'argan, l'apiculture, l'élevage et la culture de divers fruits et légumes. Malgré toutefois son importance dans le tissu économique et social de la région, la coopérative n'a fait l'objet que de quelques études empiriques. Celles-ci ont révélé que cette entité est en manque de moyens et accuse un retard important au niveau de la gestion. Amener donc la coopérative de la région Souss Massa à adopter un mode de gestion similaire à celui d'une entreprise pourrait améliorer sa rentabilité et la rendre plus performante. Vu que le système de contrôle de gestion est un outil de performance organisationnelle, sa mise en place au sein de cette coopérative devrait améliorer sa gestion. Il a fallu cependant connaître les caractéristiques de cette coopérative et celle de son système de contrôle de gestion. Cette recherche avait par conséquent pour objectif de déterminer les facteurs nécessaires à la mise en place de ce système au sein de la coopérative. Cinq hypothèses ont été par la suite développées sur la base d'une revue de littérature consacrée aux facteurs d'influence du système de contrôle de gestion, et sont testées auprès d'un échantillon de 342 coopératives agricoles de la région Souss Massa par la méthode de la classification hiérarchique. Celle-ci a révélé qu'il est possible de détecter une typologie de coopératives où coexistent trois segments distincts. Le premier et le second segment se composent de coopératives de taille grande et moyenne, créée depuis au moins une décennie et qui procède à la formalisation de leurs activités, à la mise en place d'une stratégie concurrentielle et à l'utilisation des TIC. Ce sont en effet ces coopératives qui possèdent quelques dimensions du système de contrôle de gestion. Le troisième segment est constitué de coopératives qui ont une taille réduite, qui sont créées depuis moins d'une décennie, qui n'appliquent ni de stratégie claire, ni de formalisation des tâches et qui n'emploient pas les TIC. Ce sont en fait les coopératives où les dimensions du contrôle de gestion sont absentes.

## REFERENCES

- [1]. Parodi, M., *L'économie sociale et solidaire, une alternative à l'économie "Capitaliste"?* Revue Internationale de l'Economie Sociale - RECMA, 2008.
- [2]. Espagne, F., *Sur l'économie sociale et solidaire.* Revue Internationale de l'Economie Sociale - RECMA, 2002. N° 286: p. pp. 13-22.
- [3]. CESE, *Economie Sociale et Solidaire : Un levier pour une croissance inclusive.* 2015, Conseil Economique, Social et Environnemental.
- [4]. I.C.A. Alliance Coopérative Internationale : Chiffres à l'appui. 2018 [cited 2018 06/03/2018]; Available from: <https://ica.coop/fr/node/10663>.
- [5]. ODCO. *Satistiques de l'Office de Développement de la Coopération.* 2014 [cited 2017 01/09/2017].
- [6]. Benmahane, M. et D. Rabhi, *Les coopératives marocaines : Quels outils de gestion pour une meilleure performance ?* International Journal of Innovation and Applied Studies, 2015. Vol. 11(n°3): p. pp. 615-622.
- [7]. SADI, N.-E. et F. MOULIN, *Gouvernance coopérative : un éclairage théorique.* Revue internationale de l'économie sociale, 2014(Numéro 333): p. pp. 43–58.
- [8]. Alchian, A. et H. Demsetz, *Production, Information Costs and Economic Organization.* American Economic Review, 1972. Vol. 62(5): p. pp. 777 - 795.
- [9]. Jensen, M. et W. Meckling, *Agency costs and the theory of the firm.* Journal of Financial Economics, 1976. Vol. 3: p. pp. 305 - 360.
- [10]. Maurel, C., *Les caractéristiques du contrôle de gestion au sein des sociétés coopératives de production.* COMPTABILITÉ – CONTRÔLE – AUDIT 2008. Vol. 2(Tome 14): p. pp. 155 - 172.
- [11]. Anthony, R.N., *Planning and Control System : a Framework for Analysis.* Harvard University, 1965.
- [12]. Alazard, C. et S. Separi, *DCG 11, Contrôle de gestion : Manuel et Applications, 2ème édition.* 2010, Paris: Dunod. 735.
- [13]. Simons, R., *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal.* 1995, Boston: Harvard Business School Press.
- [14]. Boyer, L. et N. Equibey, *Organisation - Théories et applications, 2ème édition.* 2003, Paris: Éditions d'Organisation. 461
- [15]. Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations.* Références: Ed. d'Organisation. 1982, Paris: Editions d'Organisation. 434.
- [16]. Désiré-Luciani, M.-N., et al., *Le grand livre du contrôle de gestion.* 2013, Paris: Editions Eyrolles. 587.
- [17]. Aim, R., *L'essentiel de la théorie des organisation, 5ème édition.* 2012, Paris: Gualino lextenso éditions. 142.
- [18]. Ouchi, W., *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Business Horizons, 1981. Vol. 24(6): p. pp. 82-83.
- [19]. Peters, T. et R. Waterman, *In Search of Excellence.* 1982, New York: Harper & Row.
- [20]. Homri, S., *Culture de l'organisation: Quel impact pour la gestion des connaissances?* Spécialité Info Com, 2012.
- [21]. Miller, D., *Strategy Making in Context : Some Empirical Archetypes.* McGill University Working Paper, 1975.
- [22]. Gordon, L.A. et D. Miller, *A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems.* Accounting, Organisations and Society 1976: p. pp. 59-70.
- [23]. Gavard-Perret, M.-L., et al., *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.* 2008, Paris: Pearson Education.
- [24]. Durand, C. *L'échantillon, combien d'unités doit-on prendre?* Le 16/04/2016, 2009.

# Etude sur le contrôle de gestion dans les entreprises de la province de Safi - Maroc

Rkia EL IDRISSE

*Ecole Supérieure de Technologie – Safi – Maroc*  
*Université Cai Ayyad – Marrakech GREMID*  
*rkelidrissi@yahoo.fr*

**Résumé** - Avec la mondialisation croissante des marchés, l'état de saturation concurrentielle et l'accélération des processus d'innovation et du cycle de vie des produits, les entreprises doivent piloter efficacement leurs performances pour réussir à atteindre leurs objectifs et satisfaire aux exigences croissantes des parties prenantes. Le pilotage de la performance est donc une fonction essentielle au sein de toute organisation qui veut réussir et pérenniser.

Les systèmes de contrôle de gestion, en particulier, ont pour vocation de présenter aux managers des méthodes et des outils permettant de leurs fournir des informations utiles pour la prise de décision. Ainsi, la littérature en sciences de gestion rassemble bon nombre d'ouvrages et d'articles qui expliquent l'utilité du contrôle de gestion pour diriger une entreprise avec succès.

Dans ce cadre, nous avons réalisé un travail de recherche dont la problématique consiste à étudier le contrôle de gestion (outils et pratiques) au sein des entreprises de la province Safi (Maroc). Parmi ces pratiques, nous nous intéressons aux méthodes de calcul des coûts, calculs budgétaires, indicateurs de performance, tableaux de bord...

Ainsi, l'objet de cette recherche est d'aboutir, par le biais d'une étude empirique, à une meilleure compréhension des pratiques du contrôle de gestion dans les entreprises de la province Safi et plus précisément à identifier la place que ces entreprises attribuent aux outils de contrôle de gestion dans le pilotage de leurs performances.

Ce travail de recherche porte sur le contrôle de gestion, domaine distinct mais très proche et complémentaire de la finance : cette dernière a besoin du contrôle de gestion (analyse de la rentabilité d'un investissement, analyse des coûts...) et le contrôle de gestion a besoin de la finance (l'analyse financière est un outil d'aide dans la réflexion stratégique...) et leurs outils et méthodes sont parfois très imbriqués voire communs (budgets par exemple). Ainsi depuis ses origines dans les années 1920, le contrôle de gestion est une des fonctions essentielles de l'entreprise dont la mission principale consiste à aider à la décision et participer à un dispositif de gouvernance des entreprises et bien d'autres organisations.

**Keywords** - Contrôle de gestion, performance, pratique, outil, pilotage...

## Introduction

Ce travail de recherche porte sur le contrôle de gestion, domaine distinct mais très proche et complémentaire de la finance : cette dernière a besoin du contrôle de gestion (analyse de la rentabilité d'un investissement, analyse des coûts...) et le contrôle de gestion a besoin de la finance (l'analyse financière est un outil d'aide dans la réflexion stratégique...) et leurs outils et méthodes sont parfois très

imbriqués voire communs (budgets par exemple). Ainsi depuis ses origines dans les années 1920, le contrôle de gestion est une des fonctions essentielles de l'entreprise dont la mission principale consiste à aider à la décision et participer à un dispositif de gouvernance des entreprises et de bien d'autres organisations.

L'objectif de cette communication est de présenter notre étude sur les pratiques du contrôle de gestion au sein des entreprises de la province de Safi. Il convient, de prime abord, de traiter le contrôle de gestion dans sa conception globale et ce, en proposant de répondre à trois questions principales : - quelles sont les principales définitions du contrôle de gestion ? - quels sont ses missions et ses objectifs ? - quels sont ses outils ?

## I. PRINCIPALES DEFINITIONS DU CONTROLE DE GESTION

Le terme de contrôle de gestion est une traduction de l'anglais « management control », cette traduction qui reste pour certains auteurs discutable du moment que management n'est pas gestion et control n'est pas contrôle. Ainsi, Le terme anglais de « control » a un sens bien plus riche en anglais (piloter, maîtriser, manager, évaluer) que son équivalent français « contrôler » et, à la différence de ce dernier, n'est pas connoté négativement.

Pour assimiler le concept de contrôle de gestion, il semble utile de commencer par une analyse sémantique des mots qui le composent : contrôle et gestion. En effet, le mot « contrôle » a en français une double connotation. La première (contrôle-vérification) consiste à mettre en place des dispositifs visant à s'assurer que telle tâche a été réalisée comme prévu ou non. Le contrôle de gestion est ainsi souvent perçu par les opérationnels comme un processus qui permet aux personnes généralement proches de la direction générale (les contrôleurs de gestion) de porter un jugement sur leurs actions après qu'elles aient eu lieu.

La deuxième connotation (contrôle-maîtrise) consiste à mettre en place des dispositifs visant à s'assurer que les événements à venir se dérouleront conformément aux décisions prises.

Pour une définition correcte du contrôle de gestion, il convient de se démarquer du premier sens du terme contrôle qui laisse supposer que l'objet du contrôle, ce sont les individus appartenant à une organisation et de se rapprocher d'un deuxième sens du terme contrôle, à savoir l'idée de maîtrise. Ainsi, le contrôle s'apprécie fondamentalement par

rapport aux effets des actions, c'est-à-dire aux résultats obtenus. Dès lors, contrôler c'est maîtriser et pas seulement vérifier parce que pour maîtriser on ne peut pas se passer de vérification : contrôler à priori et à posteriori sont complémentaires et inséparables.

De ce qui précède, on peut dire qu'il n'y a pas une définition unique du contrôle de gestion. En effet, diverses définitions ont marqué l'évolution de cette discipline.

La première définition du contrôle de gestion est celle donnée par R. Anthony selon laquelle « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »<sup>i</sup>.

Cette définition fait référence uniquement à l'aspect comptable et financier et elle limite le contrôle de gestion dans un acte de post-évaluation à travers l'usage des termes d'efficacité et d'efficience qui renvoient à la notion de résultat. De plus, la définition ne souligne pas le rôle du contrôle de gestion en matière d'élaboration des objectifs.

Selon A. Khemakhem, « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>ii</sup>. L'auteur reprend les termes : processus, ressources, objectifs et efficacité cités dans la définition de R. Anthony. Par ailleurs, l'auteur intègre la dimension humaine à travers le terme « mobilisation » qui fait référence à la notion de motivation des personnes, l'un des facteurs clés de succès du système de contrôle de gestion.

E.A. Lowe a proposé la définition suivante : « le contrôle de gestion est un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feedback conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée »<sup>iii</sup>.

Cette définition présente des éléments très intéressants comme :

- le contrôle de gestion est conçu comme étant un système d'information ;
- la notion de la responsabilisation : donner une marge de manœuvre aux acteurs ;
- un système de retour d'effet « feedback » : un système en boucle fermé ;
- le contrôle de gestion est tourné à la fois vers l'externe « s'adapter aux changements de son environnement » que vers l'interne « comportement de son personnel » ;
- la nécessaire cohérence entre la stratégie et les objectifs opérationnels.

En 1988, R. Anthony propose une définition différente de celle proposée en 1965 « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »<sup>iv</sup>. Cette nouvelle définition présente une évolution importante

par rapport à la première et ce, en s'intéressant aux stratégies plutôt qu'aux objectifs. En effet, les managers doivent s'assurer de la mise en œuvre des stratégies définies à travers l'influence des comportements des acteurs. Nous retrouvons ici le facteur motivation des individus, déjà développé par Khemakhem.

Selon H. Bouquin, le contrôle de gestion est constitué par « les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »<sup>v</sup>. Ce sont les managers qui définissent la stratégie mais ils ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie.

Pour R. Simons, le contrôle de gestion se définit comme « l'ensemble des processus et procédures formels, construits sur la base de l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »<sup>vi</sup>. En ce sens, l'auteur se limite à l'aspect formel et écarte tout dispositif informel ou invisible de contrôle qui a contribué à la formulation de la stratégie. Selon lui, « toutes les organisations, grandes et complexes, ont des systèmes similaires de contrôle de gestion (...) mais il y a des différences dans la manière d'utiliser les systèmes de contrôle de gestion » d'où la distinction entre deux systèmes de contrôle ;

- le contrôle « interactif » est celui des systèmes surveillés de près par les managers ;
- le contrôle « diagnostic » regroupe les systèmes de contrôle dont la surveillance est déléguée.

D'après H. Bouquin « Il est bien connu que le contrôle de gestion est une discipline non dépourvue d'ambiguïtés, peut-être parce que, au service du management, il lui appartient de gérer des paradoxes et des contradictions (...) notamment parce que cette discipline présente cette fantastique vertu de faire le lien entre une approche financière et opérationnelle et une orientation organisationnelle et humaine »<sup>vii</sup>. Pour l'auteur, le contrôle de gestion est un système différencié (il enregistre ce qui échappe parfois aux financiers) et intégré (il prend en considération principalement trois horizons : la stratégie, le court terme et la gestion courante).

Toutes ces différentes définitions reflètent l'évolution du contrôle de gestion en tant que discipline et pratique managériale. En fait, cette évolution est tributaire de l'élargissement des besoins et attentes des entreprises vis-à-vis du contrôle de gestion d'une part et de l'autre part de l'évolution des théories des organisations.

## II. MISSIONS ET OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION

L'extension des besoins et attentes des entreprises a fait évoluer la conception, les missions et les objectifs du contrôle de gestion. Avant de traiter ces deux points, il convient de présenter dans un tableau les changements qu'ont connus les principaux besoins des entreprises vis-à-vis du contrôle de gestion<sup>viii</sup>.

TABLE I  
EXTENSIONS DES BESOINS EN CONTROLE DE GESTION

Besoins – demandes initiales	Extension des besoins
Analyse, suivi de la production	Analyse, suivi de toutes les fonctions, toutes les activités
Vision interne	Vision interne et externe
Organisation verticale cloisonnée	Structure transversale aplatie
Données quantitatives et financières	Données quantitatives, qualitatives et financières
Analyse statique et ponctuelle	Analyse dynamique avec amélioration permanente
Analyse du passé	Analyse rétrospective et anticipatrice
Analyse opérationnelle	Analyse stratégique, tactique et opérationnelle
Contrôle-vérification	Contrôle : pilotage de la performance
Homme exécutant	Acteur décideur responsable
Concept clé : productivité	Concept clé : performance

### A. Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour missions de répondre à deux dimensions de pilotage : le pilotage de la performance et le pilotage du changement. Avant de traiter chacune des deux dimensions, nous répondons à la question : qu'est ce que le pilotage ? Il s'agit d'après R. Demeestère « d'une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion »<sup>ix</sup>. En ce sens, le pilotage semble un synonyme parfait du contrôle de gestion et donc le contrôle de gestion constitue un système d'aide au pilotage<sup>x</sup>.

Pour la première dimension qui est le pilotage de la performance, le contrôle de gestion doit remplir, dans toute entreprise, deux rôles : le pilotage de l'efficacité (gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques) et le pilotage de l'efficience (gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés).

Pour la deuxième dimension qui est le pilotage du changement, le contrôle de gestion ne peut se comprendre sans une référence à l'environnement des entreprises qui les contraignent à évoluer et à s'adapter. Il s'agit d'un collaborateur de l'apprentissage organisationnel, voire un système d'aide au pilotage du changement du moment qu'il constitue une aide :

- à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût ;
- à l'amélioration opérationnelle par des démarches Kaizen ;
- au changement organisationnel avec, notamment, la régulation des comportements.

Le pilotage de la performance et celui du changement sont complémentaires du moment qu'il n'y a pas de performance sans adhésion d'acteurs et que la conduite du changement organisationnel est encouragée par la logique de performance. A noter que ces deux missions se cohabitent tout au long des phases du processus de contrôle de gestion sous la forme d'un certain nombre d'actions ou de tâches qui se réalisent selon le schéma suivant :

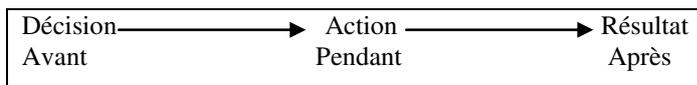


Fig 1: Processus du contrôle de gestion

Ces trois étapes se caractérisent par des missions bien précises comme le montre le tableau suivant :

TABLE II  
MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION

Phase	Mission
Avant : finalisation	Définir les objectifs, les ressources, comment employer au mieux des ressources ?...
Pendant : pilotage	Quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?
Après : évaluation	Quelle mesure des résultats ? Quelle efficience ? Quelle efficacité ?

### B. Objectifs du contrôle de gestion

Dans un environnement complexe, incertain et en perpétuelle évolution, on demande au contrôle de gestion de redéfinir ses objectifs et d'être une aide au pilotage. En effet, le contrôle de gestion doit permettre d'aider à allouer les ressources aux choix stratégiques, Il doit optimiser qualité, coût et délai. Il doit également aider au pilotage des variables de la performance sociale exigée par les parties prenantes.

Encore, faut-il noter que le contrôle de gestion doit contribuer à l'amélioration permanente de la performance de l'organisation en découpant cette dernière en processus opérationnels et processus supports. Cette contribution se fait à l'aide de la formalisation des processus et la mesure des coûts de ces processus pour déterminer les marges et leviers d'accroissement de valeur ajoutée.

Enfin, en contrôle de gestion, on doit pouvoir connaître les impacts des activités d'une entreprise sur les parties prenantes comme le montre le tableau ci-après<sup>xi</sup> :

TABLE III  
IMPACTS DES ACTIVITES D'UNE ENTREPRISE SUR LES PARTIES PRENANTES

Activités (non exhaustif)	Impact valeur client	Impact valeur salariés	Impact valeur actionnaires	Impact valeur sociétale
Vendre	x		x	
Approvisionner Gérer les stocks Livrer	x		x	
Produire	x		x	x
Investir		x	x	x
Gestion des ressources humaines	x	x	x	x
Gestion administrative, économique et comptable	x	x	x	x
Gestion environnementale...	x	x	x	x

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation. On ne demande pas au contrôle de gestion de calculer les coûts et les résultats a posteriori mais de suivre en permanence la performance de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus de contrôle de gestion. Le tableau ci-dessous synthétise les objectifs du contrôle de gestion.

TABLE IV  
OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION

Auparavant, l'objectif du contrôle de gestion était	la maîtrise des coûts	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs.
Aujourd'hui, on ajoute un deuxième ensemble d'objectifs :	l'amélioration continue des processus	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements.

Le contrôle de gestion n'est pas exercé de la même manière dans toutes les organisations, justement parce que celles-ci ont des buts et des caractéristiques différentes : à chaque organisation son contrôle de gestion. Toutefois, quelle que soit la forme précise que prendra la fonction contrôle de gestion dans une organisation, elle s'appuie sur des processus et déploie une gamme d'outils ou de systèmes de gestion qui, pour qu'ils soient efficaces, doivent être adaptés aux spécificités des entreprises.

De nombreux outils de contrôle de gestion existent et peuvent être présentés en quatre grandes familles : le calcul et l'analyse des coûts, les budgets, les tableaux de bord, le reporting...

### III. RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Après avoir collecté les informations par le biais du questionnaire que nous avons élaboré à cette fin, nous entamons l'analyse de ces données. Cela consiste à définir le profil des répondants et leurs caractéristiques en matière d'utilisation des outils de contrôle de gestion. Ainsi, pour mener notre étude, nous avons distribué 60 questionnaires sur lesquels, nous avons récupéré 50 qui ont fait notre échantillon choisi de manière aléatoire. Nous distinguons trois niveaux d'analyse : les caractéristiques de l'échantillon, celles du service contrôle de gestion et sa relation avec la performance de l'entreprise.

#### A. Les caractéristiques de l'échantillon

Age	Plus de la moitié des entreprises (52%) ont plus de 15 ans d'existence
Forme juridique	58% sont des SARL 40% sont des SA une seule entreprise à caractère individuel

Secteur d'activité	40% : activité industrielle 34% : entreprises de services 26% : le commerce et la distribution.
Taille de l'entreprise Effectif	Moins de 100 employés : la moitié de l'échantillon Entre 100 et 200 employés : 34% Plus de 200 employés : 16%
Taille de l'entreprise CA	CA plus de 1 750 000 dh : 42% De 1 000 000 dh à 1 750 000 dh : 32% CA inférieur à 1 000 000 dh : 26%
Caractère familial ou non	74% : ne sont pas familiales
Appartenance ou non à un groupe	82% n'appartiennent à aucun groupe

#### B. Caractéristiques du service contrôle de gestion

Service (ou fonction) contrôle de gestion	64% des entreprises disposent d'un service de contrôle de gestion, alors que 34% ne l'ont pas
Rattachement du service contrôle de gestion	46% : la direction générale 8% : la fonction comptable et financière 10% : fonction indépendante « contrôle de gestion » Les entreprises n'ayant pas le service contrôle de gestion n'ont pas répondu à cette question.
Responsable du contrôle de gestion	32% : contrôleur de gestion 30% : le chef d'entreprise ou le gérant Les entreprises n'ayant pas le service contrôle de gestion n'ont pas répondu à cette question.
Niveau de formation du responsable contrôle de gestion	une formation d'un bac + 2 ou 3 ans pour 22% un bac + 4 pour 42%
Outils de contrôle de gestion	Comptabilité générale (92%) Comptabilité analytique (54%) Tableaux de bord (50%)

Travaux de contrôle de gestion	62% calculent le coût de revient 54% calculent les écarts 52% font les prévisions 40% élaborent les fiches de suivi des stocks...
--------------------------------	--

C. LA RELATION DU CONTROLE DE GESTION AVEC LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.

Notion de performance	82% des entreprises de l'échantillon affirment connaître la notion de performance. Alors que 16% ne la connaissent pas.
Notion de performance globale	Pour la notion de performance globale d'entreprise, 74% déclarent la connaître et 24% déclarent ne pas la connaître.
Dimensions de la performance	Bien que la majorité des entreprises affirment connaître la notion de performance, elles considèrent que c'est la dimension financière qui importe (82%) suivie, par la dimension sociale (40%) puis environnementale (22%)
Souhait de la performance	96% des entreprises souhaitent qu'elles soient performantes
Actions menées	Les actions menées portent prioritairement sur l'aspect financier (80%), ensuite l'aspect social (54%) et enfin l'aspect environnemental (36%)
Contrôle de gestion et performance	94% ont répondu positivement à la question alors que 6% uniquement n'ont pas donné de réponse.

**Conclusion**

Sur le plan théorique, les premières formalisations du contrôle de gestion avaient comme objectif principal de mesurer les coûts de production, puis de faire des prévisions, et enfin d'aider au pilotage de nombreuses variables (performance). Actuellement, face aux évolutions de l'environnement et à l'instabilité du contexte organisationnel, le contrôle de gestion conserve une certaine stabilité de ses principes, mais de nouvelles demandes sont faites au système du contrôle de gestion. Il s'agit de nouvelles pistes et démarches qui émergent et se développent en fonction de la nature de l'instabilité :

- face à l'instabilité interne de l'entreprise, il convient d'adopter la méthode des coûts par activités pour mieux analyser les différentes étapes du processus et des activités nécessaires à la création de valeur.
  - face à l'instabilité externe de l'entreprise, il est possible de rechercher des méthodes et logiciels qui permettent d'analyser les coûts le long d'une chaîne d'approvisionnement (supply chain).
  - face à l'instabilité du temps, le besoin d'un pilotage en temps réel conduit à orienter les calculs de coûts vers des possibilités de simulation et de recalcul permanent.
- Sur le plan empirique, nous pouvons dire que les entreprises étudiées peuvent former trois groupes :
- un premier groupe d'entreprises disposent du service contrôle de gestion. Elles sont conscientes de l'importance de cette fonction et elles mettent en place un certain nombre d'outils d'aide au pilotage de la performance.
  - un deuxième groupe d'entreprises n'ont pas le service contrôle de gestion et pourtant elles utilisent certaines de ses pratiques. On peut dire que ces entreprises font du contrôle de gestion sans le savoir. Elles ont besoin d'être restructurées pour la mise en place d'un service ou d'une fonction contrôle de gestion.
  - un troisième groupe d'entreprises n'ont pas de service dédié au contrôle de gestion et n'utilisent aucune de ses pratiques. Il convient pour ces entreprises de se focaliser sur les facteurs qui expliquent cette situation. Est-ce que c'est l'incompréhension que le contrôle de gestion est très important pour l'amélioration de la performance, ou bien c'est la méconnaissance des outils du contrôle de gestion ou encore c'est la réticence contre l'instauration du service contrôle de gestion ?

**REFERENCES**

- [1] **A. BOURGUINGNON**, Performance et contrôle de gestion. Editions Encyclopédie de Comptabilité,
- [2] **A. BOURGUINGNON**, peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité n°269, Juillet-Août, 1995.
- [3] **C. ALAZARD, S. SEPARI**, Contrôle de gestion, DCG 11, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod 2010.
- [4] **F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M. DELMOND, P.L. BESCOS**, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino Editeur ; 2005.
- [5] **H. ARNAUD et al**, Le contrôle de gestion en action, Editions Liaisons, 2001.
- [6] **H. BOUQUIN**, Les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, 1994.
- [7] **H. BOUQUIN**, Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance, Collection Gestion, 2008.
- [8] **H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX**, Contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, Dunod, 2013.

- [9] **H. ZIAN**, Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV, janvier 2013.
- [10] **L. ZOUIDI**, La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : le cas du Maroc, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en comptabilité, contrôle, audit ; Université du Québec à Montréal ; décembre 2013.
- [11] **M. GERVAIS**, Contrôle de gestion, Economica, 8<sup>ème</sup> édition, 2005.
- [12] **P. LORINO**, Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences, Editions d'Organisation, 2001.
- [13] **R. N. ANTHONY**, (1988), The Management Control Function, Harvard Business School Press, Traduction française, La fonction contrôle de gestion, Publi Union, 1993.
- [14] **R.N. ANTHONY**, (1965), Planning and control system, A Framework for Analysis, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston. Cité par Hervé ARNOUD, Le contrôle de gestion... en action, édition Liaisons 2001.
- [15] **R. DEMEESTERE, P. LORINO, N. MOTTIS**, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Nathan, 2002
- [16] **R. SIMONS**, levers of control, how managers use innovative control systems to drive strategic, renewal, Harvard Business School Press. Cité par Y. Errami, Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : Articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises, 1995.
- [17] **R. S. KAPLAN, S. ANDERSON**, La méthode ABC pilotée par le temps, Éditions d'Organisation, 2008
- [18] **T. NOBRE & D. RISKAL** « L'évolution des pratiques de contrôle de gestion dans les entreprises russes après 1992 » ; <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582807> ; 2011.
- [19] **W. CHEFFI & A. BELDI** « Conception d'un outil de mesure de la performance : divergences entre contrôleurs de gestion et managers : cas d'un groupe industriel français ».
- [20] **X. BOUIN, F.X. SIMON**, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, 2004.
- [21] **Y. PESQUEUX**, La notion de performance globale, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006>, 2005.
- [22] **Z. DJERBI, X. DURAND, C. KUSZLA**, Contrôle de gestion, Dunod, 2014.

---

<sup>i</sup> R. Anthony, The management control function », Harvard Business School Press, Traduction française, La fonction contrôle de gestion, Publi-union, 1993.

<sup>ii</sup> Arnaud H. et al., (2001), Le contrôle de gestion en action, Editions Liaisons.

<sup>iii</sup> Arnaud H. et al, Le contrôle de gestion en action, Editions Liaisons, 2001.

<sup>iv</sup> Anthony R.N., (1988), The Management Control Function, Harvard Business School Press, Traduction française, La fonction contrôle de gestion, Publi Union, 1993.

<sup>v</sup> H. Bouquin, Les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, 1994.

<sup>vi</sup> Simons R., levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic, 1995.

renewal, Harvard Business School Press. Cité par Errami Y., Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : Articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises.

<sup>vii</sup> H. Bouquin, Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance, Collection Gestion, 2008.

<sup>viii</sup> C. ALAZARD, S. SEPARI, Contrôle de gestion, DCG 11, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod 2010.

<sup>ix</sup> R. Demeestère, P. Lorino, N. Mottis, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Nathan, 2002

<sup>x</sup> P. Lorino, Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences, Editions d'Organisation, 2001.

---

<sup>xi</sup> X. BOUIN, F.X. SIMON, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, 2004.

## L'intégration des jeunes diplômés de l'université tunisienne dans l'entreprise

Roula Aouidet Smaili

Maître technologue à l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Jendouba

[roulajosef@yahoo.fr](mailto:roulajosef@yahoo.fr)

**Abstract.** Le processus d'intégration des jeunes diplômés dans l'entreprise après une phase d'insertion professionnelle demeure jusqu'à nos jours une préoccupation majeure tant pour l'entreprise qui cherche à développer son capital humain en tirant profit des compétences et des qualités professionnelles des « jeunes talents », que pour le jeune qui cherche un emploi sécurisé et permanent lui garantissant de bonnes perspectives de carrière ainsi qu'un épanouissement personnel et social.

Dans le présent travail, nous tentons d'étudier la réussite de l'intégration de 123 jeunes diplômés ayant débouché à leur premier emploi via l'explication des raisons de leur intention de départ par des variables d'attitude exprimées par les jeunes à savoir l'engagement, la satisfaction et le stress professionnel conformément aux travaux de Weiner et Vardi (1980), Blau (1986), Neveu (1996), Commeiras et Fournier (1998) et Cohen (1998).

Les résultats montrent que la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel réduisent l'intention de départ du jeune, alors que le stress renforce son intention de quitter l'entreprise.

**Mots clés:** Intégration, intention de quitter, engagement organisationnel, satisfaction au travail, stress professionnel.

### I. INTRODUCTION

L'intégration des jeunes en Tunisie reste préoccupante malgré les réformes successives des programmes actifs d'emploi (SIVP, Contrat KARAMA, CAIP, CRVA, etc.) et le soutien des acteurs d'aide à l'insertion des jeunes diplômés (CORP, EFE, USAID, CEED, CONECT, Mashrou3i, etc.).

De ce fait, il semblerait que ce problème nécessite une plus grande synergie entre les acteurs économiques, sociaux et éducatifs, qui mettront conjointement la problématique de l'intégration des jeunes au centre de leurs intérêts.

Selon le rapport national sur l'emploi, (IACE, 2016), la dernière évaluation des programmes actifs de l'emploi a fait ressortir une faiblesse au niveau des taux d'insertion des jeunes après la fin de la durée des programmes. En fait, le taux d'insertion dans le cadre du programme SIVP est de 45% après la première année de stage et n'est que de 58% en total après les deux périodes de prolongation de ce stage. De plus, les programmes orientés vers les diplômés du supérieur sont moins abordables et moins utilisés dans les régions défavorisées et à faible tissu économique du fait du nombre limités d'entreprises privées pouvant accueillir les jeunes en stages. Dès lors, malgré la large panoplie d'instruments d'aide à l'insertion, leur efficacité est une problématique qui s'ajoute aux problèmes structurels du marché de l'emploi et à

la dynamique de création de nouveaux emplois décents pour les jeunes.

La question est alors: Comment réussir l'intégration des diplômés dans l'entreprise?

Perrot (2000), a évoqué l'intention de départ comme un indicateur déterminant de la réussite ou l'échec de l'entrée organisationnelle.

Dans le cadre de notre travail nous tentons de démystifier les raisons d'une intention de départ prématurée du jeune de son entreprise par le recours à des variables d'attitude comme l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et la présence de stress.

### II. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

L'intégration professionnelle des jeunes diplômés nécessite un effort réciproque de la part du jeune et de l'entreprise afin de réduire les disparités pouvant exister entre les pratiques de cette dernière et les attentes du jeune diplômé.

*A. L'intégration professionnelle des jeunes diplômés dans l'entreprise*

L'entreprise pourra mettre en place plusieurs politiques d'intégration, nous citons essentiellement le coaching, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

*A.1. L'intégration par le coaching*

En effet, l'objectif du coaching est que le nouveau collaborateur soit le plus rapidement en confiance dans son nouvel environnement professionnel et qu'il soit pris en charge par une personne de confiance. Le coach accompagne mais intervient aussi en cas de problème lors de la période d'essai par exemple. Son expertise et son observation permettent au jeune d'avoir une estimation pertinente de ses tâches, de revoir à la hausse ou à la baisse ses objectifs et d'éviter le stress.

*A.2. L'intégration par l'engagement organisationnel*

Divers travaux se sont intéressés à l'engagement et aux comportements qui lui sont associés à savoir la satisfaction au travail (Bateman, Strasser (1984), Mowday, Porter et Steers (1982), la motivation (Mowday, Steers et Porter (1979)),

l'absentéisme et le turn over (Clegg (1983), Cotton et Tuttle (1986).

En raison de la diversité des travaux traitant l'engagement organisationnel, plusieurs définitions du concept ont été élaborées. Les premières définitions avaient un aspect psychologique. Salancik (1997) définit l'engagement comme « Un état d'être dans lequel un individu est guidé par ses attitudes qui le mènent aux actions ». Selon Kiesler (1971) l'engagement signifie « l'allégeance ou le lien d'un individu à ses actes comportementaux ». La définition « classique » de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) définissent l'engagement comme l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. Les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci. Les définitions les plus récentes et les plus adoptées sont celle de Allen et Meyer (1991), et d'O'Reilly et Chatman (1986), pour lesquels l'engagement désigne « l'attachement psychologique de l'employé à son organisation ». Meyer et Allen (1991) présentent l'engagement organisationnel dans une perspective multidimensionnelle. Il y aurait selon eux trois formes d'engagement : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. L'engagement affectif fait appel aux émotions, aux valeurs, à l'identification et à l'implication d'un employé. L'engagement se fait donc par désir et par choix. L'engagement de continuité fait référence à la conscience qu'a un individu des inconvénients relatifs au fait de quitter l'organisation. L'individu s'engage donc par besoin ou par manque d'alternatives. Nous pouvons prendre l'exemple d'une personne qui a accumulé des avantages sociaux qu'elle perdrait si elle décidait de quitter l'entreprise. L'engagement normatif se rapporte aux normes personnelles, morales et sociales. La personne s'engage alors par devoir ou par obligation.

### A.3. L'intégration par la satisfaction au travail

Lorsqu'un comportement est parfaitement intégré, il est considéré comme étant volontaire et en harmonie avec d'autres comportements que l'individu estime importants (Gillet & al., 2009). La satisfaction au travail est définie comme l'attitude de l'individu à l'égard de son travail. C'est un état émotif et positif qui est le résultat de l'opinion du travailleur envers son emploi ou le climat de travail dans lequel il évolue. Selon Amah (2009), la satisfaction apparaît comme une variable déterminante dans l'explication du roulement du personnel. De nombreux modèles ont été développés pour tenter d'expliquer les départs volontaires d'employés (Mobley, 1977 ; Neveu, 1994 ; Price, 1977 ; Steers & Mowday, 1981, etc.). Pour Steers et Mowday (1981) l'intention de départ due à l'insatisfaction peut aboutir au départ effectif peu importe la disponibilité ou non d'alternatives de travail. De nombreuses études ont mis en évidence la relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement du personnel tant dans sa vision prédictive

(Cotton & Tuttle, 1986 ; Green, 2010 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000 ; Lee, Phelps, & Beto, 2009) que dans sa vision prescriptive (Hellman, 1997 ; Lambert, Hogan & Barton, 2001 ; Palmero, 2000 ; Trevor, 2001).

### B. Le modèle conceptuel

Les recherches effectuées sur l'intégration des jeunes dans l'entreprise ont fait état de plusieurs facteurs pouvant la renforcer.

Dans ce papier, une revue de la littérature effectuée a permis d'élaborer un fondement théorique pour notre modèle. En effet, le recours aux différents concepts liés à la socialisation organisationnelle nous a conduits à identifier et définir les indicateurs qui expliquent le processus d'intégration des jeunes diplômés dans la vie organisationnelle. Il reste à tracer les liens entre ces différents indicateurs ainsi que tester leur impact sur l'intégration dans le cas des jeunes tunisiens. Ainsi, notre modèle conceptuel d'intégration se présente comme suit :

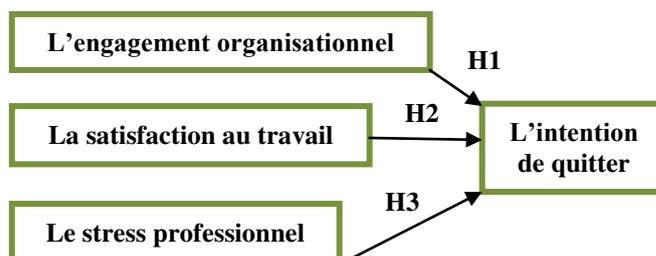


Figure 1 : Modèle conceptuel de l'intégration des jeunes adapté de Sahli.S (2011)

## III. L'ETUDE EMPIRIQUE

### A. Objet et hypothèses de la recherche

Ce travail consiste à effectuer une étude quantitative exploratoire menée auprès des jeunes ayant une expérience dans la même entreprise allant de 6 mois à 3 ans.

Nos hypothèses de travail se présentent donc comme suit :

**H1** : L'engagement organisationnel est corrélé négativement à l'intention de quitter l'entreprise.

**H2** : La satisfaction est corrélée négativement à l'intention de quitter l'entreprise.

**H3** : Le stress professionnel est corrélé positivement à l'intention de quitter l'entreprise.

### B. Echantillon et instruments de mesure

#### B.1. L'échantillon

Le questionnaire a été administré auprès de 123 jeunes répartis entre 66 femmes (soit 53,65%) et 57 hommes (soit 46,34%) ; cette présence plus au moins majoritaire des femmes est expliquée par la structure des diplômés en Tunisie

dont 57% sont des femmes et 43% sont des hommes. Ces jeunes travaillent dans des entreprises sises à Tunis, à Jendouba, à Béjà et à Bizerte.

Les jeunes interrogés dans le cadre de notre travail sont ceux ayant une expérience dans la même entreprise allant de 6 mois à 3 ans.

TABLE I  
RÉPARTITION D'ANCIENNETÉ

Ancienneté	Fréquence en %	
Entre 6 mois et 1 an	41	33,34
Entre 1 an et 2ans	61	49,59
Entre 2 ans et 3 ans	21	17,07

### B.2. Les instruments de mesure

Les points de vue des jeunes ont été recueillis à l'aide de quatre échelles de mesure. La première mesure leur intention de quitter, la deuxième mesure leur degré d'engagement organisationnel, la troisième est utilisée afin d'identifier le stress professionnel, alors que la quatrième évalue leur degré de satisfaction au travail.

Les réponses étaient portées sur une échelle de Likert à cinq points allant de (1) « Pas du tout d'accord » à (5) « Tout à fait d'accord ».

#### B.2.1. L'échelle de l'intention de départ

Pour mesurer l'intention de départ, nous avons eu recours à quatre items inspirés du Michigan Organizational Assessment Questionary (MOAQ). Ces items sont successivement, « J'aimerais bien quitter ce travail rapidement », « Si je pouvais, je démissionnerais rapidement », « Je songe parfois à chercher du travail ailleurs » et « Je ne me vois pas rester longtemps à ce poste ».

#### B.2.2. L'échelle de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été évalué à l'aide de la version réduite du questionnaire de Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999). Ce questionnaire comprend 12 items parmi les 24 originaux de Meyer et Allen (1990). Parmi ces items, quatre mesurent l'engagement affectif (par exemple : « Je me sens chez moi dans cette organisation. », « L'entreprise signifie beaucoup pour moi »), quatre mesurent l'engagement normatif (par exemple : « Je crois que de nos jours, les gens passent trop souvent d'une organisation à l'autre. ») et quatre items mesurent l'engagement de continuité (par exemple : « En ce moment, pour moi, rester au sein d'une même organisation est plus une question de nécessité que de désir. »).

#### B.2.3. L'échelle du stress professionnel

Pour mesurer le stress professionnel, nous avons utilisé l'échelle développée par Steffy et Jones (1988) et utilisée par

Roques (1999). Composée de 21 items, (nous citons par exemple « Je me sens frustré dans mon travail », « J'occupe une position sans issue dans mon entreprise »). C'est une échelle unidimensionnelle qui mesure les pressions et les tensions professionnelles.

#### B.2.4. L'échelle de la satisfaction au travail

Nous avons utilisé l'échelle élaborée par Fouquereau et Rioux, (2002) nommée Echelle de satisfaction de vie professionnelle (ESVP), elle est traduite et validée en français par Blais, Vallerand, Pelletier et Brière (1989). Elle comporte 5 items qui sont les suivants : « Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux », « Mes conditions de vie professionnelle ont toujours été excellentes », « Je suis satisfait(e) de ma vie professionnelle », « Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais dans ma vie professionnelle », « Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien ».

## IV RESULTATS

### A. Analyse factorielle et purification des échelles de mesures

#### A.1. Echelle de l'intention de départ

L'ACP effectuée sur l'échelle de l'intention de départ a relevé les résultats suivants ; les items sont tous représentatifs (supérieurs à 0.5), l'échelle est unidimensionnelle vu la rétention d'un seul axe factoriel qui a expliqué 68.341% de la variance totale avec une valeur propre de 2.711 L'indice de KMO est de l'ordre de 0.743 donc les données sont factorisables. Les contributions factorielles sont toutes supérieures à 0.6. L'alpha de Cronbach dépasse de loin 0.5, il est de 0.891 ce qui manifeste une cohérence interne de l'échelle. Ces résultats chiffrés sont résumés dans le tableau suivant :

TABLEAU III  
RESULTATS DE L'ACP POUR L'ECHELLE DE L'INTENTION DE DEPART

Items	Qualité de représentation	Contribution factorielle	$\alpha$ de l'échelle
Int- rapid	0,622	0,759	<b>0,891</b>
Int-démiss	0,721	0,798	
Int-cherchtrav	0,695	0,862	
Int-rest	0,702	0,845	
Indice KMO & Test de Bartlett	Significatif		KMO=0,743 0,000
Valeur propre	<b>2,711</b>		
Variance expliquée	<b>68,341%</b>		N=123

#### A.2. Echelle de l'engagement organisationnel

L'ACP effectuée sur l'échelle de l'engagement organisationnel nous a conduit à garder les 12 items de la version réduite de cette échelle. Ainsi trois axes sont dégagés

restituant 71% de la variance totale. Les contributions factorielles sont dans leurs majorités supérieures à 0,6. Par ailleurs, le calcul de l'alpha de cronbach pour les trois axes donne des résultats excellents pour la fiabilité des items. Pour l'engagement affectif 0.92, pour le normatif 0.90 et pour celui de continuité 0,87. Le tableau suivant récapitule ces résultats.

TABLEAU IIIII  
RESULTATS DE L'ACP POUR L'ECHELLE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Facteur	Items	Contribution factorielle	Valeur propre	Alpha de cronbach
Engagement affectif	EA_ heureux	0,69	4,82	0,92
	EA_ parler aux autres	0,65		
	EA_ signifie beaucoup	0,70		
	EA_ sentir chez moi	0,72		
Engagement normatif	EN_ pas correct	0,81	4,61	0,9
	EN_ fidélité,	0,88		
	EN_ passer d'une organisation à une autre	0,81		
	EN_ dois beaucoup	0,84		
Engagement de continuité	EC_ nécessité	0,83	3,52	0,87
	EC_ perturbé	0,90		
	EC_ couteux	0,86		
	EC_ peu de possibilités	0,80		
% de variance	71%		N=123	
<b>KMO= 0.86</b>				

A.3. L'échelle du stress professionnel

L'ACP réalisée sur l'échelle du stress professionnel nous a permis d'identifier 4 facteurs : Le premier est constitué de 8 items renvoyant à la charge de travail ayant un alpha de cronbach 0,689 et expliquant 23,56h%. Le deuxième facteur renvoie au plafonnement de la carrière et comporte 4 items, sa cohérence interne est bonne de l'ordre de 0,711 et explique 13,21% de la variance du stress. Le troisième facteur fait référence à l'ambiguïté du rôle et comporte 3 items expliquant 10,26% de la variance du stress. Le dernier facteur, composé de 2 items rend compte de l'intérêt au travail, il explique 7,59% de la variance du stress professionnel. Les résultats précités sont regroupés dans le tableau suivant.

TABLEAU IV  
RESULTATS DE L'ACP POUR L'ECHELLE DU STRESS PROFESSIONNEL

Items	F1	F2	F3	F4
SP-tropT	0,701			
SP-esp	0,589			
SP-rong	0,701			
SP-inq	0,681			

SP-resp	0,601			
SP-press	0,588			
SP-det	0,689			
SP-epui	0,714			
SP-frust		0,623		
SP-psiss		0,698		
SP-niv		0,826		
SP-plaf		0,796		
SP-mislaire			0,824	
SP-org			0,726	
SP-obclair			0,688	
SP-eff				0,498
SP-int				0,436
Valeur propre	3,265	2,545	1,852	1,254
Variance expliquée %	23,56	13,21	10,26	7,59
Alpha de Cronbach	0,689	0,711	0,802	0,489
Indice KMO & Test de Bartlett	Significatif			KMO=0,762 0,000
Variance expliquée	54,726%			N=123

A.4. L'échelle de la satisfaction au travail

Une ACP effectuée sur l'échelle nous a donné des contributions factorielles supérieures à 0,6 et nous a procuré une variance totale expliquée de plus que 63%. L'indice de KMO est égal à 0,766 et indique une homogénéité et cohérence interne des items. L'alpha de Cronbach atteint le seuil de 0,797 ce qui prouve la fiabilité de l'échelle. Le tableau suivant englobe tous ces résultats chiffrés.

TABLEAU V  
RESULTATS DE L'ACP POUR L'ECHELLE DE SATISFACTION

Libellé des items	Contribution factorielle	α de l'échelle
VP-idéaux	0,8	0,797
Conditions excellentes		
satisfait(e) VP		
Obtenir-choses importants		
Pas de changement		
% de Variance expliquée	63,238 %	N=123
KMO	0,766	
Valeur propre	3,01	

TABLEAU VI  
MATRICE DES CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES DU  
MODELE PROPOSE

**B. Vérification des hypothèses**

Une étude des corrélations entre les différentes variables montre la robustesse de notre modèle comme le vérifie le tableau des corrélations suivant et permet de vérifier les trois hypothèses déjà formulées:

	Intention de quitter	Eng calculé	Eng normatif	Eng affectif	Satisf	Stess_ F1	Stess_ F2	Stress_ F3	Stress_ F4
Intention de départ	r=1								
Eng de continuité	-0,541* N(123)	r=1							
Eng normatif	NS	0541* N(123)	r=1						
Eng affectif	-0,327* N(123)	0,611* N(123)	NS	r=1					
Satisfaction	-0,345* N(123)	0,218* N(123)	0,215* N(123)	0,612* N(123)	r=1				
Stess_F1	0,421* N(123)	-0,126* N(123)	-0,356* N(123)	NS	-0,214* N(123)	r=1			
Stess_F2	0,186* N(123)	NS	-0,146* N(123)	-0,158* N(123)	-0,310* N(123)	0,211* N(123)	r=1		
Stess_F3	0,346* N(123)	0,54* N(123)	-0,015* N(123)	-0,311* N(123)	-0,163* N(123)	0,144* N(123)	0,254* N(123)	r=1	
Stess_F4	NS	NS	NS	-0,105* N(123)	-0,013* N(123)	NS	0,108* N(123)	0,231* N(123)	r=1

**B.A.1 Impact de l'engagement organisationnel sur l'intention de départ**

Les résultats montrent l'existence d'une corrélation négative significative entre l'intention de quitter et deux facteurs de l'engagement organisationnel à savoir l'engagement de continuité et l'engagement affectif alors que pour l'engagement normatif nous n'avons pas trouvé de corrélation significative.

L'hypothèse H1 est alors partiellement vérifiée : en effet, l'engagement organisationnel dans ces dimensions affective et de continuité exerce un effet négatif sur l'intention de départ du jeune de l'entreprise.

**B.A.2 Impact de la satisfaction au travail sur l'intention de départ**

Un coefficient de corrélation négatif mais significatif montre que la satisfaction au travail favorise l'attachement du jeune diplômé à son entreprise et minimise les chances de la quitter. Ce qui confirme les propos de Steers et Mowday (1981) qui stipulent que l'intention de quitter due à l'insatisfaction peut aboutir au départ effectif peu importe la disponibilité ou non d'alternatives de travail. D'où l'hypothèse H2 est vérifiée.

**B.A.3 Impact du stress professionnel sur l'intention de départ**

Les résultats vérifient l'existence d'une relation positive et significative entre trois facteurs du stress et l'intention de quitter. Les jeunes en déplorent une communication souvent dépourvue de chaleur, des tensions, un manque de

reconnaissance, une obsession de la rentabilité qui font que l'entreprise devient un univers très « normé » et « rigide ». En effet, des relations professionnelles rigides encouragent le jeune à quitter l'entreprise. D'où l'hypothèse H3 est vérifiée.

**V. CONCLUSION ET DISCUSSION**

Notre première hypothèse réaffirme les résultats de Commeiras et Fournier (1998) ; Babakus et Sager (1990). Ces travaux montrent que l'engagement organisationnel agit négativement sur l'intention de départ. Les items utilisés dans notre recherche traitent l'engagement organisationnel dans ces trois dimensions affective, normative et de continuité. Toutefois nous avons pu vérifier la dimension affective ayant trait au volet émotionnel du jeune ainsi que la dimension normative faisant référence à une certaine obligation de ne plus quitter l'organisation.

La deuxième hypothèse vérifiant une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter corrobore aussi les travaux de Locke (1969) et Lawler (1971) selon lesquels la satisfaction n'est autre qu'un état ou aucune différence entre ce qu'il est réellement son emploi et ce qu'il voudrait qu'il soit, n'est perçue. Ces résultats sont également justifiés par les travaux de (Cotton & Tuttle, 1986 ; Green, 2010 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000 ; Lee, Phelps, & Beto, 2009).

La vérification de la troisième hypothèse corrobore les travaux de Jackson, Schuler (1985) ; Fisher et Gitelson (1983) selon lesquels la présence de stress ne contribue pas à l'épanouissement personnel du jeune et nuit à son

développement de carrière et donc motive son intention de départ de l'entreprise. En fait, dans une ambiance tendue, le jeune déplore une communication souvent dépourvue de chaleur, des tensions, un manque de reconnaissance, une obsession de la rentabilité, voire même de la routine.

En guise de conclusion, nous pouvons proposer quelques pistes susceptibles d'améliorer l'intégration des jeunes recrues dans l'entreprise : améliorer les procédures d'accueil, faire circuler les nouvelles recrues dans les différents services, mettre en place des tuteurs ou des « personnes ressources » hors hiérarchie. De leur côté, les établissements universitaires devraient généraliser les stages d'initiation et de perfectionnement à toutes les disciplines et les parcours d'enseignement pour s'accoutumer à ce nouveau mode de fonctionnement, bien différent de celui de la vie étudiante, il leur faut adapter leur savoir théorique aux réalités, se plier aux impératifs de rentabilité de l'entreprise, s'imprégner d'une « culture de l'efficacité », qui leur était jusqu'alors étrangère, encourager l'esprit d'équipe, renforcer l'ouverture de l'école sur son environnement économique et social via des visites guidées, des forums, des travaux de recherche action, etc. Le MESRS, aussi bien dans son Plan d'Action Stratégique pour la réforme de l'enseignement supérieur (2015-2025), que dans le plan de développement quinquennal (2016-2020), a adopté des mesures mettant les centres de gestion de carrière appelés aussi les 4C (Centre de Carrière et Certification des Compétences) au cœur de son approche stratégique de renforcement de l'employabilité des étudiants et de l'insertion professionnelle des diplômés.

## VI. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] ALLEN, N. J., MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Zhang, C. Zhu, J. K. O. Sin, and P. K. T. Mok organization, Journal of Occupational Psychology, n°63, pp. - 1-18,
- [2] BARGUES, E. (2009). Pratiques d'intégration dans un contexte de développement économique et social durable: le cas d'une Scop, Communication présentée lors des 3èmes Journées scientifiques euro-méditerranéennes Neptune, 1ère Université : Réalités et perspectives de développement durable organisationnel, ERMES, Observatoire du développement durable, IAE de Toulon, Université du sud Toulon-Var.
- [3] DALMAS.M, DURRIEU.F, FABRE.C, ROUSSEL.P. (2006). La gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés : une typologie des pratiques d'entreprises françaises, Congrès de l'AGRH, Le travail au coeur de la GRH, Reims.
- [4] DECI, E et RYAN, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self determination in human behaviour, New York, Plenum.
- [5] ECKERT, H. (2006). Une approche de l'intégration des jeunes dans l'entreprise, Emploi et Formation, centre d'études et de recherches sur les qualifications, Marseille.
- [6] EmmanuelNwahanye (2016) :« Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel » [La Revue Gestion et Organisation](#), Volume 8, Issue 2, September 2016, Pages 87-95
- [7] EVELYNE FOUQUEREAU, (2002) « Elaboration de l'échelle de satisfaction de vie professionnelle (I SVP) en langue française • une démarche exploratoire » Revue canadienne des sciences du comportement, 2002, 34:3, 210-215
- [8] GUERRERO, S et HERRBACH, O. (2005). L'engagement organisationnel des jeunes cadres: Une question de soutien ou d'image, Lirhe, n°418.
- [9] LACAZE, D. (2005). Evaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès des personnes travaillant en contact avec la clientèle, revue sciences de gestion, n°48, pp.1600-1625.
- [10] LACAZE, D., S. Perrot, (2010) : L'intégration des nouveaux collaborateurs.
- [11] MCFARLANE-SHORE, L, MARTIN, H.J. (1990). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, Journal of Organizational Behavior, 2, pp 57-67.
- [12] PALMERO, S. (Juin 200). Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel, le centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Institut d'administration et des entreprises, W.P.n°578, pp.1-17.
- [13] PERROT, S. (2004). Jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés, revue des sciences de gestion, 206, pp. 25-40.
- [14] SAHLI SOUMAYA (2011), « Les paradoxes de l'intégration des jeunes diplômés dans l'entreprise » Mémoire de master en GRH à l'ISG de Tunis.
- [15] SCHAUBROEK, J.S, COTTON, J.L, JENNINGS, K.R. (1989). Antecedents and consequences of role of stress: a covariance structure analysis, Journal of Organizational behavior, Vol.110.
- [16] ZARRAD.H, DEBABI.M, DELLECH.D (2017)« L'INFLUENCE DES FACTEURS INDIVIDUELS SUR LA PREDICTION DU COMPORTEMENT ORIENTE CLIENT ET LA PERFORMANCE COMMERCIALE » <https://www.afm-marketing.com/en/.../AFM2017-ZARRAD DELLECH DEBABI.pdf> Site consulté le 20/01/2018

## L'entrepreneuriat féminin au Maroc

ABOULKACEM Asmae

Doctorant en Economie, Université MOHAMED 5 Souissi  
MAROC

asmae-ab@hotmail.com

**Résumé-** L'entrepreneuriat féminin, est un sujet d'actualité, prenant de l'ampleur dans notre société actuelle .dans cette optique il est important de comprendre le contexte dans lequel évoluent les femmes entrepreneurs de nos jours. L'objectif de cette contribution est d'établir une présentation relative à l'entrepreneuriat féminin, les éléments qui influencent la croissance de ce secteur. Ainsi l'intervention du Maroc dans le développement et l'accompagnement de ces entrepreneurs pour mieux établir les raisons du processus de création et de reprise d'entreprise par les femmes.

**Mots Clés\_**—L'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat féminin, le rôle de l'Etat, accompagnement des entrepreneurs.

### I. INTRODUCTION

L'entrepreneuriat féminin, est un sujet d'actualité, prenant de l'ampleur dans notre société actuelle .dans cette optique il est important de comprendre le contexte dans lequel évoluent les femmes entrepreneurs de nos jours. L'objectif de cette contribution est d'établir une présentation relative à l'entrepreneuriat féminin, les déterminants qui impacte la croissance de ce secteur. Ainsi l'intervention du Maroc dans le développement et l'accompagnement des entrepreneurs féminin pour mieux savoir les raisons du processus de création et de reprise d'entreprise par les femmes.

Les femmes marocaines sont de plus en plus présentes dans les différents domaines tant national que mondial (politique par la participation pour l'indépendance et le développement du pays, socioéconomique par leurs travail formel ou informel, la reproduction et l'éducation).

L'intérêt que porte ce phénomène est lié à son importance dans le développement et la croissance tant économique que social à travers la création d'emplois, de revenus et de richesse qu'il engendre.

### II. LA REVUE DE LA LITTÉRATURE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ.

La notion de l'entrepreneuriat est assez récente. Cette dernière a connu un grand intérêt scientifique, la firme est désormais un pilier de la croissance, de développement du domaine social et économique, de lutte contre la pauvreté, et le chômage informel.

Le domaine de l'entrepreneuriat est pluridisciplinaire (Filion;1997). Malgré les recherches scientifiques de plus en plus concentrées sur l'entrepreneuriat aucune définition ne fait l'unanimité dans l'environnement scientifique. défini par FILION (1997) comme « le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales ». dix ans après (OCDE, 2007) définit le concept de L'entrepreneuriat comme « le résultat de toute action humaine pour entreprendre en vue de générer de la valeur via la création ou le développement d'une activité économique identifiant et exploitant de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux marchés ».

L'entrepreneuriat dans le sens global est considéré par Julien et Marchesnay (1992) et Verstraete (1994, 1999,2000) comme un mécanisme qui se débute par l'entrepreneur et qui fait naître

une organisation on se basant sur ces types dimensions<sup>1</sup>:

- la dimension cognitive<sup>2</sup> par la réflexion stratégique et globale sur l'organisation « la pensée stratégique »,
- La dimension structurale<sup>3</sup> par La structure objective<sup>4</sup> (les recherches et les travaux de Berger et Luckman (1986) et de Burdieu (1987))<sup>5</sup> et la dimension subjective qui s'articule autour de la praxéologie<sup>6</sup> et qui présente Les situations de l'entrepreneur par rapport à ses concurrents dans ses environnements.

Bruyat est en 1993 à rajouter un élément important dans la définition de l'entrepreneuriat est celui du processus qui vise à analyser les variables personnelles et environnementales qui encouragent ou freinent l'esprit d'entreprise, les actes et les comportements entrepreneuriaux (Tounes, 2002)<sup>7</sup> et ceux dans un lieu appelé environnement.

L'entrepreneuriat féminin est apparu avec la naissance de la théorie du genre<sup>8</sup> qui stipule que la femme est un intervenant primordiale qui impact le développement et l'évolution de la Société.

Les recherches ainsi que la littérature sur l'entrepreneuriat féminin se sont développées de manière très remarquable au cours des dernières années. La littérature était concentrée fondamentalement sur l'entrepreneuriat masculin

<sup>1</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete.

<sup>2</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete, page 4.

<sup>3</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete .page5.

<sup>4</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete .page 6

<sup>5</sup> Mohamed Boussetta « Entrepreneuriat Féminin au Maroc : Environnement et Contribution au Développement Economique et Social » 2011

<sup>6</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete .page8.

<sup>7</sup> Tounes, A., (2002), L'entrepreneur: l'odyssée d'un concept, IAE de Rouen, CREGO, Faculté de Droit, de Sciences Economiques et de Gestion, no.03-73, 1-22.

<sup>8</sup> Selon le Guide pour l'institutionnalisation de l'approche genre

cependant l'entrepreneuriat féminin est resté un domaine complètement en friche.

L'entrepreneuriat est passé, d'un plan éducatif à un plan scientifique (Verstraete, 2002).

Les études et les recherches sur le sujet de l'entrepreneuriat féminin est assez récent attiré par plusieurs chercheurs. Pour Bruin et al (2006) le champ de l'entrepreneuriat se situe en cycle adolescence, En revanche Low(2001, p. 17) les recherches sur l'entrepreneuriat féminin concorde au cycle de l'enfance.

Selon Barrett (1995) « le point de vue implicite de ce qui sous-tend les différences dans la façon dont les hommes et les femmes approchent l'entrepreneuriat est influencé consciemment ou non, par diverses philosophies féministes ». Après vingt ans, Constantinidis vient pour distinguer des courants de pensée féministe qui ont conduit à l'émergence de la connaissance de l'entrepreneuriat féminin.

- l'approche radicale (Lebegue, 2011) qui se fonde sur une conception naturelle de chaque sexe en termes de la psychologie et de l'émotion. ce qui rend la femme moins capable pour l'entrepreneuriat que l'homme.
- L'approche du féminisme libéral : fondé sur le principe de l'Egalité des deux sexes, et leurs capacités d'être rationnels et raisonnables dans leurs choix et de réussir les activités de l'entrepreneuriat.
- L'approche du féminisme social : basé sur le fait que les entrepreneurs féminins disposent de caractéristiques spéciales pour le contexte de l'entrepreneuriat. adoptés comme des moyens plutôt que comme des obstacles.
- L'approche du féminisme socioconstructiviste: cette approche défend le paradigme masculin, en restant sur le même principe celui du féminisme social.

Pour LAVOIE la femme entrepreneur est « la femme qui, seule ou avec un ou des partenaires, a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise,

qui en assume les responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe activement à sa gestion courante »<sup>9</sup>

### III. LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES FEMMES ENTREPRENEURS

Le nombre des femmes chefs et créatrices d'entreprises, ne cesse de s'accroître. Néanmoins, ces derniers restent minoritaires dans le monde des affaires et rencontrent des obstacles et des difficultés tout au long de leur démarche entrepreneuriale.

L'entrepreneuriat est un facteur pour la création des emplois et le développement économique selon (Safarik, 2003; Huarng, Mas-Tur et Hui-Kuang, 2012). Cependant certains obstacles empêchent cette croissance, la littérature souligne les obstacles auxquels doivent faire face les femmes entrepreneures (Bardasi, Sabarwal et Terrell, 2011; Datta et Gailey, 2012; Estrin et Mickiewicz, 2011; Rutashobya, Allan et Nilsson, 2009; Spring, 2009; St-Pierre, Pilaeva et Julien, 2011; Zeidan et Bahrami, 2011).

On distingue les obstacles individuels qui sont liés aux facteurs de l'âge, la localisation, des facteurs relatifs à l'attitude entrepreneuriale et des facteurs liés à la formation, expériences managériale et professionnelles.

Obstacles socioculturels :(Ronsen, 2014; Piacentini, 2013; Calás, Smircich et Bourne, 2009; Jennings et Brush, 2013) déterminent les attitudes et les normes sociales qui entraînent l'exclusion des femmes de certains domaines et secteurs d'activité notamment le cas du secteur industriel.

Pour Ronsen (2014) et Piacentini (2013) les femmes entrepreneurs sont soumises à un obstacle structurel celui de l'accès au financement ou au capital. Et enfin, Le dernier type d'obstacles est l'obstacle psychologique dû principalement aux

<sup>9</sup> DIF A : « l'entrepreneuriat féminin : cas de la zilaya d'Oran, 2010, p17

normes sociales et au double rôle de la femme (la famille et le travail) ce qui empêche sa dynamique.

### IV. LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ AU MAROC

L'entrepreneuriat féminin est de plus en plus récente dans les pays africains. Au Maroc la femme chef d'entreprise est un métier relativement récent, le nombre des femmes entrepreneurs reste dans l'ordre de 10%<sup>10</sup> soit quelque 5000 entreprises féminines selon AFEM association des femmes chefs d'entreprise du Maroc et *SFI, Genre –Entrepreneuriat – Accès aux marchés, GEM Maroc 2005*, Malgré les mesures incitatives prises par l'Etat pour l'accompagnement des femmes créatrices d'entreprise. Et la prédominance du secteur informel

Entrepreneuriat féminin est devenu une partie importante dans la stratégie du développement et de croissance du pays. Les approches mises en place s'insèrent dans le cadre de la promotion des conditions de la femme dans la vie active.

Pour la décennie de 2000, le développement s'est accéléré et le déséquilibre a diminué. Aussi le retard avant les années 2000 a été compensé en très grande partie. L'année 2004 a été marquée par la signature de plusieurs accords dont l'accord d'Agadir et l'accord avec la Turquie

Le Maroc a pris conscience de l'amélioration du climat des affaires par de nombreuses réformes et la mise en œuvre des agences et organismes visant l'accompagnement et la promotion des entreprises avant, pendant et après création notamment par l'institution d'une Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI), le Guichet Unique et le Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA).

En matière de l'entrepreneuriat féminin le Maroc a mis en place plusieurs mesures, initiatives et programmes visant le soutien, la promotion et ma

<sup>10</sup> L'enquête de L'AFEM en 2006

mise en valeur de la femme comme moteur de croissance de l'économie.

L'année 1991 marqué par la création de L'association Espace de Départ (ESPOD), qui vise à Encourager les initiatives féminines et celles des jeunes pour la création et le développement de l'entreprise, Promouvoir et dynamiser la valeur de la force fondamentale que représentent les femmes chefs d'entreprises ou potentiellement entrepreneures.

En septembre 2000 l'Association des Femmes Entrepreneurs du Maroc (AFEM) (association indépendante) a vu le jour. Deux ans après est en 2002, le Maroc à instaurer le **C.R.I centre d'investissement régional**. Ce dernier est un intermédiaire entre l'entrepreneur et les organismes étatiques en relation à savoir la (CNSS, le Tribunal et L'OMPIC). dans la même année **L'ANPME** (Agence Nationale de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise, créée en 2002) vient de naître, son rôle est la promotion et le développement de la PME par la simplification au maximum le processus. L'ANPME a lancé des programmes dédiés aux femmes et aux hommes entrepreneurs : le programme « Appui à l'entrepreneuriat féminin », en collaboration avec le programme Taahil Almokawalat de la Coopération Technique Allemande, qui vise la promotion de l'entrepreneuriat féminin et le renforcement des capacités d'intervention des femmes entrepreneures ou qui ont un potentiel d'entrepreneuriat et Le programme **Moukawalati** qui a pour objectif la réduction progressivement du taux de chômage et la pérennisation des entreprises créées (marqué par trois réformes importantes : la réduction du taux de l'impôt sur les sociétés de 35 % à 30 % en 2008. la simplification des documents obligatoires à l'import et à l'export, la réduction des délais d'importation de 1 jour. garantir le droit des emprunteurs de vérifier les renseignements concernant leur solvabilité en leur donnant les moyens de contrôler l'exactitude des informations utilisées par les institutions financières pour établir leur degré de risque).

Ensuite est en 18 mai 2006 la PNUD en partenariat avec AFEM a lancé un programme pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Maroc

(2007-2011) et la publication d'un Manuel sur l'Approche Genre. Afin de centraliser et de simplifier les procédures administratives permettant le développement de l'entrepreneuriat et la création des entreprises,

Dans le cadre de la coopération avec d'autres organismes ont cité le Programme de coopération entre le Maroc et l'APEFE en 2013-2016 sur la formation au développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Son Objectif est d'accompagner des créatrices d'entreprises en soutenant les capacités de l'ANAPEC et de l'AFEM par la mise en place d'un centre de formation en Management à Casablanca. Et implantation au Maroc depuis 2013 Center for Entrepreneurship and Executive Development (CEED) sont but ultime est l'accompagnement des entrepreneurs et le projet d'entrepreneuriat au Maroc.

La population marocaine est marquée par une présence équitable des Hommes (50,2% des femmes). Avec un taux d'activité des femmes de 19,4%<sup>11</sup> et un taux de chômage de 28,5%<sup>12</sup> tandis que pour les hommes est respectivement de 54,1% et 12,2%. La présence de la femme dans le secteur de l'emploi a augmentée avec un tiers ce qui explique la relève et la prise d'initiatives par les femmes dans l'intégration du secteur de l'emploi et de détachement des obstacles sociaux.

L'étude statistique élaborer par l'AFEM 2005 montre que plus de 50 % des entreprises féminines s'opèrent dans le secteur tertiaire alors la majorité des entreprises se localisent dans la région de Rabat et Casablanca et que la dominance revient à des petites et moyennes entreprises avec 57 % SARL, 22 % entreprises individuelles.

Le niveau d'instruction joue un rôle important dans la bonne gestion et le bon fonctionnement de l'entreprise, la totalité des femmes entrepreneurs ont un niveau d'étude supérieure soit une licence ou un master et dont leurs âges varient entre 35 et 54 avec un

<sup>11</sup> Rapport HCP LA FEMME MAROCAINE EN CHIFFRES Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, 2016.

<sup>12</sup> Rapport HCP LA FEMME MAROCAINE EN CHIFFRES Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, 2016.

pourcentage de 65 %. Et que les femmes peu ou non instruite gérant que les micros et petites entreprises spécialisées dans le commerce et l'artisanat.

Les résultats de « Global Entrepreneurship Monitor » ont enregistré en 2015 un taux d'activité entrepreneurial (TAE) au Maroc de 4,44% avec une position de 25 EME sur 62 pays.

TABLE I: nombre d'entrepreneurs par sexe (2010-2013) Ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique

Année	Sexe Dirigeant	Nombre de Dirigeant
2010	F	77
	M	2948
<b>Total 2010</b>		<b>3038</b>
2011	F	77
	M	2834
<b>Total 2011</b>		<b>2938</b>
2012	F	55
	M	2175
<b>Total 2012</b>		<b>2237</b>
2013	F	50
	M	1734
<b>Total 2013</b>		<b>1787</b>

D'après les statistiques relatives aux nombres d'entrepreneurs par sexe en constate que le nombre des dirigeants de sexe masculin représente plus de 2948, 2834, 2175, 1734 respectivement pour les années 2010,2011, 2012 et 2013. Tandis que pour les femmes le nombre est de 77, 77, 55, 50 pour les mêmes années ce qui reflète que la présence des femmes dans la vie de l'entrepreneuriat est minime, mais elle ne cesse de s'accroître.

Les entrepreneurs s'orientent de plus en plus au secteur de l'industrie chimiques et para chimiques, les femmes se spécialisent à l'industrie du textile et du cuir et à l'industrie agro-alimentaire, alors les entrepreneurs de sexe masculin se dirigent plus à l'industrie chimiques et para-chimiques et l'industrie métalliques et mécaniques.

TABLE II: nombre d'entrepreneurs par grand secteur et par sexe (2010-2013) Ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique

Année	Sexe Dirigeant	IND. AGRO ALIMENTAIRES	IND. CHIMIQUES & PARA-CHIMIQUES	IND. ELECT-TRIQUES & ELECTRONIQUES
2010	F	22	18	6
	M	759	969	78
<b>Total 2010</b>		<b>788</b>	<b>990</b>	<b>84</b>
2011	F	19	26	5
	M	772	896	85
<b>Total 2011</b>		<b>792</b>	<b>923</b>	<b>92</b>
2012	F	11	14	1
	M	560	648	61
<b>Total 2012</b>		<b>572</b>	<b>664</b>	<b>62</b>
2013	F	12	10	3
	M	476	520	52
<b>Total 2013</b>		<b>488</b>	<b>531</b>	<b>55</b>

Année	Sexe Dirigeant	IND. METALLIQUES & MECANIQUES	IND. TEXTILES & DU CUIR	Total général
2010	F	10	21	77
	M	615	527	2948
<b>Total 2010</b>		<b>627</b>	<b>549</b>	<b>3038</b>
2011	F	15	32	97
	M	580	501	2834
<b>Total 2011</b>		<b>597</b>	<b>534</b>	<b>2938</b>
2012	F	12	17	55
	M	464	442	2175
<b>Total 2012</b>		<b>477</b>	<b>462</b>	<b>2237</b>
2013	F	5	20	50
	M	400	286	1734
<b>Total 2013</b>		<b>406</b>	<b>307</b>	<b>1787</b>

## CONCLUSION

La femme constitue une force de la croissance économique et sociale dans le contexte marocain. La réussite de l'entrepreneuriat féminin exige une

adéquation aux mutations que connaissent le pays et le monde entier. De ce fait des mesures doivent être mises en place de plus en plus centrées sur l'entrepreneuriat féminin plus spécialement les programmes de financements qui constituent l'obstacle majeur des entrepreneurs en général et les entrepreneurs féminins en particulier selon AFEM et aussi la concrétisation de l'approche genre et la non-discrimination dans les différents aspects.

- FILION L.-J, "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", Revue Internationale P.M.E., 1997, vol. 10, n° 2, p. 129-172.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Afem, Etude sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc, 2005 ;
- Behidji.k « l'entrepreneuriat féminin comme facteur de réduction d'inégalité des genres en Algérie : enjeux & perspectives » Colloque international sur l'émergence des femmes dans le monde de l'entrepreneuriat en Algérie.
- Boutillier .S « l'entrepreneuriat dans la théorie économique », n°2484, éd problème économique, 1996, page 04.
- Bihas. A, Cherif Haouat. H, Jammari. A : L'entrepreneuriat féminin au Maroc, mémoire pour l'obtention du diplôme du CSG, ISCAE, Casablanca 1995.
- Bel G. (2009), « L'entrepreneuriat au féminin », Avis et rapport du Conseil économique, social et environnemental.
- CORNET Annie et CADALEN Sophie, 2009, « Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse », XVIIe Journées Internationales de l'Institut Psychanalyse et Management.
- Denieuil. P. N., « Femmes et entreprises en Tunisie : Essai sur les cultures du travail féminin », L'harmattan, 2005
- Thomas Breda « Féminisation et performances économiques et sociales des entreprises » RAPPORT IPP N°12 – Décembre 2015
- DIF Aicha « Mémoire de Majester en sciences commerciales : l'entrepreneuriat féminin : cas de la wilaya d'Oran » 2010

# LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS UNE PERSPECTIVE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE : CAS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU MAROC

Nabil BOUBRAHIMI <sup>1</sup>, Hafsa BICHANI <sup>2</sup>

*Département de Management et Commerce, Université Ibn Tofail, Maroc*

<sup>1</sup>nboubrahimi@gmail.com

<sup>2</sup>Hafsa.bichani@gmail.com

## RESUME

*Ce papier traite la question des pratiques TQM dans les firmes multinationales dans le secteur de l'industrie automobile afin de démontrer que celles-ci ont un impact déterminant sur le transfert des connaissances.*

*Le discours sur l'importance de la gestion des connaissances clés a envahi les firmes et est devenu une nécessité majeure. Pour ce faire, elles pourraient tirer profit d'approches et méthodes telles que la démarche qualité.*

*La gestion des connaissances par l'entreprise constitue un avantage compétitif durable, formant un point commun avec les objectifs de la démarche qualité : l'obtention d'un avantage concurrentiel.*

*Ce papier s'intéresse à faire ressortir le rôle des pratiques de la gestion de la qualité totale, après la vague d'information, à rendre visible les savoirs et savoir-faire de l'organisation en tant que facteur d'amélioration de la problématique de gestion des connaissances*

*Dès lors, notre problématique est la suivante : Dans quelle mesure les pratiques du TQM peuvent-elles avoir un impact sur le transfert des connaissances ?*

## Mots clés

Transfert de connaissances, Gestion des connaissances, Management de la qualité totale (TQM), Connaissance tacite, Connaissance explicite.

## INTRODUCTION

Dans le contexte économique de plus en plus axé sur le savoir, la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances de l'entreprise représente une voie stratégique pour développer et

partager les savoirs tacites. Elle constitue une source ou moyen inestimable pour l'avancement des connaissances de la firme. La gestion des connaissances et la qualité constituent désormais des questions importantes tant au sein de la littérature managériale que dans la pratique. Pourtant, un lien entre ces deux dimensions n'est pas clairement établi, il est vrai que de nombreuses recherches ont été proposées sur l'apprentissage organisationnel, d'une part, et les pratiques qualité, d'autre part, mais peu nombreux sont les travaux qui ont relié ces deux concepts, et analysé le lien qui peut en exister.

De manière générale, les connaissances ont été considérées comme un mélange fluide d'expériences, de valeurs, d'informations contextuelles et d'idée d'expert (Davenport et Prusak, 1998). Selon ces auteurs, la connaissance est dérivée de l'information, elle-même dérivée de la donnée.

Les firmes d'aujourd'hui ont adopté de nombreuses démarches pour gérer leur capital immatériel et tirer profit de leurs connaissances afin d'obtenir des avantages compétitifs.

Cependant, le management de la qualité totale (TQM) est le mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la satisfaction du client et l'implication de toute l'entreprise, en vue d'améliorer en permanence les outputs. En effet, le TQM est indispensable puisqu'il se base sur des pratiques reconnues qui touchent conjointement l'environnement interne de l'entreprise et sa relation avec son environnement. Hung et al.,(2010) supposent que la gestion des connaissances soit un facilitateur de TQM.

A leurs tours, (Alimohammadlou et Eslamloo, 2016) ont démontré le TQM et son rôle facilitateur dans le transfert de connaissances.

Dans cet article, nous suivons la même approche pour étudier l'impact des pratiques TQM sur le transfert de connaissances dans le secteur de l'industrie automobile.

L'intérêt d'approcher la gestion des connaissances via des systèmes de management de la qualité découle du fait qu'aujourd'hui, une minorité d'entreprises mettent en pratique des systèmes explicites de la gestion des connaissances alors qu'elles codifient amplement leurs connaissances dans le cadre des SMQ ISO 9001.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche et dans laquelle nous essayons de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure les pratiques du TQM peuvent-elles avoir un impact sur le transfert des connaissances ?

Néanmoins, nous présentons, dans un premier temps, une revue de la littérature qui traite les concepts, transfert des connaissances et TQM. Ensuite, la relation entre le TQM et le KM et enfin, afin d'élucider notre objet d'étude, nous présenterons et discuterons les résultats de notre guide d'entretien.

## I. TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Aujourd'hui, les organisations connaissent une croissance rapide et continue des documents à archiver. Ces documents peuvent concerner des avantages comparatifs qui doivent être archivés et capitalisés. Leur archivage est devenu une priorité si elles souhaitent rester compétitives.

Dans les organisations, les managers se fondent sur la diversité des notions associées à la connaissance, notamment la gestion des connaissances, la production, et le transfert (Santesso et Tugwell, 2006).

En effet, dans les limites des questionnements de la gestion du transfert des connaissances, ce concept de connaissance peut-être perçu sous sa dimension classique. Autrement dit, la différence de différents types de connaissance (Tacite ou explicite).

Les travaux de Polanyi (1966) mettent l'accent sur ces deux types de connaissance. L'une est liée au savoir ; C'est le savoir abstrait qui peut être exprimé, explicite et transmissible sous forme de documents réutilisables. L'autre plus profonde, remonte aux modes inconscients et préconscients de la connaissance, est liée à l'expérience.

La connaissance tacite est intimement associée à l'action. Elle se manifeste dans l'action, mais ne peut être exprimée.

C'est la connaissance que possèdent les individus, elle n'est pas formalisée et difficilement transmissible. Ce sont les expériences, les compétences, l'intuition, les secrets de métier. D'après Nonaka et Takeuchi c'est la forme de connaissance la plus importante pour initier un processus de création de nouvelles connaissances [Gestion des connaissances, Gilles Balmissse P 18 ].

Nelson et Winter (1982) ont introduit les notions de tacite et explicite en théorie des organisations avec le concept de routines organisationnelles, c'est-à-dire la connaissance inscrite dans les pratiques organisationnelles individuelles et stratégiques qui ne peut être articulée. C'est précisément cette connaissance tacite qui est de nature stratégique, puisqu'elle ne peut être imitée ou appropriée (Spender et Grant, 1996 ).Le transfert de connaissances tacites survient globalement à travers un apprentissage informel (Alonderienè et al., 2006), contrairement au transfert de connaissances explicites qui est qualifiée d'épistémologie de la possession (Cook et Brown, 1999) relève d'une perspective objectiviste (Hislop, 2005). Elle considère la connaissance comme une possession, un objet, qui peut donc être stockée dans des bases de données afin d'être accessible par tous.

Spender (1996) et Lam (2000) proposent une matrice des différents types de connaissance organisationnelle fondée sur ces deux dualités. En effet, les différents types de connaissance sont tous présents à des degrés plus ou moins élevés au sein d'une même organisation. Lam montre également comment ces différents types de connaissances s'articulent avec différentes structures organisationnelles et produisent des dynamiques différentes en termes d'apprentissage et d'innovation.

### Dimension ontologique

		Individuelle	Collective
<b>Dimension épistémologique</b>	<b>Explicite</b>	<b>Spender :</b> Consciente <b>Lam :</b> Connaissance conceptuelle (embrained)	<b>Spender :</b> Objectifiée <b>Lam :</b> Connaissance codifiée (encoded)
	<b>Implicite</b>	<b>Spender :</b> Automatique <b>Lam :</b> Connaissance incorporée (embodied)	<b>Spender :</b> Collective <b>Lam :</b> Connaissance enfouie (embedded)

Source : Spender (1996) et Lam (2000)

Ces caractéristiques de la connaissance vont servir de base à l'élaboration de modèles expliquant la création de connaissances organisationnelles (Hedlund, 1994 ; Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995), leur transfert (Szulanski, 1996) ou plus généralement définissant des stratégies de gestion des connaissances.

Admettant que la connaissance est source d'avantage concurrentiel pour l'organisation, la transférer au sein de la firme présente de nombreux atouts : La dissémination d'un savoir local (Kogut et Zander, 1996), une plus grande flexibilité et coordination en réponse aux mutations de l'environnement (Doz et Prahalad, 1987) ou encore l'exploitation d'économies d'échelles (Spender, 1992).

Le transfert est conçu comme un moyen ou un outil qui permet de reconstituer en un autre lieu de la firme une connaissance locale assimilée comme créatrice de valeur.

Il est donc opportun de conceptualiser le processus de transfert de façon pragmatique afin de l'optimiser.

Berthon (2003) propose une synthèse des plusieurs phases du processus de transfert présentes dans la littérature (Szulanski, 1996 ; Gilbert et Hayes, 1996 ; Zack, 1999 ; Meyer et Zack, 1996). Tous comportent quatre phases telles que présentées ci-dessous :

A l'étape de l'acquisition/initiation, le besoin est identifié et une connaissance satisfaisant ce besoin détectée (acquisition de l'information relative à cette connaissance) ; Ce contexte d'acquisition fait partie intégrante de la connaissance acquise. Une fois le besoin et la meilleure solution identifiée, l'entreprise passe à la seconde étape de l'adaptation, pendant cette phase, la connaissance est modifiée à la source de sorte à l'adapter aux besoins perçus du récepteur. Les attributs propres aux connaissances agissent sur la pertinence des liens sociaux établis au sein de la « coalition de transfert ». Quant à la 3<sup>ème</sup> phase d'application, elle permet l'identification et la résolution des problèmes imprévus liés à l'adaptation de la connaissance aux contraintes et besoins du récepteur. Finalement, à l'étape appropriation, elle consiste en l'atteinte lorsque le récepteur utilise de façon autonome et satisfaisante la connaissance transférée. La nouvelle connaissance devient de plus en plus habituelle. La nouveauté devient une routine partagée par l'ensemble des membres de l'organisation (Szulanski, 1996).

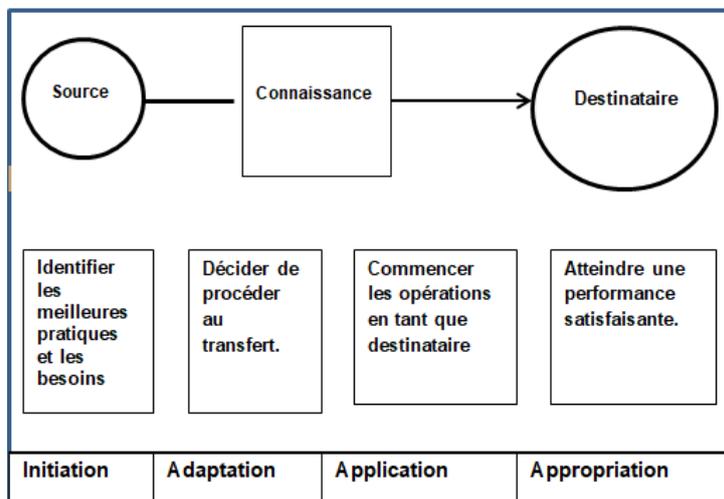


Figure 1 : Les étapes du processus de transfert, adapté de Szulanski, 1996.

## II. LA GESTION DE LA QUALITE TOTALE (TQM)

Au cours des dernières décennies, maintenir une amélioration continue de la performance globale d'une firme demeure une gageure. Cependant, la qualité est devenue l'une des principales dimensions sur laquelle les entreprises de production peuvent être en concurrence.

En effet, pour réussir en TQM, la notion de qualité totale doit être estimée dans divers aspects d'une firme, comme l'acquisition de ressources ou service après-vente (Alimohammadlou et Eslamloo, 2016).

La définition du TQM avait été proposée par (Konecny et Thun, 2011) comme étant « une philosophie de gestion qui aide à gérer son organisation pour améliorer l'efficacité et la performance afin d'atteindre un statut de classe mondiale ». Une autre définition nous semble aussi pertinente qui fait intervenir trois domaines principaux : Les employés, les clients et l'organisme. Cette définition avait été proposée par Jacques Chové<sup>1</sup> et qui a été retenue par l'AFNOR, il s'agit d'un « Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société ». Cela explique que tous les éléments à l'intérieur de l'entreprise obéissent aux règles de détermination de la qualité, en ayant pour objectif la satisfaction du client, qu'il soit interne ou externe.

<sup>1</sup>Jacques Chové a été directeur de la qualité de Philips France, il a apporté sa contribution auprès des plus hautes instances concernées par l'évolution de la qualité en France, telles que le Groupe AFNOR, l'AFAQ, le RNE (devenu COFRAC), le ministère de l'industrie.

Les modèles TQM basés en grande partie sur les théories des « maîtres » de la qualité impliquent souvent un certain nombre de principes. Deming par exemple, a mis l'accent sur la priorité à donner au client et écartant la méthode du management autoritaire du taylorisme. D'après lui, il faut adopter ses quatorze points qui correspondent dans tous types d'organisations en vue de remanier le management occidental et le rendre aussi compétitif que le management japonais (Lambert et Ouédraogo, 2010).

D'après les travaux pionniers de Saraph et al. (1989), les pratiques du TQM ont été considérablement utilisées dans des études portant sur l'identification des pratiques clés du TQM et diverses variables dépendantes. Par ailleurs, différents chercheurs ont conclu que le TQM inclut des pratiques d'amélioration qui touchent conjointement l'environnement interne de l'entreprise et sa relation avec son environnement.

Dans le même ordre d'idées, de nombreuses recherches ont affirmé que le TQM inclut des pratiques axées à la fois sur les aspects techniques et sociaux de l'entreprise (Molina et al, 2007). Tandis que d'autres chercheurs comme (Saraph, et al., 1989), (Kaynak, 2003), (Salaheldin, 2009), (Baird, et al., 2011) ont cité plusieurs facteurs qui sont importants pour l'efficacité et le déploiement de la philosophie TQM dans toute organisation. Ces facteurs sont les suivants: (1) le personnel de la direction, (2) les employés, (3) les clients, les fournisseurs, (5) le gouvernement et société. (6) L'approche systémique, (7) l'approche factuelle, (8) l'approche processus, (9) communication efficace entre les différentes parties prenantes, (10) le travail d'équipe, (11) Actions préventives plutôt que actions correctives, (12) les formations après identification des besoins de formation.

Du fait que chaque étude dans la littérature propose un ensemble spécifique de pratiques TQM. Le tableau 1 (cf.en annexe 1) énumère les travaux qui ont observé des effets majeurs sur la relation entre les pratiques de gestion de la qualité totale et la performance globale.

### III. LA RELATION ENTRE LE TQM ET LE KM

Un certain nombre d'études empiriques ont été menées pour mettre en évidence la relation entre le management de la qualité totale (TQM) et la gestion des connaissances (KM) et justifier ainsi les positions des études précédentes sur la relation entre les deux

paradigmes (Zetie, 2002 ; Ribiere&Khorramshahgol, 2004; Zwainet al.,2010). Pour comprendre la nature de la relation entre ces deux paradigmes, le tableau 2 récapitule les résultats importants de ces études (cf. tableau 2 en annexe 2)

Globalement, nous pouvons dire que les pratiques TQM peuvent influencer sur le transfert des connaissances dans le secteur de l'industrie spécifiquement.

### IV- CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Selon plusieurs auteurs (Mukherjee et al., 1998 ;Linderman et al., 2004 ; Ooi, 2009 ; Alimohammadlou et Eslamloo, 2016) les pratiques TQM se traduisent essentiellement par son effet positif sur l'apprentissage organisationnel et sur le transfert des connaissances.

En se basant sur la revue de la littérature (tableau 2, en annexe 2), nous avons constaté que plusieurs auteurs ont évoqué l'impact positif du TQM et du KM sur la performance organisationnelle. Conséquemment, nous proposons le modèle conceptuel (figure 2) qui illustre la relation entre les pratiques TQM et le transfert des connaissances.

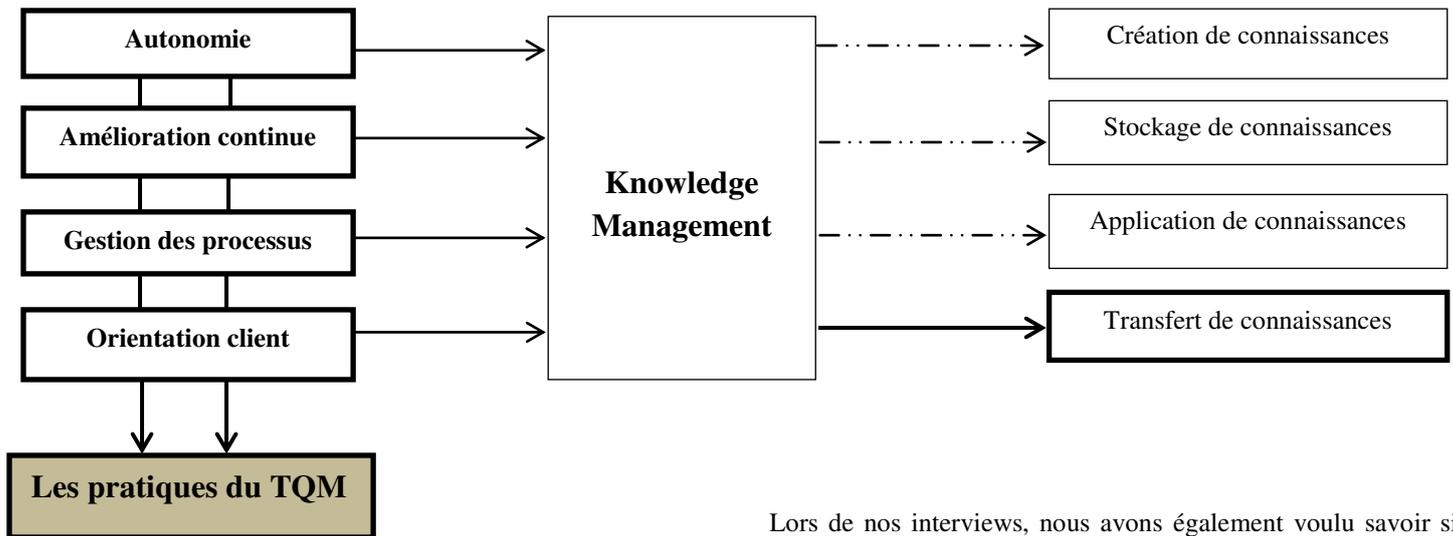


Figure 2 : Modèle conceptuel

Source : *Elaboration auteurs*

Ce modèle prend en compte quatre variables indépendantes :

- L'autonomie
- L'amélioration continue
- La gestion des processus
- L'orientation client

Par ailleurs, nous nous sommes penchés sur le transfert de connaissances comme étant une variable dépendante et un des processus clés de la gestion des connaissances. Il est en effet un processus qui rassemble les employés pour échanger des idées, des preuves et de l'expertise.

## V. ETUDE PRATIQUE : CAS DES SIX MULTINATIONALES DE L'AUTOMOBILE

### A. METHODOLOGIE

Cet article se propose de vérifier, l'impact des pratiques du TQM sur le transfert des connaissances. Pour ce faire, nous avons retenu une méthodologie de type qualitatif à travers des entretiens semi-directifs.

En nous fondant sur notre réseau de firmes multinationales et de connaissances, nous avons contacté des responsables en leurs envoyant des demandes pour réaliser notre enquête exploratoire. Ainsi, dix entreprises ont répondu favorablement à notre demande et avec lesquelles nous avons conduit une série d'entretiens semi-directifs.

Lors de nos interviews, nous avons également voulu savoir si les entreprises étaient en mesure de déterminer l'impact des pratiques TQM sur le transfert des connaissances. Comme le montrent les réponses ci-dessous, certains responsables qualité jugent qu'il y a un impact positif du TQM et du KM sur leurs performances au sens large.

La méthode retenue est l'analyse de contenu qui s'avère la plus adaptée pour expliciter les éléments recueillis dans les enquêtes qualitatives. Pour ce faire, nous avons retenu un découpage des questions en deux parties, à savoir la fiche des interviewés et l'analyse de la perception des managers des pratiques TQM sur le transfert des connaissances.

### B. RESULTATS DE L'ETUDE

Dans le tableau suivant, nous avons présenté une fiche des interviewés qui permettra d'avoir une idée générale sur les entreprises avec lesquelles, nous avons réalisé notre interview.

TABEAU 3 : FICHE DES INTERVIEWES

Interviewés	Fonction	Département
Interviewé A	Responsable qualité	Qualité
Interviewé B	Responsable qualité	Qualité
Interviewé C	Manager qualité	Qualité
Interviewé D	Chef de projet	Qualité
Interviewé E	Chef de projet	Production
Interviewé F	Customer quality leader	Qualité
Interviewé G	Ingénieur qualité	Qualité
Interviewé H	Superviseur de l'ingénierie	Production

	industrielle	
Interviewé I	Responsable qualité	Qualité
Interviewé J	Coordinateur ferrage	Production

Dans le tableau 4 (en annexe 4), nous avons essayé de récapituler les éléments d'analyse en fonction des catégories et des variables employées dans notre guide d'entretien.

### ***L'autonomie***

Après avoir analysé les réponses des Managers, nous pouvons, dès lors, constater que les employés de la firme A disposent d'une grande autonomie dans le travail, qui, quant à elle influence positivement le transfert de connaissances.

Selon les dires d'un responsable qualité, la firme A donne aux employés des initiatives qu'elle soutient sur le lieu de travail en termes de consultation, de responsabilités, de capacité de prise de décision, aussi bien en tant qu'individus qu'en tant que collectifs de travail. Et ceci dans le but d'associer activement les salariés à l'élaboration des décisions sur leur lieu de travail, ainsi que de les encourager à régler eux-mêmes les problèmes au lieu d'en référer avant tout à la hiérarchie.

Le responsable qualité affirme par ailleurs que l'autonomie des personnes optimise la qualité des relations professionnelles en améliorant significativement le niveau de coopération et en facilitant les transferts de connaissances et de compétences. Il souligne que l'employé doit savoir travailler en équipe tout en étant autonome.

De même, les firmes B, D, E, F soutiennent l'autonomie des employés. Le chef de projet de la firme D souligne que la direction soutient l'autonomie des employés dans la mesure où elle favorise l'élargissement des champs d'action et en les accompagnant au niveau des difficultés rencontrées.

A la différence des firmes A,B,D,E,F, la firme C ne développe pas l'autonomie de ses employés, de façon à ce qu'ils aient la capacité à innover, à suggérer des améliorations ou enfin à régler individuellement un problème.

### ***Amélioration continue***

Les responsables qualité des firmes B,C,D,E,F mentionnent que les connaissances dont les employés ont besoin sont disponibles à

Les firmes qui ont été interviewées sont :Hirschmann, Lear Corporation, Aptiv (anciennement connu sous le nom Delphi Automotive), Yazaki, PSA, Leoni

tout moment, et que les actions correctives sont codifiées et transférées au sein de la firme à travers des emails ou dans une base de suivi.

La firme C veille sur la conservation de toutes les actions correctives au quotidien dans une base de suivi. Cette base est archivée dans le réseau et est accessible par toutes les autres fonctions.

A l'encontre des firmes B,C,D,E,F, la firme –A- ne parvient pas à maîtriser les difficultés associées au transfert de connaissances entre des unités géographiquement dispersées. Nous pouvons dire que cela peut revenir au manque des NTIC au sein de l'organisation.

Le Customer Quality Leader de la firme Adéclare qu'ils ont reçu ces dernières années beaucoup de réclamations des clients parce qu'ils transfèrent généralement leurs améliorations locales de façon verbale.

### ***Gestion des processus***

Nous remarquons que toutes les firmes interviewées (A,B,C,D,E,F) visent à améliorer l'efficacité des processus d'amélioration en développant les outils de la gestion des connaissances. Le chef de projet de la firme D souligne : « Nous mettons en place *des processus pour partager, développer, enregistrer et transférer les connaissances à travers des formations, des ateliers de partage d'expériences, etc. et depuis que nous avons pris en considération l'approche processus, nous n'avons plus beaucoup de réclamations de la part de nos clients, donc nous supposons que la qualité de nos produits s'est améliorée* ». (Extrait de rapport d'interview).

De même, l'ingénieur qualité de la firme F, de son côté confirme que le fait de gérer par les processus leur a permis d'avoir de nouveaux clients et cela grâce à des processus plus fluide, plus ordonné, et plus efficace. De plus, il souligne que la gestion des processus a favorisé l'augmentation du partage et de transfert des connaissances au sein de leur firme.

### ***Orientation client***

A propos de la pratique orientation client, les firmes A,C,D,E,F, prennent en considération les exigences des clients.

Le chef de projet de la firme D dit : « *Dans notre secteur, où les firmes partagent le même marché et proposent des produits similaires, satisfaire un client devient un objectif central pour nous, donc la satisfaction des clients est une priorité. Et d'ailleurs, nous disposons de plusieurs outils pour mieux connaître nos clients, le questionnaire de satisfaction en est un* ».

Tandis que la firme B ne prend pas en considération les exigences des clients. La méconnaissance de la firme B peut lui causer la perte des clients.

Le responsable qualité de la firme B explique qu'ils sont en train de travailler sur l'identification des besoins actuels et futurs des clients, car plusieurs clients se sont plaints et sont partis chez leurs plus grands concurrents.

Parmi les résultats qualitatifs, les responsables qualité mentionnent également le rôle du système de management de la qualité (SMQ) qui se considère nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une firme, et qui engendre l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

### C. DISCUSSION DES RESULTATS

D'une manière générale, les membres des firmes que nous avons interviewés sont unanimes sur le fait que les pratiques TQM ont eu un impact positif sur le transfert de connaissances.

Nous remarquons que chaque firme de ces six étudiées possède des particularités spécifiques à elle. On observe, à partir de ces constats :

- L'augmentation de la créativité et la hausse de la résolution des problèmes grâce à l'autonomie des employés ;
- La naissance de nouvelles idées à la faveur de l'autonomie. Cela rejoint les conclusions de (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) qu'il y a cinq conditions qui doivent être réunies pour promouvoir la spirale de création de connaissances et l'autonomie en est une parmi les cinq ;
- Une bonne codification des connaissances permettant un échange et un transfert de connaissances ;

- Une préoccupation majeure de l'approche processus se focalisant principalement sur la gestion des processus ;

- Une sphère concurrentielle acharnée à cause de la concentration des firmes sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

Chaque firme détermine ses propres pratiques TQM qui lui sont bénéfiques et utiles. Elle les adapte à ses besoins et ses ressources disponibles.

En dépit de plusieurs dissimilarités qui existent entre les firmes interviewées au sujet des pratiques TQM, la gestion des processus représente le carrefour pour les six entreprises.

### CONCLUSION

A titre de conclusion du présent papier, nous pouvons dire d'une manière générale, que les pratiques TQM au sein des firmes multinationales influencent positivement le processus de la gestion des connaissances et plus particulièrement le transfert de connaissances.

Cette recherche est un pré-test de notre modèle conceptuel. À cet égard, nos conclusions corroborent celles de certaines recherches empiriques, entre autres celle de (Alimohammadlou et Eslamloo, 2016).

Le transfert de connaissances est l'essence de toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, cependant le transfert de connaissances constitue la raison d'être des firmes multinationales.

Au-delà de l'analyse des données avancées dans cette recherche, notre étude exploratoire fait ressortir un facteur exogène qui semble jouer un rôle important sur l'efficacité du transfert. Ce facteur est les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) qui servent essentiellement à transférer des connaissances explicites et codifiées.

En effet, certaines pratiques du management de la qualité totale sont présentes dans les firmes multinationales et d'autres absentes ou inexistantes. Néanmoins, nos résultats ne peuvent pas être exprimés avec précision d'une manière générale, et cela favorise le recours à une étude quantitative pour mieux appréhender les caractéristiques de chaque pratique au sein des firmes multinationales.

De ce fait, l'une des questions qui demeure nettement sous-explorée dans le domaine des transferts de connaissances dont

nous allons travailler dans un futur article est l'évaluation de l'efficacité de ces transferts

## REFERENCES

- [1] Ahire SL, Golhar DY, Waller MA., « Development and validation of TQM implementation constructs ». *Decision Sci.* 27(1): 23-56. 1996.
- [2] Alimohammadlou M. et Eslamloo F., « Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings », 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE, publié par Elsevier. 2016.
- [3] Alonderienė R, Pundziene A et Kriščiūnas K., « Tacit Knowledge Acquisition and Transfer in the Process of Informal Learning. Problems and Perspectives in Management », 4(3). 2006.
- [4] Anderson EW, Fornell C, Lehmann D.R., « Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden », *J. Mark.* 58: 53-66. 1994.
- [5] Balmiss Gilles , « Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management » Edition 2002.
- [6] Berthon B., « Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra organisationnel », XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Carthage. 2003
- [7] Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R., « The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance ». *Int. J. Operations & Production Management*, 31(7), 789-814. 2011
- [8] Cook S.D.N et Brown J.S., « Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization science* /Vol. 10, n°4, p 381-400. 1999
- [9] Davenport T. H. et Prusak L., « Working Knowledge: How Organisations Manage what they Know », Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 1998
- [10] Duran C., Çetindere A., Şahan Ö., « An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir ». 2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM 2013. Publié par Elsevier. 2014
- [11] Flynn BB, Schroeder RG, Sakakibara S., « A framework for quality management research and an associated measurement instrument ». *J. Oper. Manage.* 11:339-366. 1994
- [12] Gilbert, M. et M. Cordey-Hayes, « Understanding the Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation », *Technovation*, Vol. 16, No. 6, pp. 301-312, 1996.
- [13] Gutierrez L.G, Molina V.B., et Torres J.T., « The knowledge transfer process in Six Sigma subsidiary firms ». *Total Quality Management & Business Excellence*. 2015
- [14] Hedlund, G., « A model of knowledge management and the N-form corporation, Strategic » *Management Journal*, 15, pp. 73-90. 1994
- [15] Hislop, D., « Knowledge Management in Organizations », (1st ed.). Oxford: Oxford University Press. 2005
- [16] Hoang DT, Igel B. Laosirihongthong T., « The impact of total quality management on innovation: findings from a developing country ». *Int. J. Qual. Reliability Manage.* 23(9): 1092-1117. 2006
- [17] Honarpour, Amir, Ahmad Jusoh, Choi Sang Long., « Knowledge Management and Total Quality Management: a Reciprocal Relationship. *International of Quality & Reliability Management* ». Vol. 34. Issue: 1. Pp. 91-102. 2017
- [18] Hsu S-H, Shen H-P., « Knowledge management and its relationship with TQM », *Total Qual. Manage. Bus. Excell.* 16(3): 351-361. 2005
- [19] Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Fang, S. C. & McLean, G. N., « Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management ». *Total Quality Management*, 21 (4), 425-438. 2010
- [20] Jacques Chové le mouvement français pour la qualité (organisateur du prix français de la qualité et de la performance basé sur le modèle E.F.Q.M).
- [21] Ju, T. L., Lin, B., Lin, C., & Kuo, H., « TQM critical factors and KM value chain activities ». *Total Quality Management*, 17(3), 373-393. 2006
- [22] Juran, J. M. (Ed.), « A history of managing for quality, ASQC Quality Press », Milwaukee, Wisconsin. 1995
- [23] Kaynak, H., « The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance », *Journal of Operations Management*, 21 (4), 405-435. 2003
- [24] Keng-Boon Ooi ., « TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework ». *African Journal of Business Management* Vol.3 (11), pp. 633-643. 2009
- [25] Kogut B. et Zander U. « What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning », *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 502-518. 1996
- [26] Konecny, P. A., & Thun, J.-H., « Do it separately or simultaneously An empirical analysis of a conjoint implementation of TQM and TPM on plant performance ». *International Journal of Production Economics*, 133(2), 496-507. 2011
- [27] Lam A., « Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework », *Organization Studies*, Vol. 21 Issue 3, p487. 2000
- [28] Lambert G. et Ouédraogo N., « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *lavoisier*. 2010
- [29] Lehyani F., Zouari A., Benabdelhafid A., « Proposition d'un cadre d'intégration du KM et du TQM : vers une meilleure performance de l'entreprise » 9<sup>e</sup> édition du Colloque International LOGISTIQUA, 19 et 20 mai 2016 à EST Berrechid – Casablanca – Maroc. 2016.
- [30] Linderman K., Schroeder R.G., Zaheer S., Liedtke C., Choo A.S. , « Integrating quality management practices with knowledge creation processes », *Journal of Operations Management*. 2004
- [31] Meyer, M., & Zack, M., « The design and implementation of information products ». *Sloan Management Review*, 37 (3), 43-59. 1996
- [32] Molina L. M., Lloréns Montes. J. et Del Mar Fuentes Fuentes M., « TQM and ISO 9000 Effects on Knowledge Transferability and Knowledge Transfers », *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 15, n° 7, p.1001-1015. 2004
- [33] Molina L.M. ,Lloréns-Montes. J., Moreno A.R. « Relationship between quality management practices and knowledge transfer ». *Journal of Operations Management*. 2007.
- [34] Mukherjee A.S., Lapre M. A. et Van Wassenhove L. N., « Knowledge Driven Quality Improvement », *Management Science*, vol. 44, n° 11, P. 35-49. 1998
- [35] Nelson R. R. et Winter S. G., « An Evolutionary Theory of Economic Change », Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. 1982

- [36] Nonaka I., « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n°1, p.14-37. 1994
- [37] Nonaka I. et Takeuchi H., « The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation », Oxford University Press, New York. 1995
- [38] Ooi, K.-B., Cheah, W.-C., Lin, B., & Teh, P.-L.. « TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations ». *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1), 59–78. 2010
- [39] Polanyi M., « The Tacit Dimension », Anchor Day, New York. 1966
- [40] Powell TC., « Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study ». *Strategic Manage J.* 16(1): 15-37. 1995
- [41] Prahalad C.K. et Doz Y.L., « The multinational mission : balancing local demands and global vision », New York : Free Press ; London : Collier Macmillan. 1987
- [42] Prajogo, D.I., Sohal, A.S., « The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance-an empirical examination ». *Technovation*, 24 (6), 443–453. 2004
- [43] Ribiere, M. V. et Khorramshahgol, R., « Integrating Total Quality Management and Knowledge Management », *Journal of Management Systems*, 16(1), 39-54. 2004
- [44] Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R., Anderson, J.C., « A replication study of a theory of quality management underlying the Deming method: insights from an Italian context », *Journal of Operations Management*, 17 (1), 77–95. 1998
- [45] Sadikoglu, E., & Zehir, C., « Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms ». *Int.J.ProductionEconomics*, 127, 13–26. 2010
- [46] Salaheldin, S. I., « Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs ». *Int.J. Productivity and Performance Management*, 58(3), 215-237. 2009
- [47] Samson D, Terziovski M., « The relationship between total quality management research and operational performance ». *J. Oper. Manage.* 17(4): 393-409. 1999
- [48] Santesso, N., Tugwell, P., « Knowledge translation in developing countries ». *Journal of ContinEducHealth Prof*, 26(1), 87-96.2006
- [49] Saraph J.V., Benson P.G., Schroeder R.G., « An instrument for measuring the critical factors of quality management ». *Decision Sci.* 20(4): 810-829. 1989
- [50] Spender, J.-C. « Knowledge Management: Putting your Technology Strategy on Track », in T. M. Khalil and B. A. Bayraktar (eds) *Management of Technology*, Vol. 3, pp. 404–13. Norcross, GA: Institute of Industrial Engineers. 1992
- [51] Spender J.C., Grant, R., « Knowledge and the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, winter special issue, p. 3-9. 1996
- [52] Szulanski G., « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue, winter, p. 27-43. 1996
- [53] Yusr M.M, Mokhtar S.S.M, Othman A.R, Sulaiman Y., "Does Interaction between TQM Practices and Knowledge Management Processes Enhance the Innovation Performance?", *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2017
- [54] Zack, M. H., « Developing a Knowledge Strategy ». *California Management Review*, 41 (3), 125-145. 1999
- [55] Zairi M., « Business Process Management: a boundaryless approach to modern Competitiveness ». *Bus. Process Mange. J.* 3(1): 64-80. 1997
- [56] Zetie, S., « The quality circle approach to knowledge management », *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 No. 6, pp. 317-21. 2002
- [57] Zwain A.A.A, Lim.K.Tet Othman S.N., « The Relationship Between Total Quality Management, Knowledge Management And Organizational Performance ». *The 2nd International Conference on Technology & Operations Management*. Jointly organized by College of Business, UUM and Institut Teknologi Bandung, Indonesia. 2010

ANNEXES

ANNEXE 1 : LES PRATIQUES TQM AVEC LEURS EXPLICATIONS

Pratiques TQM	Chercheurs	Explication
Autonomie	Saraph et al. (1989) ; Flynn et al., (1994) ; Ahire et al.(1996) ; Rungtusanatham et al (1998) ; Molina, L.M. et Lloréns-Montes, F.J. (2006) ; Alimohammadlou et Eslamloo, (2016)	L'autonomie est la mesure dans laquelle un individu (ou un groupe) a la liberté et la discrétion de déterminer les actions requises et la meilleure façon de les exécuter. Tandis que l'autonomie au sein des équipes comprend la responsabilité de la gestion des méthodes de travail, l'affectation des membres du groupe aux tâches et la liberté d'expérimenter et d'explorer de nouvelles connaissances.  La création de nouvelles connaissances résultent des équipes autonomes. Ces dernières sont considérées comme un outil favorisateur des entreprises créatrices de connaissances étant donné qu'elles ont la latitude de collaborer pour absorber et créer de nouveaux savoirs.
Amélioration continue	Anderson et al. (1994) ; Rungtusanatham et al (1998) ; Linderman et al. (2004) ; Hsu et Shen (2005) ; Sadikoglu et Zehir (2010), R. Yu-Yuan Hung et al. (2010) ; Lehyani et al. (2016) ; Alimohammadlou et Eslamloo (2016).	L'amélioration est nécessaire pour qu'une firme conserve ses niveaux de performance, faire face aux fluctuations conjoncturelles qu'elles soient d'origine interne ou externe et crée de nouvelles opportunités.
Gestion des processus	Flynn et al (1994) ; Juran (1995) ; Powell (1995) Zairi (1997) ; Samson et Terziovski (1999) ; Hsu et Shen (2005) ; Molina et al. (2004) ; Alimohammadlou et Eslamloo, (2016) ; Lehyani et al. (2016); Yusr et al. (2017).	Mettre l'accent sur l'adjonction de valeur aux processus, l'amélioration continue et l'instauration d'un plan d'action en vue de réduire les coûts (grâce à l'efficacité du processus) et l'augmentation des revenus (grâce à la fiabilité du produit).
Orientation client	Flynn et al. (1994); Powell (1995); Samson et Terziovski (1999); Prajogo et Sohal (2003); Hoang et al. (2006) ; R.Yu-Yuan	L'entreprise obtient une performance durable lorsqu'elle développe et gère de solides relations avec les clients à plus long

	Hung et al. (2010) ; Lehyani et al. (2016) ; Yusr et al. (2017).	terme. Et chaque aspect de l'interaction offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre et connaître les besoins présents et futurs des clients contribue à une performance durable de la firme.
Satisfaction des clients	Anderson et al. (1994) ; Rungtusanatham et al (1998) ; Linderman et al., (2004) ; Hsu et Shen (2005) ; Alimohammadlou et Eslamloo (2016).	Le principal objectif du management de la qualité totale est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes. La satisfaction des clients permet donc de mesurer la façon dont les produits ou services fournis par une entreprise répondent ou dépassent les attentes du client.

Source : auteurs

ANNEXE 2 : LES ETUDES EMPIRIQUES DE LA RELATION ENTRE LE TQM ET LE KM

Auteurs	Secteur	Méthodologie	Analyse statistique	Résultat
Mukherjee et al., (1998)	Industrie	Etude de cas et enquête par questionnaire	L'analyse factorielle et la régression OLS	Les résultats ont révélé que les équipes de projet interfonctionnelle est une position importante pour le développement de connaissances technologiques. Ces auteurs ont observé que la codification facilite le transfert des connaissances.
Molina et al., (2004)	Industrie	Enquête	Analyse ANOVA et la corrélation	Les résultats confirment l'importance des normes ISO 9000 sur la transférabilité des connaissances. De surcroît, le TQM augmente significativement les transferts de connaissances.
Ju et al., (2006)	Industrie	Etude de cas et enquête	Box plot ou la boîte à moustaches	Les résultats ont confirmé la nature de la complémentarité entre le TQM et le KM. Autrement dit, le TQM s'allie positivement aux activités de KM.

Ooi et al. (2010)	Industrie et services	Enquête	Régression multiple	Un lien positif et effectif entre le TQM et le partage des connaissances.
Gutierrez et al., (2015)	Industrie et services	Enquête	Analyse ANOVA et approche PLS (modélisation par équation structurelle)	Les résultats montrent que les managers d'équipe de Six Sigma <sup>2</sup> facilitent considérablement l'échange d'idées
Alimohammadlou et Eslamloo, (2016)	L'enseignement supérieur	Enquête	Modélisation par équation structurelle (SEM) et la corrélation	Les résultats ont montré une relation positive entre le transfert des connaissances et les pratiques TQM (amélioration continue, satisfaction des étudiants, l'autonomie, la gestion des processus.

Source : auteurs

---

<sup>2</sup>La méthode Six Sigma, orientée qualité, est une méthode visant à réduire la variabilité d'un processus pour tendre vers le zéro défaut. Elle se base sur une démarche fondée à la fois sur la voix du client et sur des données mesurables et fiables.

Catégories		Données d'analyse Extraites des entretiens					
Variables		Firme A	Firme B	Firme C	Firme D	Firme E	Firme F
Désignation de l'entreprise	Date de création	1959 et installée au Maroc en 2012	1917, et installée au Maroc depuis 1971	1917, et installée au Maroc en 2011	1994, et installée au Maroc en 1999	1941, et installée au Maroc en 2002	1965, et installée au Maroc en
	Forme juridique	SARL	SARL	SARL	S.A	S.A	S.A
	Secteur d'activité	Industrie automobile	Industrie automobile	Industrie automobile	Industrie automobile	Industrie automobile	Industrie automobile
	Chiffre d'affaires	276 millions d'euros (2015)	4.431 billion d'euros (2016)	20.5 milliards de dollars (2017)	17.023 billion de dollars (2017)	1,662.3 billion Yen japonais (année fiscale 2014)	54,030 milliards d'euros en 2015
	Nombre des salariés	5000 employés dans le monde entier	79 037 en 2016 dans le monde entier.	165 000 dans le monde entier et de plus de 500 salariés au Maroc	147 000 en 2017 dans le monde entier	279 800 dans le monde entier en 2015	184 107 dans le monde entier en 2015
PERCEPTION DES MANAGERS DES PRATIQUES TQM SUR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES	AUTONOMIE	- Les employés sont responsables de leur travail. - Les employés sont encouragés à identifier et à résoudre les problèmes liés à leurs tâches.	- L'employé peut assumer ses tâches de façon individuelle. - Les collaborateurs font parfois preuve d'ingéniosité et d'innovation.	- Les employés n'ont pas la capacité à innover et à suggérer des améliorations. - Les employés ne peuvent guère régler individuellement un incident en cas de difficultés informatiques.	- La direction soutient l'autonomie des employés dans la mesure où elle favorise l'élargissement des champs d'action. - Le top management soutient l'autonomie de ses employés en leur offrant l'opportunité d'exprimer leurs besoins en matière de formations, ressources et en garantissant un support permanent.	- L'employé maîtrise son travail et l'organisation tire avantage de ses connaissances par des caravanes qualité, motivation et les promotions internes, l'exercice de son savoir-faire, et enfin, mettre à la disposition de l'employé de nouveaux défis. - Les managers encouragent les collaborateurs à travailler de façon autonome en appliquant le QRQC, et en les responsabilisant sur les tâches qui leur sont affectés.	- L'autonomie est primordiale, la firme F adopte un style qui facilite l'implication du personnel en laissant toute la responsabilité pour chaque responsable de segment mais en contrôlant les résultats.
		Toujours	Souvent	Rarement	Toujours	Toujours	Souvent

	<b>AMELIORATION CONTINUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les connaissances dont les employés ont besoin ne sont pas toujours disponibles à tout moment.</li> <li>- les recommandations et les conseils sont clarifiés pour améliorer l'exécution des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La firme B maîtrise les difficultés associées au transfert de connaissances entre des unités géographiques dispersées à travers des déplacements, réunions, workshop, appels téléphoniques, formations régulières.</li> <li>- La firme B définit des lignes stratégiques d'amélioration pour la gestion des connaissances de manière à soutenir les objectifs de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les actions correctives sont codifiées et sont transférées au sein de l'entreprise à travers l'outil de suivi et les emails.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La firme D utilise plusieurs méthodes pour la conservation de la connaissance à savoir : l'archivage, Procédures, site intranet.</li> <li>- Les mesures auxquelles le manager eu recours dans le transfert des connaissances sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>* Formation informelle, partage d'expérience.</li> <li>* Apprentissage par la pratique</li> <li>* Documentation, manuels</li> <li>* Formation formelle, réunions.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau de difficulté du transfert des connaissances est facile.</li> <li>- Il existe des opportunités adéquates pour transférer les connaissances requises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La firme F transfère les améliorations réalisées au sein du département concerné aux autres filiales.</li> </ul>
		Quelques fois	Toujours	Souvent	Souvent	Toujours	Toujours
	<b>GESTION DES PROCESSUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intérêt d'avoir une information de bonne qualité au niveau du processus est très important. Il permettra d'avancer à plusieurs niveaux et d'améliorer le rendement de chaque processus.</li> <li>- L'acteur responsable de la qualité de l'information collectée est l'ensemble des employés à travers le système opérationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une information produite parvient correctement à l'acteur concerné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des processus a favorisé l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, l'amélioration de la satisfaction client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les processus mis en place pour partager, développer, enregistrer et transférer les connaissances sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>* Les formations</li> <li>* Les workshop de partage d'expériences</li> <li>* Les normes d'amélioration de la qualité</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La maîtrise des processus au sein de la firme E a permis d'accroître les connaissances liées à l'environnement externe de l'entreprise (Fournisseurs, concurrents...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des processus au sein de la firme F a favorisé l'augmentation du transfert de connaissances</li> </ul>
		Très important	Important	Très important	Moyennement important	Important	Très important

	<b>ORIENTATION CLIENT</b>	- La firme A étudie et répond sérieusement aux plaintes des clients	- La firme B ne connaît pas toutes les exigences actuelles et futures de ses clients.	- La firme C mesure régulièrement la satisfaction du client.	- La satisfaction client est une priorité pour la firme D.	- Les exigences des clients sont bien comprises dans l'ensemble de la firme.	- La firme F identifie les besoins et les attentes de ses clients.
		Fort	Faible	Moyennement fort	Très fort	Moyenne- ment fort	Très fort

Source : nos soins

# L'aspect éthique de la doctrine économique et financière islamique : Une revue de littérature

EL OUZZANI Hind<sup>1</sup>, ROUGGANI Khalid<sup>2</sup>

Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG), Université Hassan 1<sup>er</sup>  
Maroc

<sup>1</sup>hind.elouazzani@uca.ac.ma

<sup>2</sup>rougganikhalid@gmail.com

**Abstract**— Reflection about ethics continues to arouse the interest of researchers. The purpose of this article is to highlight the ethical aspect of the Islamic economy in general and Islamic finance in particular.

After proposing some key concepts and definitions (II.), we attempt to discuss Islamic economic and financial doctrine in the light of conventional theories (III). We also discuss the real facets of the Islamic economy and the ethical foundations of Islamic finance, ending with the case of Islamic banking as illustration. (IV.).

Ultimately, Islamic economy and finance can not be seen as an alternative, but rather as a return to values and moral.

**Keywords**— Ethics, Islamic Economics, Islamic Finance, Values, Morals.

**Résumé**— La réflexion sur l'éthique continue d'éveiller l'intérêt des chercheurs. Le but de cet article est de mettre en évidence l'aspect éthique de l'économie islamique en général et de la finance islamique en particulier.

Après avoir proposé quelques concepts et définitions clés (I.), nous tentons de discuter de la doctrine économique et financière islamique à la lumière des théories conventionnelles (II.). Nous discutons également les facettes de l'économie islamique et des fondements éthiques de la finance islamique, en terminant par le cas des banques islamiques à titre d'illustration. (III.).

En définitive, l'économie et la finance islamiques ne peuvent pas être considérées comme une alternative, mais plutôt comme un retour aux valeurs et la morale.

**Mots clés** : Éthique, économie islamique, finance islamique, valeurs, morale.

## I. INTRODUCTION

L'histoire montre que l'économie et la finance ont été pour longtemps liées à la morale avant de s'en dégager progressivement au fil des années.

Selon Arif (2016) « l'éthique va de pair avec la responsabilité, qui est tout aussi essentielle qu'indispensable[1] ». Plus que jamais, la réflexion éthique dans l'économie et la finance peut être considérée comme une nouvelle dimension qui ne constitue pas uniquement une alternative mais plutôt un retour fort vers les valeurs et la morale dans le monde des affaires.

S'agissant de l'économie et de la finance islamique, il est injuste de réduire leur particularité à l'interdiction de l'usure ou la Riba. En fait, des valeurs éthiques plus importantes permettent d'expliquer mieux les fondamentaux et les finalités de la doctrine économique et financière islamique comme : la valeur du travail, la répartition équitables des richesses...etc.

Dans ce sens, il est intéressant d'exposer en premier lieu les origines et les fondements de la doctrine économique islamique. Dans un second temps, les soubassements éthiques de la finance islamique sont discutés et illustrés par le cas des banques islamiques.

## II. ECONOMIE, FINANCE ET ETHIQUE : CONCEPTS ET DEFINITIONS

De prime à bord, il convient de définir la notion de l'économie, de la finance et de l'éthique avant d'aborder le sujet de l'éthique dans domaine de l'économie et de la finance.

### A. La notion d'économie

Le mot « économie » est un concept d'origine grec. Il concerne la connaissance des règles qui visent à optimiser l'utilisation des biens d'une collectivité, que ce soit la famille, le clan ou la cité.

L'activité économique est aussi ancienne que les sociétés organisées. C'est en Grèce antique que le mot économie a vu le jour. De oikos (maison) et nomos (loi), l'économie domestique s'intéresse aux règles d'administration de la maison, la répartition des tâches domestiques et la prise de décision sur les dépenses. Nous pouvons facilement remarquer des ressemblances avec les préoccupations de l'économie telle l'affectation des ressources comme le travail et le capital, la distribution des revenus et leurs répartitions entre « consommation » et « épargne ».

L'économie peut être définie comme la science qui décrit et prédit le comportement de plusieurs types d'hommes économiques, notamment le consommateur et l'entrepreneur [2]. L'activité économique a été pendant longtemps perçue comme une des activités humaines, subordonnée à d'autres types de relations entre les hommes (religieuses, politiques...etc.) sur lesquelles se base la société [3].

Si les sciences « dures » traitent les phénomènes naturels et les rapports entre les choses, les sciences sociales analysent les actions de l'Homme, les relations entre les Hommes et celles des Hommes avec l'environnement. Pour les mercantilistes et les physiocrates, l'objectif central de l'économie est la valeur et son origine.

La pensée économique moderne qui remonte aux 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles avec l'école libérale a élevé l'économie au niveau d'une science théorique. Les économistes classiques comme Adam Smith et Ricardo se sont intéressés à la capacité d'une économie fondée sur la liberté individuelle à assurer le bien-être des individus.

#### **B. La notion de la finance**

La finance comme champ disciplinaire séparée est apparue au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Son contenu principal recouvrait les instruments, les institutions et les procédures utilisés sur les marchés financiers.

La seconde étape se situe vers 1920 avec l'émergence de nouvelles industries entraînant un accroissement des besoins de fonds des entreprises et un intérêt grandiose pour les sources de financement et la liquidité. L'attention se portait alors sur la description des méthodes de financement externe au détriment de celui interne.

La Grande Dépression constitue le début d'une troisième étape où la finance se focalise sur les aspects financiers de la survie, principalement la préservation de la liquidité, les décisions de redressement ou de faillite.

Les années quarante et le début des années cinquante se sont centrées sur les partenaires externes (prêteurs ou investisseurs) tandis que les années soixante ont été marquées plutôt par l'intérêt porté aux méthodes de choix des investissements. Autrement dit, les préoccupations de la finance d'entreprise s'élargissent pour inclure la décision et le choix des investissements et la création des modèles d'évaluation. Cette même époque a connu l'émergence de deux notions nouvelles. Il s'agit du « coût de capital » et de la « structure de financement ». Cependant la finance comme discipline académique se caractérisait par une absence quasi-totale de préoccupations explicatives et se contente de décrire des pratiques ou prescrire des normes issues de la pratique [4].

La finance est censée organiser la rencontre entre, d'un côté, les offreurs et, de l'autre les demandeurs de capitaux et/ou de services [5]. En raison de l'insuffisance des marchés financiers dans les pays en voie de développement, c'est le secteur bancaire qui assure la responsabilité du financement de l'économie.

Cette situation commence à changer à partir des années 1990 avec un processus général d'innovation conjugué à la création de marchés financiers dans les pays développés et émergents.

#### **C. La notion d'éthique**

Selon le dictionnaire Hachette 2005, le mot éthique est en même temps nom et adjectif. L'éthique peut être définie comme la science des mœurs et de la morale. En latin, c'est *ethicus* et du grec *êthikos*.

La morale est une discipline philosophique pratique (action) et normative (règles) dans un milieu naturel et humain. Elle se donne pour but d'indiquer comment les êtres humains doivent se comporter, agir et être, entre eux et envers ceux qui les entourent.

Les normes morales sont de nature impérative et peuvent impliquer des obligations morales. Elles ne se réfèrent pas principalement à ce que les gens font réellement ou à la façon dont le monde est, mais plutôt à ce que les gens devraient faire, à la manière dont le monde devrait être [6].

L'éthique touche également la dimension « culture ». Il est difficile alors de donner une définition universelle à l'éthique. Autrement dit, un comportement éthique dans une culture peut être considéré non conforme à l'éthique par rapport à d'autres cultures, ce qui peut être source de confusions [7].

La réflexion éthique dans l'entreprise revêt un intérêt hautement stratégique et elle est devenue une nouvelle dimension de la politique d'entreprise. Par expression de son éthique, l'entreprise affirme son caractère unique et permet à ses membres de vivre un sentiment d'appartenance. La position éthique définit alors « dans quelle mesure l'organisation entend excéder les obligations minimales qui la lient à ses parties prenantes et à la société dans son ensemble [8]. »

#### **D. L'éthique en économie et finance**

Il n'a pas fallu attendre 2008 pour parler de l'économie et la finance éthique. Depuis bien longtemps, il a été souligné que la recherche du profit ne devait aucunement négliger le respect de l'éthique et des valeurs.

Aristote était pionnier à traiter l'économie en la distinguant de la chrematistique ou « l'art de s'enrichir ». Cependant, il considère que l'accumulation de la monnaie pour la monnaie est une activité contre la nature et déshumanise ceux qui s'y livrent. Dans son fameux ouvrage intitulé : « l'Éthique à Nicomaque », Aristote conclut que l'économie doit permettre d'atteindre la richesse. Il entend par richesse l'abondance des biens et leur utilité, et non une accumulation déshonorante qu'il qualifie d'usure. Aristote approuve donc l'aisance, cependant il condamne la thésaurisation.

Nous pouvons aisément constater cette vision dans les principes de l'Islam comme chez les franciscains dès le début du XIII<sup>ème</sup> siècle. En fait, l'Islam n'appartient pas à une civilisation particulière mais reflète en mieux une conception intemporelle de l'économie qualifiée aujourd'hui par la notion d'éthique.

Contrairement à l'idée reçue que les religions ne sont pas compatibles avec la finance, Max Weber avait démontré, dans son ouvrage intitulé « Économie et Société » que le protestantisme pouvait influencer l'économie et lui donner un nouvel élan.

Selon Weber, c'est une éthique religieuse, en l'occurrence l'éthos protestant, qui est à l'origine de l'esprit du capitalisme. Pour les protestants, il faut fructifier ce que Dieu leur a confié, car les biens présents sur Terre n'appartiennent pas aux croyants mais appartiennent à Dieu.

La thèse de Weber [9] avait consisté à démontrer que les comportements des individus ne sont intelligibles que si nous prenons en compte leurs conceptions du monde dont les croyances religieuses constituent une partie intégrante. La conclusion de Weber était que la variable religion est l'une des variables nécessaires au développement du capitalisme, outre cette proposition, ces études forment le socle fort pour l'étude de la sociologie des religions.

De sa part, Sen A. conteste que l'intérêt personnel soit la seule motivation du comportement des individus à prendre en compte dans les théories économiques [10].

Dans ce sens, Sen A. déplore la pensée économique d'Adam Smith qui résume le comportement du consommateur à travers une « fonction d'utilité » réduite à la satisfaction des besoins. « Smith soutient que la richesse d'une nation se trouve dans ses ressources humaines. Par exemple, et plus précisément, c'est par l'entrepreneuriat, le goût du profit et le travail qu'une mine est exploitée et mise en valeur, pour ensuite voir ses richesses exportées. A défaut, la mine demeurerait dans son état initial, enfouie sous la terre [11] ». Néanmoins, le comportement des individus est influencé par d'autres facteurs : l'irrationalité, l'affection, la morale et les considérations d'ordre éthiques ou de la communauté en général.

Dans le secteur de la finance éthique, il existe une panoplie de constructions «éthiques», des investissements socialement responsables (SRI) et des fonds de développement communautaire local spécifiques aux banques islamiques [12].

### III. La doctrine économique et financière islamique

La genèse de l'économie et de la finance islamique a commencé avec le Prophète Mohamed (sws) et même un peu en avant avec les autres Prophètes. S'agissant de la finance Islamique contemporaine, la plupart des chercheurs se sont convenus que cette nouvelle industrie remonte aux années soixante du siècle dernier.

D'un point de vue islamique, « la religion pour Dieu est l'Islam (Saint Coran, Sourate Al Imrane, Verset 19). Les trois religions à savoir l'Islam, le judaïsme et le christianisme sont intimement liés dans le temps et partagent les mêmes sources et finalités morales avec une légère adaptation selon le contexte et le temps.

La finance islamique peut être considérée comme étant un système à part entier, qui inspire ses principes d'une théorie économique construite et formalisée à partir des préceptes de la Charia islamique. L'originalité du système réside dans son principe de partage des profits et des pertes, ce qui permet de donner à ce système la qualification d'être une finance éthique (PPP).

#### A. N'est-il pas précoce de parler d'une vraie théorie économique islamique ?

Le professeur Umar Chapra a sa propre définition : « L'économie islamique peut être définie comme étant cette branche de connaissances qui contribue à la réalisation du bien-être humain en permettant une affectation et une répartition de ressources limitées, conformes aux enseignements islamiques, sans trop limiter la liberté

*individuelle ou créer des déséquilibres macroéconomiques et écologique continus. »*

Si certains chercheurs ont essayé de donner des définitions et des fondements à l'économie islamique, d'autres ont été plus prudents.

En passant en revue les recherches des auteurs musulmans qui se sont intéressés à l'économie islamique, Fahim Khan écrit que la plus grande partie de la littérature développée ne peut pas être véritablement appelée « économie » et consiste principalement en théologie en matière économique. Il soutient que, malgré les efforts, la terminologie de l'économie islamique n'est pas normalisée créant des imprécisions dans la discipline. En bref, il affirme que l'économie islamique n'est qu'une reformulation de l'économie conventionnelle avec « une saveur » de la Charia.

Il soutient que l'une des règles d'argumentation pour le développement de l'économie islamique est qu'elle se préoccupe des aspects sociaux et éthiques, contrairement à l'économie conventionnelle. Mais cette idée est déjà abordée par l'économie conventionnelle en incluant des questions de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Il ajoute que l'utilisation d'outils d'analyse conventionnels n'est pas fautive. Cependant, il met en garde que l'utilisation aveugle de ces outils peut porter atteinte à l'identité de cette discipline distincte.

En outre, selon Elgar (2016), l'affirmation de la supériorité du système économique islamique par rapport au système capitaliste n'est pas fondée sur des arguments solides. L'économiste musulman devra donc s'éloigner du cadre de la théologie et adopter le cadre des sciences sociales pour développer cette discipline. Par contre, il partage l'avis des économistes islamiques que le vrai défi est d'intégrer les hypothèses des postulats économiques islamiques avec les principes économiques classiques et de les présenter par la suite pour une vérification empirique [13].

#### B. Aux origines de la théorie économique et financière islamique

Les racines de l'économie islamique moderne remontent à 1976, date de la tenue de la première conférence de l'économie islamique qui s'est tenue à la Mecque. Mohammed Umar Chapra, vingt ans après, va essayer de synthétiser les travaux de certains économistes musulmans et introduit pour la première fois le « paradigme de l'économie islamique [14]. »

L'indépendance de l'Église en 1965 et la séparation entre la politique et la religion était un tournant décisif. Les Évangiles sont riches en moralités et éthiques par rapport au judaïsme. La religion islamique est par nature globale et transversible puisqu'elle gère et touche tous les aspects de la vie.

En Islam, il ne suffit pas qu'un Musulman observe les piliers de l'islam. En sus, l'Islam -par essence- procure une sérénité et une paix d'âme et peut être un véritable moteur d'accomplissement si les actes de l'Homme s'inscrivent dans une logique d'obéissance.

Lahlou A. dans son ouvrage « Économie et finance en Islam : une éthique pour stabiliser l'économie et recadrer la finance », résume la doctrine islamique en 6 attributs :

**L'essence spirituelle:** partant de l'idée est l'Homme n'est qu'un usufruitier et que la propriété des biens revient à Dieu et à lui seul, les actes économiques ont une vocation d'adoration. La doctrine économique islamique est donc par essence spirituelle

**La centralité de l'Homme :** l'homme est au centre de l'activité économique. Néanmoins, c'est lui qui est redevable des actes d'adoration et non l'État et encore moins le système économique.

**La profondeur sociale :** la vocation sociale de la doctrine islamique est très visible. Elle encourage l'effort individuel et la jouissance des richesses mais en parallèle a garanti une distribution équitable du profit.

**La vocation libérale :** la doctrine économique islamique reconnaît l'économie de marché, encourage l'entrepreneuriat et autorise la propriété individuelle. Mais d'autre part, elle institutionnalise la sécurité sociale dans le cadre d'une économie solidaire.

**La prééminence civile:** le monopole de l'État n'est pas du tout favorisé. C'est le rôle de la société civile qui est mis au premier rang. Même dans le domaine de la Zakat, l'État ne joue que le rôle de distributeur.

**La position non monétarisme :** le financement de l'économie dans la doctrine islamique est par nature participative. Elle légitime le profit résultant du travail effectif de l'entrepreneur et la prise du risque financier.

L'interaction entre ces six attributs signifie que les actions individuelles et collectives entraînent les principaux comportements des institutions socioéconomiques et inversement ces dernières sont influencées par les comportements aussi bien que les croyances des acteurs.

### **C. La pensée économique d'Ibn khaldoun et d'El Maqrizi**

Abderrahmane Ibn Khaldoun et Taqi Eddine Al Maqrizi en 14<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> avaient devancé les autres chercheurs dans l'étude des phénomènes économiques et avaient posé les fondements des théories qui ensuite ont été attribués aux penseurs de l'économie positive, tels qu'Adam SMITH, Ricardo, Marshal, Malthus, et Karl Marx, Keynes et bien d'autres.

Le travail d'Ibn-Khaldoun (1332-1404) et, à un degré moindre les travaux d'al-Maqrizi après lui (1364-1441), semblait avoir marqué un sceau dans les grands travaux socio-économiques des penseurs musulmans[15].

#### **1) La pensée économique d'Ibn khaldoun**

La pensée économique d'Ibn Khaldoun est née à une époque où des juristes musulmans discutaient la Zakat et le Jiziat El Kharaj. Ses travaux se sont inspirés des savants musulmans comme Al Farabi (871-950), Avicenne (980-1037), AlGhazali (1058- 1111) et Ibn Rochd (1126-1198).

Selon Monier (1913), il s'agit d'un historien plutôt que de philosophe. « Ibn Khaldoun ne se départ point d'une méthode objective : c'est sur l'observation réitérée des faits qu'il fonde ses théories, et il ne se préoccupe nullement de formuler un

idéal; sa philosophie n'est que la synthèse de son histoire. C'est pourquoi il ne nous donne point un système d'ensemble, mais plutôt des vues fragmentaires [16]. »

Ibn Khaldoun, penseur maghrébin, peut être considéré comme étant le fondateur de la sociologie. Il a étudié les théories relatives au travail, la valeur, la liberté économique, la production, la population, la monnaie et les finances publiques. Il a su également développer d'importantes théories économiques valables jusqu'à nos jours.

La source des richesses de L'Homme est le travail à valeur ajoutée. Ce que l'homme arrive à posséder soit par le travail soit par l'échange, s'appelle Rizq « ce que Dieu a attribué comme richesse à chacun »; celui-ci n'est pas synonyme de ce que l'Homme en dispose, il est plutôt limité à ce que chacun dépense effectivement pour satisfaire ses besoins ou qu'il a donné aux autres sous forme de don[17].

« Ces choses acquises ainsi constituent pour l'homme le « Ma'âch » (la substance) si leur quantité ne dépasse point la satisfaction du nécessaire et des besoins. Mais elles deviennent source de fortune et de richesse quand elles excèdent ce qui lui est nécessaire [18] ». Ce que l'homme arrive à obtenir grâce à son effort et ses capacités s'appelle « Kasb ». Il en est de même pour le patrimoine familial. Le « Kasb » nécessite l'effort et vise le gain. Le Rizk lui aussi nécessite l'effort est le travail ne serait-ce que dans le désir que l'homme éprouve pour l'obtenir.

Ibn Khaldoun a également essayé de faire une classification des métiers : l'agriculture comme l'activité la plus ancienne de l'humanité, l'industrie qui est plus complexe et requiert de nouvelles idées, et le commerce basé sur une marge qui résulte de la différence entre le prix de vente et le prix d'achat.

Ibn Khaldoun avait prouvé par des méthodes scientifiques que le travail de l'homme est à la source de la création des valeurs, et a discuté également l'importance de la répartition du travail et la spécialisation entre les individus dans la production bien avant Adam Smith [19]. Le travail de l'homme est nécessaire pour toute acquisition pour toute richesse que soit-elle. Cela peut est tout à fait évident lorsqu'il s'agit de l'exercice d'un métier : culture, élevage de bestiaux, l'exploitation des mines. Dans tous les cas le travail de l'homme s'impose, sinon aucun profit ne peut être envisagé.

**Division du travail et production de richesse :** selon Ibn Khaldoun, l'homme est un citoyen par nature : l'homme isolé ne saurait vivre ni rendre son existence complète. En d'autres termes la coopération sociale où les efforts sont combinés est très importante. La répartition de travail est aussi importante pour la production de la richesse dont peut bénéficier l'ensemble de la Société.

**Le commerce, l'agriculture et l'industrie :** pour Ibn Khaldoun, l'agriculture est classée au premier rang parmi les moyens de substance et doit rester l'activité principale d'un peuple. L'industrie est la deuxième source de richesse tandis que le commerce occupe le troisième rang.

**L'analyse des cycles dynamiques :** Ibn Khaldoun réunit dans sa thèse tous les principaux éléments explicatifs d'une théorie de croissance : division du travail, progrès technique, gain de productivité, respect de la liberté par l'État et la croissance démographique.

**La politique économique et les fonctions de l'État :** selon Ibn Khaldoun, la fonction de l'autorité publique est de défendre la stabilité de l'organisation sociale contre les agressions et les injustices. Il a dénoncé également le fait que l'État en utilisant ses richesses, concurrence déloyalement les entrepreneurs privés ; Ibn Khaldoun conclut que « l'injustice

## 2) La pensée socio-économique d'AL Maqrizi

Al Maqrizi, étudiant d'Ibn Khaldoun, a abordé des sujets qui ont trait au monopole, à la politique économique de l'État, à la liberté économique, aux causes de la cherté des prix et à la survenance des famines. Il s'entend avec Ibn Khaldoun sur le bien-fondé de l'interdiction du monopole vu ses effets négatifs sur les marchés à savoir l'augmentation des prix, et l'apparition de l'inflation [19].

Il a mis en évidence les motifs des crises financières et de la survenue des famines à son époque. Il a abouti lors de ses recherches à la fameuse règle : les mauvaises monnaies chassent les nouvelles, et ce bien avant Gresham.

Oualalou a cherché à prouver que le célèbre historien égyptien al-Maqrizi (1364-1442) est plus qu'un simple historien. Il peut être qualifié d'économiste et en même temps un sociologue. Il affirme également que l'analyse d'al-Maqrizi de la crise sociale de son époque repose sur une théorie de l'organisation. [20].

Oualalou affirme également que l'analyse d'Al Maqrizi de la crise sociale de son temps est basée sur une théorie de l'organisation sociale qui correspond au début de la décadence du Moyen-Orient. Il pense qu'il faut regarder de près la description de « l'immobilité structurelle » d'Al Maqrizi pour expliquer pourquoi le monde arabe est sous-développé et pourquoi plusieurs de ses États membres font maintenant une partie du tiers-monde.

### D. L'éthique des affaires d'un point de vue islamique

A l'instar des autres théories économiques, l'économie islamique a pour objectifs la satisfaction des besoins fondamentaux de l'Homme, l'utilisation optimale des ressources et le partage équitable des richesses. Néanmoins, elle diffère par le fait que le respect de la Charia doit être le souci majeur des musulmans et non la recherche unique de la rentabilité.

L'éthique est présente dans tous les aspects de la vie des musulmans y compris les relations commerciales. Pour comprendre le cœur du message islamique, il faut appréhender le contenu fondamental moral du Coran, le caractère éthique de l'exemplarité du Prophète (sws).

Selon Tarik Ramadan (2015), lorsque le Prophète explique le sens et l'essence de sa mission dans l'Histoire, il affirme : « J'ai été envoyé afin de parfaire (parachever, compléter) les plus nobles (Makarim) des caractères (vertus, Akhlaq). » On trouve ici des éléments importants en matière d'éthique sur le plan des valeurs [21].

L'éthique islamique prescrite par le Coran et la Sunna a une influence sur le comportement des agents d'affaires musulmans. Il ne s'agit pas seulement pour un Musulman d'observer les 5 piliers de l'Islam mais il doit adhérer au code de déontologie islamique.

Dieu a dit dans le Saint Coran : « par la personne humaine, comme Il l'a bien créée [modélée], en lui inspirant sa perversité et sa piété. Heureux celui qui la purifie, perdu est celui qui la corrompt (sourate 91, versets 7 à 10) ».

Dans son ouvrage intitulé « Islam : la réforme radicale », T. Ramadan conclut que : « plus d'éthique en sciences, en politique et en économie au cœur de l'époque moderne n'est pas un refus de « la modernité » ou de l'Occident mais un appel à la dignité de l'homme dans l'Histoire. À moins que certains des intellectuels de cet « Occident » finissent par penser leur existence et leur domination sans aucune référence aux valeurs ou à l'éthique – de façon arrogante, irrespectueuse et somme toute incohérente. [22] »

Par conséquent, les décisions d'affaires sont guidées par le respect des dispositions de la Charia. En d'autres termes, le périmètre des actions des musulmans est recadré par le respect de ce qui est « Halal » ou autorisé et éviter ce qui est interdit par la loi musulmane ou « Haram ».

## IV. LA FINANCE ISLAMIQUE EN TANT QUE COMPARTIMENT DE LA FINANCE ETHIQUE : RETOUR VERS LES VALEURS

En revenant aux livres sacrés, l'interdiction de la Riba n'est pas typique pour les musulmans, mais concerne aussi les juifs et les chrétiens. « En Islam, l'objectif des activités économiques est la généralisation de la prospérité et du bien-être de sorte que tout le monde en profite. Du point de vue de la religion islamique, l'homme est le représentant de Dieu sur la terre. Il est par conséquent tenu d'être digne de cette représentation et ce, par la mise en valeur des ressources de la terre et l'exploitation rentable de celle-ci au profit de tous les hommes [23] ».

Contrairement aux régimes capitalisés et socialistes - qui se fondent sur la concentration des biens entre les mains d'une minorité d'individus-, l'amélioration des conditions de vie de tous les êtres humains, la création de richesses et la répartition équitables sont les objectifs de l'activité économique en Islam.

### A. Les soubassements éthiques de l'économie islamique : une illustration de Maqasid Charia

Contrairement aux régimes capitalisés et socialistes - qui se fondent sur la concentration des biens entre les mains d'une minorité d'individus-, l'amélioration des conditions de vie de tous les êtres humains, la création de richesse et la répartition équitables sont les objectifs de l'activité économique en Islam.

« Les principes fondamentaux de la finance islamique remontent à l'avènement de l'Islam [24] ». Selon Benkacem(2013), la religion islamique est par nature globale et les finalités du système économique islamique font partie des finalités globales de la Charia. Ils sont communément appelés « Maqasid Charia » et sont de l'ordre de cinq :

- La préservation de la religion.
- La préservation de la personne.
- La préservation de la raison.
- La préservation de la descendance.

A l'instar de la majorité des théories économiques existantes, l'économie islamique a comme objectif la satisfaction des besoins fondamentaux de l'homme, l'utilisation optimale des ressources et la répartition équitable des richesses. Néanmoins, le respect de Maqasid Charia est sa préoccupation primordiale et non la rentabilité.

La finance halal interdit la rémunération par un taux d'intérêt et se base sur le partage des pertes et des profits assortis de l'obligation d'adosser l'opération financière à un actif bien identifié et tangible.

La finance islamique apparaît comme un moyen de moraliser le capitalisme. En effet, elle réconcilie le secteur financier et l'économie réelle : les financiers sont là pour sélectionner, améliorer et accompagner les projets, plutôt que pour spéculer sur des produits complexes et déconnectés de l'économie réelle. Par ailleurs, elle encourage l'investissement productif, réduit la spéculation et enracine la culture du partenariat (notamment dans des montages, tels que ceux relevant du contrat Moucharaka).

« *La finance islamique n'est pas une création récente : c'est la résurgence d'un ensemble de pratiques commerciales et financières qui étaient utilisées autrefois par les marchands sur les grands axes reliant les places commerciales d'Afrique et des pays arabes*[25] ». En Islam, le temporel et le spirituel sont confondus. Cette loi implique que le volet religieux est censé impacter directement ou indirectement la vie au quotidien d'un Musulman.

L'économie islamique est synonyme de création de valeur, de mérite, d'équité et de travail. Les actes économiques des musulmans sont considérés conjointement comme étant des actes de gérance (Al Istikhlaf) et de développement (Al I'imar) qui traduisent leurs existences sur terre.

En arabe le mot « Islam » signifie la soumission à Dieu. C'est une soumission totale dont doit s'inscrire tous les actes de l'homme en respectant les règles transcrites dans le Coran et la Sounna. Ces deux sources principales entretiennent entre elles des relations complémentaires, confirmatives ou bien explicatives.

Il existe aussi des sources secondaires que sont l'Ijtihad et l'ijma (consensus) ainsi que d'autres sources subsidiaires, citées par des chercheurs, telles que le Urf (usage) et Maslaha (intérêt avéré) et l'Istihab (licéité originelle).

Fiqh Al Moamalat qui régit tous les types de contrats islamiques. Le droit musulman respecte des règles très strictes appelées « Usul al fiqh ». selon Benkacem M.N (2013), « *dans la terminologie juridique islamique, le Fikh et l'intelligence de la loi, l'entendement spécial de la morale et la pratique du culte*[24] .»

Un juriste musulman doit avoir des connaissances sur le Coran et la Sounna et une bonne capacité d'interprétation des textes.

Le terme Fiqh gère tous les domaines de la vie religieuse, publique, privé ou bien politique. Fiqh Al Moamalat peut être scindé en 3 sous-groupes :

- Le droit pénal et ses décisions.
- Le droit de la famille et ses dispositions.
- Les règlements des transactions commerciales.

Les contrats islamiques comportent quatre causes (appelées Ilal, plusieurs de Ila) :

- Les causes agissantes ou bien les éléments qui ont trait aux personnes contractantes.
- Les causes matérielles en matière d'offre et d'acceptation.
- Les causes finales ou bien les objectifs et les buts du contrat.

Le consentement mutuel entre les contractants est indispensable. Les contrats ne concernent pas seulement des échanges matériels. Par exemple, la donation est un contrat considéré comme une obligation morale de gratitude. Le transfert de la propriété est censé être immédiat avec toutes les obligations qui incombent aux parties contractantes.

Entre les pays musulmans, il existe beaucoup de différences d'interprétation des règles de la Charia. Il y a quatre écoles ou courants de pensée différents qui se distinguent dans l'interprétation des textes et la Sounna. A titre d'exemple, l'Arabie Saoudite se montre moins libérale que les pays d'Asie du Sud-Est telle la Malaisie.

#### **B. Les fondements éthiques de la finance islamique appliqués aux banques islamiques**

La finance islamique n'est autre que la partie visible de la lune. Les autres facettes qui sont Takaful, Zakat et Waqf représentent la vraie richesse de l'apport de l'Islam à la théorie et la vision économique. La justice, l'utilité sociale, le mérite, l'équité, et la création de valeurs sont les mots-clés de l'économie islamique.

L'argent en Islam n'est qu'un moyen de mesure et d'échange, elle ne peut être ni loué ni vendu. Selon la Charia, les contrats basés sur le temps sont illicites. Dans cette optique, l'Islam a interdit de recevoir ou de donner de « l'intérêt ». Néanmoins, L'Islam n'a pas interdit le prêt mais n'a pas encouragé l'endettement. En sus, celui qui prête son argent est meilleur que celui qui en donne.

Les fondements éthiques que les banques doivent observés afin d'être qualifiées de banques islamiques sont :

**L'interdiction de l'intérêt** (riba ou ribah) : L'Islam n'est pas la seule religion qui a interdit le prêt à intérêt. Les traditions judaïque et chrétienne interdisent le prêt à intérêt. Ce dernier, est strictement prohibé s'il est basé uniquement sur l'écoulement du temps.

Selon la doctrine islamique, la pratique de l'usure est un péché grave et porte atteinte à l'ordre civil. Il s'agit d'un prêt contracté par un emprunteur démuné et en sus dépourvu de pouvoir de négociation, auprès d'un prêteur prospère qui ne semble soumis à aucune contrainte autre que la solvabilité de son emprunteur. Le Qardh Hassan, la Sadaqa et la Zakat sont autant de substituts au Riba dans la nouvelle configuration de l'éthique islamique. [26].

L'interdiction de la Riba s'étend logiquement, à toutes les transactions d'échange, ce qui rend extrêmement compliquées la vie de l'individu en général ainsi que l'activité économique des sociétés modernes.

L'Islam encourage le profit mais interdit le paiement d'intérêts. Le profit doit impérativement résulter d'un effort physique ou intellectuel, mais en aucun cas dû à l'écoulement du temps. Le profit symbolise également la création d'une valeur ajoutée par l'utilisation d'actifs productifs, tandis que les intérêts représentent un coût qui est dû quelle que soit l'issue de l'entreprise et, qui peut générer une destruction de valeur si l'activité génère des pertes.

La pratique de la Riba dans les affaires démotive le prêteur ou l'entrepreneur car il doit rembourser avant même d'avoir un retour sur investissement. Elle peut contribuer à l'apparition de l'inflation, le gap entre l'économie réelle et monétaire.

**Le partage des profits et des pertes (PPP) :** La notion PPP apparaît alors comme solution alternative pour rémunérer les prêteurs. Le principe de justice sociale de la Charia suppose que l'emprunteur et le prêteur partagent de façon équitable aussi bien les gains que les pertes, et que le processus de création et de distribution des richesses dans l'économie soit représentatif de la productivité réelle.

**L'interdiction de l'incertitude** ou le « Gharar » désigne les activités qui présentent un élément d'incertitude, d'ambiguïté ou de dol. Dans un échange commercial, il se réfère à une tromperie ou à une ignorance entachant le contrat, notamment l'incertitude sur l'objet de la transaction, sa quantité, son prix ou s'il sera possible de livrer ou non. Dans un contrat ou lors d'une transaction tous les éléments afférents au prix, à la nature du produit ou du service, aux délais d'exécution, à l'identité des contractants doivent être mentionnés de façon clairement et sans ambiguïté. Cette interdiction renvoie, en définitive, à une forme de défense du consommateur bien avant l'heure.

**L'interdiction de la spéculation** (Al-Maysir) ou toute forme d'arrangement entre parties où le droit des contractants dépend d'un événement aléatoire. C'est notamment ce principe que l'on retrouve dans les jeux de hasard et les paris.

**L'interdiction du profit certain :** un prêteur devrait courir un risque pour percevoir une rémunération sur son capital en fonction du succès incertain de l'investissement final.

**L'interdiction de la thésaurisation :** la finance islamique est complètement imbriquée dans l'économie réelle et l'argent n'est pas un objet en soi. L'Islam condamne la thésaurisation d'une manière très sévère. Il appelle les croyants non pas seulement à faire des dons et aider les nécessiteux, il les insiste à dépenser dans leurs besoins naturelles et licites ainsi que ceux de leurs familles et de les faire fructifier selon les dispositions de la Charia.

**La matérialité des échanges ou la nécessité d'un actif sous-jacent :** la finance islamique exige que les transactions financières se fondent sur une activité économique réelle. Tout financement doit avoir pour sous-jacent un actif réel et

identifiable. Ce dernier doit être livrable, en totale possession du vendeur et de nature licite (hallal).

Les échanges commerciaux doivent être adossés à des actifs réels, c'est-à-dire qu'une opération financière doit reposer sur des biens réels. Cette nécessité constitue l'un des points forts de l'économie islamique au regard de l'économie dématérialisée.

**Le choix des investissements :** un aspect important de la banque islamique réside dans les critères de choix des investissements, et l'interdiction des actifs illicites comme le tabac, l'alcool, l'industrie du sexe, les jeux d'argent et toute entreprise dont le levier financier (rapport du capital à l'endettement) est considéré comme excessif.

**Des délais de remboursement adaptables :** si le débiteur est en difficulté, la Charia impose au prêteur de lui laisser du temps ; ceci interdit en principe l'imposition de pénalités de retards de remboursement. Toutefois, le financement peut être assorti d'un gage ou d'une hypothèque (Rahn) que la banque est habilitée à réaliser en cas d'insolvabilité de son client.

**Transparence de l'objet et des conditions du contrat :** les contrats doivent être clairs, avec absence de dol, de falsification, de mélange de la basse qualité avec une qui est meilleure, avec un consentement total sur les moindres détails sans biaiser aucun des contractants. Un abus de prix est illicite et la vente des fruits et des grains avant leur mûrissement est prohibée.

### C. *Les particularités éthiques des banques islamiques*

Le point particulier des banques islamiques se manifeste dans l'interdiction de la « Riba ». L'usure appelé dans le système bancaire conventionnel « Intérêt » est prohibé.

A l'instar de tout système financier, la mobilisation des ressources financières et leurs allocations dans différents programmes d'investissement est sa raison d'être. Néanmoins, dans le système financier islamique, nous trouvons intégré un élément extra-financier qui est le filtre éthico-religieux. Ce dernier, représente la spécificité de ce système, autrement dit, toutes les actions doivent être conformes à la Charia.

« Islam confirme la conception moraliste, qui se pose à la conception matérialiste prônée par la philosophie des siècles des Lumières en Europe et thésaurisée par le marxisme en économie et le freudisme en psychologie [14] ».

Les principes éthiques des banques islamiques, entre autres, peuvent être résumés dans les points suivants :

- La monnaie est un moyen de transaction et ne peut faire l'objet « location ». La littérature économique islamique reconnaît à la monnaie trois uniques fonctions, à savoir : la fonction de l'unité de compte, la fonction d'équivalent général des échanges et la fonction de la réserve des valeurs.
- Le système financier en finance islamique n'est pas considéré comme un secteur d'activité mais plutôt un accompagnateur de l'économie réelle.

- La loi islamique interdit de verser ou de recevoir de l'usure ou de l'intérêt. Néanmoins cela ne veut pas dire qu'elle défend de gagner de l'argent ou encore encourage le retour vers une économie qui est uniquement fondée sur le troc ou les transactions par les espèces. C'est plutôt le contraire ; elle incite les parties liées par des contrats conformes à la Charia à partager le risque et le bénéfice ou la perte.
- Le consentement mutuel entre les contractants est également indispensable. Les contrats ne concernent pas seulement des échanges matériels. Par exemple, la donation est un contrat considéré comme une obligation morale de gratitude. Le transfert de la propriété est censé être immédiat avec toutes les obligations qui incombent aux parties contractantes.

En définitive, l'éthique financière islamique stipule que la création de valeurs est la résultante de l'association du capital - physique ou monétaire- et du travail -intellectuel, managérial ou manuel- productif.

#### IV. CONCLUSION

L'islam pousse les Hommes à être responsables d'autrui, de se montrer solidaire et à d'assumer tout manquement dans ce sens. Ils doivent s'employer à protéger les autres comme ils le font pour eux-mêmes. De tels comportements favorisent une société saine, dont les membres veillent les uns sur les intérêts des autres.

En résumé, nous pouvons aisément constater que l'économie et la finance islamique sont de véritables illustrations d'un retour fort vers des valeurs intemporelles et se basent sur des pratiques éthiques qui puisent leurs racines dans les religions et les livres sacrés depuis l'Antiquité.

Elle représente maintenant un enjeu de taille qui dépasse le plan social et politique pour revêtir un enjeu socioéconomique et ce depuis la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Les préoccupations du développement durable deviennent un souci grandiose pour tout le monde des affaires, dont l'épine dorsale est le retour vers l'éthique.

Le constat fort, ces dernières décennies, est un retour vers « la morale » qui prend toute son ampleur dans l'économie sous l'appellation d'éthique, tout spécialement dans la finance. C'est dans ce contexte que la finance islamique est en train de trouver sa place aujourd'hui, et l'économie islamique comme un champ disciplinaire forge sa propre identité.

#### REFERENCES

- [1] Ahmed D. Arif, *L'Islam et le Capitalisme Économique, pour une justice économique*. Paris, 2016.
- [2] H. A. Simon, "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science," *Am. Econ. Assoc.*, vol. 49, no. 3, pp. 253–283, 1959.
- [3] G. Deleplace and C. Lavialle, *Maxi fiches d'Histoire de la pensée économique*. Paris, 2008.
- [4] G. Charreaux, "Théorie financière et stratégie financière," *Rev. française Gest.*, pp. 109–137, 2006.
- [5] F. Guéranger, *Finance Islamique: Une illustration de la finance éthique*. Dunod. Paris, 2010.
- [6] J. J. Graafland, *Economics, Ethics and the Market*, Routledge. New York: Routledge, 2007.
- [7] M. Hay and K. Kamshad, "Small Firm Growth: In ten tions, Implementation and Impediments," vol. 5, no. 3, pp. 49–68, 1994.
- [8] G. Johnson, K. Scholes, and R. Whittington, *Stratégique*, 7th ed. Paris, 2005.
- [9] L. Fleury, "Max Weber: Un intellectuel face au monde moderne," paris.
- [10] V. Leprince-Ringuet, *Ethique et économie: Amartya Sen*. Paris: Observatoire du Management Alternatif, 2009.
- [11] E. Nyahoho, *Finances internationales: Théorie, politique et pratique*. Presses de l'université du québec, 2002.
- [12] M. Buttle, "Diverse economies and the negotiations and practices of ethical finance: the case of Charity Bank," *Environ. Plan.*, vol. 40, pp. 2097–2114, 2008.
- [13] E. Elgar, "What is wrong with Islamic Economics? Analyzing the present state and Future Agenda ,Mohammad fahim khan," *JKAUIslamic Econ*, vol. 29, no. 2, pp. 169–174, 2016.
- [14] A. Lahlou, *Economie et finance en Islam: une éthique pour stabiliser l'économie et recadrer la finance*, 1st ed. 2015.
- [15] A. El-Ashker and R. Wilson, *Islamic Economics: a short history*. Boston, 2006.
- [16] R. Maunier, "Les idées économiques d'un philosophe arabe au XIV e siècle ibn khaldoun," *Rev. Hist. Econ. Soc.*, vol. 6, no. 4, pp. 409–419, 1913.
- [17] I. A. Ibn Khalboun, "Al mokadima: ' diwan al mobtadae wa lkhbarfi tarikh al arab wa al barber,wa man assarahom min dawi chaeni al akbar,'" 1406.
- [18] M. A. Lahbabi, *Ibn Khaldûn: Notre contemporain*, 5<sup>ème</sup>. RABAT: Okad, 1987.
- [19] S. Bouili, "La pensée économique chez Ibn Khaldoun et Al Maqrizi," Université Hadj Lakhdar, Algérie, 2015.
- [20] F. Oualalou, "La Pensée Socio-Economique d âe™ el-Maqrizi," vol. 32, no. 3, pp. 366–367, 1976.
- [21] T. RAMADAN, *INTRODUCTION À L'ÉTHIQUE ISLAMIQUE: Les sources juridiques, philosophiques, mystiques et les questions contemporaine*. Presses du. Paris, 2015.
- [22] T. Ramadan, *Islam: la réforme radicale éthique et libération*. 2008.
- [23] M. Chawki El fanjari, *Spécificité de la politique économique en Islam ( en arabe)*. Rabat: ISESCO, 1988.
- [24] M. N. Benkacem, *Les banques islamiques au Maroc: Outil pratique du banquier et de l'investisseur*, GraphEdit. 2013.
- [25] C.-B. Genivière, *La finance islamique*. Beyrouth, 2012.
- [26] Y. Essid, *La face cachée de l'islamisation: La banque islamique*. La Tour d'Aigues, 2016.

# Apports de la Logistique Inversée à la Gestion des Insatisfactions sur Internet : Approche par la Théorie de la Justice

Ghizlane Errabi<sup>1</sup>, Chakib Hamadi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Cadi Ayyad, Maroc  
ghizlanerrabi17@gmail.com

<sup>2</sup>Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Cadi Ayyad, Maroc  
hamadichakib14@gmail.com

**Résumé**— Ce travail englobe les conclusions de la revue de littérature que nous avons menée, visant à mieux comprendre le rôle des dimensions de la logistique inversée dans la gestion de la relation client. A ce titre, nous allons mobiliser les apports de la théorie de la justice en matière de gestion de l'insatisfaction, afin de tracer un modèle résumant notre principal résultat.

**Mots clés**— insatisfaction, logistique inversée, justice perçue, récupération de satisfaction.

## I. INTRODUCTION

Afin de s'adapter aux nouveaux modes de consommation qui accompagnent la configuration technologique actuelle des décisions et comportements des individus, les entreprises ont changé les règles du jeu et continuent à intégrer Internet dans leurs modèles d'affaires d'une façon fulgurante, de cette manière, ils arrivent à se joindre aux mutations et conduire l'ubiquité du client tout en désirant développer les relations de coopération solides, mais en réalité, beaucoup de paramètres entourant l'achat sur Internet varient à cause des facteurs de risques accentués engendrant les insatisfactions, particulièrement à cause de la non similitude des commandes aux produits réceptionnés. A cet effet, il est devenu primordial de confectionner les outils de gestion de relation client en impliquant la marque dans les situations conflictuelles notamment celles du mécontentement du client.

De cette manière, le vendeur s'engage non uniquement à satisfaire le client mais aussi à récupérer cette satisfaction au consommateur après l'échec de l'expérience d'achat. Cette dimension de résolution des problèmes compose la démarche marketing orientée client. En effet, si le progrès

technologique a permis d'établir une relation interactive, durable, personnalisé et de proximité avec le client, seule la gestion de cette relation dans toute situation permettra de consolider la fidélité.

Dans cette perspective, et face au processus d'achat complexe sur Internet, la virtualité élevée [1], Hamadi [2] regarde l'absence du contact direct avec l'e-commerçant comme la principale contrainte, en plus de l'intangibilité du produit [3], à ce niveau, la logistique inversée joue le rôle d'une démarche orientée client, qui permet de gérer à la fois les non conformités des produits et les insatisfactions, cette solution à double impact devient un vecteur non négligeable à ce niveau, en particulier dans les situations défavorables. Rappelons que le besoin de gérer les retours s'est élargi mutuellement avec les déceptions des consommateurs sur Internet.

A cet égard, nous visons par ce papier le prolongement des connaissances sur le thème, en traitant une question transversale spécifique unissant la logistique inversée et l'insatisfaction. Ci-dessous nos principaux objectifs :

- Nous apporterons plus d'éclairage sur les principales notions clés et les divers travaux de recherche étudiant l'impact des dimensions la logistique inversée sur l'insatisfaction.
- Nous proposerons un modèle de recherche contenant notre principal résultat théorique.

## II. REVUE DE LITTÉRATURE

Nous allons citer les différentes définitions des concepts de la logistique inversée et l'insatisfaction, en mettant l'accent sur le comportement de l'insatisfait et l'impact des dimensions de la logistique inversée sur l'insatisfaction. Ainsi, nous présenterons une schématisation de ces résultats par un modèle.

#### A. La notion de la logistique inversée

Il est difficile de parler de la date d'apparition de la logistique inversée, en effet, les concepts comme la distribution inverse et flux inverses ont apparu depuis les années 70 [4]. Aux années 80, le terme de la logistique inversée a été lié à la distribution inverse. En 1991, R. Frerich-Sagurna a développé au congrès international de la Haye le schéma de 'consuming enterprise' illustrant les flux de retours de l'entreprise et favorisant la défense de l'environnement, au niveau conceptuel, la traduction du concept 'reverse logistic' a été objet de beaucoup de débats, à cet effet, les termes habituellement utilisés sont la logistique inversée, la logistique à rebours, la distribution inverse et la logistique verte. Byrne et Deeb [5] les regardent comme synonymes, par contre, d'autres recherches affirment que de nombreuses divergences existent à ce niveau. En 1992, la logistique inversée a été introduite par l'Association française pour la logistique.

Au regard de la littérature, par la logistique inversée, l'entreprise désire gérer efficacement les retours. Selon Dawe [6] la logistique inversée est apparue pour répondre au besoin de gérer et structurer les retours. A ce niveau, les chercheurs affirment qu'il existe une différence entre les activités de la logistique classique et celles de la logistique inversée [7], notamment, les retours ne sont pas traités efficacement par la logistique classique, ce qui ne fait plus de la logistique inversée une fonction optionnelle à l'entreprise [8]. Nous citons dans le tableau ci-dessous les principales définitions :

TABLE I  
LES DEFINITIONS DE LA LOGISTIQUE INVERSEE

Auteurs	Définitions
Kopicki et Legg [9]	La logistique inversée répond aux objectifs de la démarche commerciale de l'entreprise.

REVLOG [10]	La logistique inversée unit les opérations depuis la planification jusqu'au contrôle des flux récupérés.
Fleischmann et Kuik, [11]	La logistique inversée est un management de flux de retours contrairement à ceux classiques du vendeur au client.
Bouder, Charlier, Leray et Mével [12]	La logistique inversée au sein de l'entreprise résulte des motivations liées à un positionnement Marketing.
Pimor et Michel [13]	La logistique inversée a comme fonction la gestion des flux physiques venant du consommateur.
Reverse Logistics Association [14]	La logistique inversée englobe les activités après la distribution du produit qui ont comme finalité l'efficacité du service client.

En tenant compte du tableau 1, nous interprétons comment le concept de logistique inversée a été défini au fil des années, en effet, le chemin des flux physiques et d'informations est toujours opposé et aucune contradiction n'a été dévoilée. Par contre, il s'est avéré que les motivations des pratiques inversées deviennent de plus en plus liées à des aspects marketing. Sur le plan opérationnel, la logistique classique se distingue de la logistique inversée au sens des flux. Certes, cette conclusion ne signifie pas qu'elles sont contradictoires en termes d'objectif, on distingue les travaux de Pimor et Michel qui affirment que la logistique inversée se particularise par la méthode ainsi elle compose la logistique globale ; en réalité, la logistique au sens large englobe la logistique inversée, la logistique de distribution, la logistique de service après-vente, etc [13].

En définitive, c'est le développement des nouveaux marchés complexes qui a engendré l'apparition d'autres besoins comme le retour des produits. En fait, la pression exercée par les clients est parmi les principaux facteurs encourageant les entreprises à intégrer les pratiques inversées. Face à ce constat, nous retenons dans notre contexte l'approche qui définit la logistique inversée par les pratiques de gestion qui se manifestent après la livraison et visent à améliorer la qualité du service après-vente [14].

#### B. La notion de l'insatisfaction

Contrairement à la notion de satisfaction, la littérature existante en marketing montre que rares sont les travaux qui ont étudié l'insatisfaction.

Nous présenterons le fondement théorique de ce concept.

Nous pourrions affirmer la présence de deux grands fondements théoriques, il s'agit de la théorie à un facteur et la théorie à deux facteurs. Selon le premier fondement, l'insatisfaction et la satisfaction composent une échelle continue dont chaque point détermine une satisfaction ou insatisfaction, par contre, le deuxième fondement regarde que l'insatisfaction est différente de la satisfaction [15], particulièrement au niveau des apports, à savoir que l'étude de l'insatisfaction engendre de nouvelles pistes d'amélioration différentes de celles tirées de l'étude de la satisfaction.

Par l'approche cognitive de l'insatisfaction, le paradigme de non confirmation des attentes la définit comme étant le construit résultant de la comparaison entre les attentes et la performance offerte [16], il s'agit d'une confirmation négative des attentes du moment où la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue. Ce modèle résulte de l'union de deux composantes fondamentales : ce que l'achat rapporte au consommateur (caractéristiques techniques) et à la manière avec laquelle reçoit le service (qualité fonctionnelle).

En outre, par l'approche affective de l'insatisfaction, on définit ce concept comme l'état psychologique affectif par lequel l'insatisfait exprime sa déception et l'absence du plaisir, ainsi les réactions peuvent être extrêmement défavorables à cause des émotions négatives. Cet état psychologique est lié principalement au regret d'achat [17].

Par ailleurs, l'insatisfaction est suivie de plusieurs conséquences expliquées dans les travaux portant sur les réactions comportementales du consommateur insatisfait [18] [19] [20] [21]. Ces dernières se diffèrent d'un individu à autre, elles ont été rassemblées via le modèle du 'Consumer Complaint Behavior', il s'agit de :

- L'absence de réaction.
- L'expression : Au départ, Hirshman [22] a mis l'accent sur l'expression comme le comportement de l'insatisfait par lequel

le client partage l'échec de l'expérience qu'il a vécu. Singh [23] a expliqué l'expression de l'insatisfait par : le bouche à oreille négatif, la réclamation et l'abandon de la marque.

Singh [24] a mis le point sur les catégories des insatisfaits se différenciant en fonction de leurs réactions comportementales :

TABLE II  
TYPOLOGIE DES INSATISFAITS

Types des insatisfaits	Réaction comportementale
Les passifs	Aucune action
Les expressifs	Réclamation sans bouche à oreille
Les irrités	Réclamation avec bouche à oreille et abandon de marque
Les activistes	Réclamation, contact d'autres organismes

A la lecture du tableau 2, le bouche à oreille figure parmi les comportements suivant l'insatisfaction, sur Internet, il s'agit du bouche à oreille électronique, rappelons que cette réaction s'accroît mutuellement avec la présence intense de la variable sociale [25], ainsi, il est vu par les individus comme une source crédible d'information car il est loin des variables de marketing ; nous considérons que ce facteur de risque qui est très critique est une raison suffisante pour encourager le comportement de réclamation, et donc les insatisfaits à être plus expressifs qu'irrités.

Comme la logistique inversée est dirigée par les flux informationnels opposés émanant du client, nous allons nous intéresser dans notre contexte à la réaction de réclamation par laquelle l'insatisfait cherche le redressement et la résolution du problème, à savoir qu'il existe des modérateurs de ce comportement sur Internet, principalement la perception positive de l'insatisfait vis-à-vis de l'entreprise, le niveau culturel et la recherche de réparation [26].

C'est ainsi que nous voulons voir, comment la logistique inversée peut être une vraie réponse à

l'insatisfait réclamant et permettre d'éviter le bouche à oreille électronique négatif ou l'abandon de marque.

*C. Les dimensions de la théorie de la justice*

Au regard de la littérature, par la théorie de la justice, les chercheurs étudient les comportements des personnes dans les situations problématiques [27]. La justice perçue est multidimensionnelle et englobe trois dimensions [28] :

- La justice distributive : résulte de la comparaison entre les attributions (dédommagement) obtenu et les coûts (contributions) qui ont résolu le problème [29]. C'est le résultat de la comparaison entre ce que le client a reçu de l'entreprise par rapport au préjudice subit et ce qu'il voit mériter.
- La justice procédurale : Lind et Tyler [30] la définissent par les méthodes permettant l'atteinte des solutions. Elle est relative à tout ce qui permet de gérer correctement les réclamations des clients. Ce qui génère une perception par rapport à beaucoup de paramètres, à savoir la rapidité de réponse, la clarté et l'accessibilité, etc.
- La justice interactionnelle : basée sur l'ensemble des interactions entre l'insatisfait qui réclame et la marque, elle est liée au sens de la relation dans l'échange, il s'agit des éléments perçus par le client suite aux interactions établies avec le personnel [31].

Au regard de cette théorie, on suppose que l'insatisfait ne pourra regagner la satisfaction que s'il arrive à récupérer cette satisfaction sur les trois niveaux de justice. Face à ce constat, nous voulons voir, comment la logistique inversée est susceptible de répondre à cette condition.

III. APPORTS DE LA LOGISTIQUE INVERSEE A LA GESTION DE  
L'INSATISFACTION : APPROCHE PAR LA THEORIE DE LA  
JUSTICE

La résolution des problèmes est fondée sur la perception formée par l'insatisfait sur trois dimensions : ce qui lui a été donné par rapport au dégât subit, ce qui a conduit à la solution et

comment les résultats sont obtenus. De même les dimensions de la logistique inversée, à savoir : la politique de retour, la procédure de retour et la qualité interactionnelle permettent à l'insatisfait de fonder une perception vis-à-vis de la solution établie. En effet, ce constat s'aligne avec le fondement théorique de la théorie de la justice.

La première dimension est présentée par les politiques des retours. Selon Abdulah et Yaakub [32], la logistique inversée englobe les politiques de retour mises en œuvre par la marque pour s'occuper de tout produit retourné. Ces politiques sont d'un caractère opérationnel ainsi elles sont considérées comme une solution au problème et dédommagement par rapport au dégât supporté. A ce niveau, la justice distributive perçue est déterminée par la comparaison entre ce qui est souhaité par le client et la solution proposée par rapport au problème. Et donc, cette dimension détermine le niveau de satisfaction vis-à-vis de la compensation reçue. A ce titre, la logistique inversée est vue comme solution aux problèmes de qualité.

La deuxième dimension contient la procédure de retour, en effet, les politiques de retour sont entourées d'une qualité et nécessitent aussi la présence d'une procédure définie expliquant l'ensemble des règles et instructions à suivre. La flexibilité et la rapidité dans la résolution des problèmes sont fondamentales du moment où elles permettent d'évaluer la perception de la justice et la satisfaction, aussi la facilité à comprendre et à accéder à ces solutions [28]. Amini, Retzalff et Roberts [33] affirment que quand la politique de retour est appliquée dans un court délai, elle impacte positivement la qualité du service client, d'ici, il devient important de réduire le temps de traitement du retour. La procédure de retour est la dimension qui impacte la satisfaction vis-à-vis de la procédure, ce qui s'aligne avec les résultats des travaux de Folger et Cropanzan [34]. En effet, la manière d'atteindre les solutions détermine la perception et la satisfaction. D'une manière générale, le degré d'adaptabilité, la clarté et la rapidité sont tous des éléments qui influencent la satisfaction vis-à-vis de la solution du problème [35].

La troisième dimension est définie par le niveau interactionnel et communicationnel, la réussite d'une logistique inversée est liée à la présence d'un personnel formé [36]. A ce niveau, le service client joue un rôle pertinent dans la phase d'exécution de la logistique inversée en particulier par la qualité de la relation entamée avec la personne en contact qui détermine la justice interactionnelle perçue. A cet effet, la position du personnel est une composante clé qui permet la réussite de la gestion des insatisfactions [28]. La bienveillance, la gentillesse et la reconnaissance sont toutes des éléments cruciaux définissant la qualité de la relation entre le gestionnaire et l'insatisfait. Selon Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng [31] la justice interactionnelle intègre principalement les caractéristiques de la communication entre les représentants de la marque et l'insatisfait.

En définitive, nous pouvons admettre que la logistique inversée s'applique aux biens, cependant, elle est entourée du sens de prestation, car l'insatisfait juge d'une part la qualité de la solution offerte et d'une autre part la relation entamée avec le personnel. La théorie de la justice a été objet de beaucoup de recherche en matière d'étude de la satisfaction après l'insatisfaction. En effet, la perception de l'insatisfait est fondamentale dans l'appréciation de la justice perçue, d'une manière générale, elle résulte des efforts de compréhension et explication de ce qui est donné (éléments physiques) et reçu (informations sensorielles).

#### IV. PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL

En se basant sur les différents travaux de recherche présentés précédemment, nous schématisons ci-dessous notre principal résultat théorique.

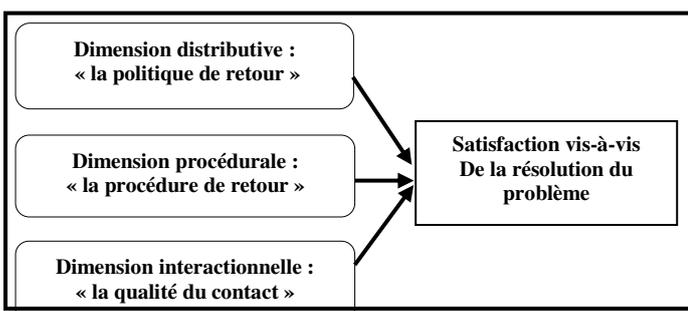


Fig. 1 Le modèle de la recherche

A la lecture de la figure 1, nous comprenons que ce sont les trois dimensions de la logistique inversée qui déterminent l'appréciation et le jugement de l'insatisfait de la qualité de la gestion des retours. Certes, l'intensité de chacune de ces rapports de causalité va dépendre principalement de la perception de l'insatisfait.

#### V. IMPLICATIONS MARKETING ET RECOMMANDATIONS

Quand les entreprises étaient orientées produit, elles ne souciaient pas du comportement du client, mais quand on a compris que ce sont des variables exogènes qui sont liées aux parts du marché, on a rapidement saisi que c'est la dimension comportementale qui pose problème et qui doit orienter le travail de l'entreprise. Dans ce contexte, les réflexions des marketers se sont orientées de plus en plus vers l'étude de la relation client, ce qui devient accessible avec l'essor technologique, il s'agit de développer une relation de propriété, interactive et spécifique pour chaque client.

Par ailleurs, cette approche relationnelle favorise une vision défensive de marketing impliquant la marque dans les situations d'échec en apportant des solutions réelles aux réclamations. C'est ainsi que la réussite de la récupération du service pour l'insatisfait par des solutions efficaces impacte positivement la confiance et la fidélité.

Egalement, les e-commerçants doivent accorder plus d'efforts à la compréhension du mécontentement du client. En effet, il est vrai que les responsabilités de l'échec de l'e-expérience se partagent parfois, cependant, la culpabilité est généralement remise à l'entreprise car le consommateur ne s'attribuera pas facilement un échec.

En outre, la logistique inversée s'aligne avec le fondement théorique du marketing relationnel, Smith [37] a démontré via un questionnaire que dans le commerce électronique une gestion de retour facilement accessible impacte positivement l'intention de l'achat, cet engagement d'achat est encouragé par les politiques de retour.

Compte tenu de différents résultats empiriques, de nombreux chercheurs affirment que la

dimensionnalité de la logistique inversée est une composante pertinente en matière de fidélisation du client. En fait, les politiques de retour améliorent la qualité du service. Par ailleurs, le client qui a vécu une insatisfaction devient plus satisfait et loyal quand l'entreprise résout le problème [28].

En définitive, ces résultats portent sur la relation entre la logistique inversée et la récupération du service à l'insatisfait, nous avons pu circonscrire notre problématique pour atteindre notre objectif théorique qui est l'élaboration d'un cadre conceptuel précis, à travers lequel nous élaborons notre modèle de recherche définitif contenant les variables les plus significatives, qui feront l'objet d'une contextualisation et validation empirique.

#### VI. CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

Par le présent travail, nous avons mis l'accent sur la relation entre la gestion des retours sur Internet et l'insatisfaction, en se focalisant sur l'apport de la gestion du mécontentement client dans la relation d'achat, en particulier par rapport à l'engagement client. A ce titre, l'élaboration d'un modèle de la théorie nous a permis de limiter et mieux comprendre notre champ d'étude en intégrant les principales notions clés.

En réalité, les dimensions de la théorie de la justice ont apporté une vraie nuance à notre contexte de recherche, car elles nous ont permis de structurer notre problématique.

En effet, dans l'e-commerce, la composante virtuelle conditionne les résultats, cette limite nous ouvre une large piste de recherche et nous oblige également à élargir la phase exploratoire, afin de remédier aux insuffisances théoriques rencontrées.

#### REFERENCES :

- [1] D. Gefen, E. Karahanna, et W. Straub, Detmar, "Trust and TAM in online shopping: An integrated model", *Mis Quarterly* 27(1): 51-90, (2003).
- [2] C. Hamadi, "La qualité perçue de l'Internet Bancaire : Quel Impact Sur L'engagement Du Client ?" 1-21, (2009).
- [3] J. F. Rayport, et J. J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, 73 (November-December), 14-24, (1995).
- [4] J. Gultinan et N. Nwokoye, "Reverse channels for recycling: an analysis for alternatives and public policy implications in R. G. Curhan (ed.)", *New marketing for social and economic progress, Combined Proceedings, American Marketing Association*, (1974).
- [5] P. M. Byrne et A. Deeb, "Logistics must meet the 'green' challenge", *Transportation & Distribution*, Vol. 34 No. 2, pp. 33-7, (1993).
- [6] R. L. DAWE, "Reengineer your returns. *Transportation and Distribution*", 36(8), 78-80, (1995).
- [7] D. S. Rogers, R. S. Tibben-Lembke, K. Banasiak, K. Brokmann, Et T. Johnson, "Reverse logistics challenges", Rapport, Université du Nevada, Reno, NV, USA, (2001).
- [8] J. R. Stock, "The 7 deadly sins of reverse logistics". *Material Handling Management* 56(3), MHS5-MHS11, (2001).
- [9] R.J. Kopicki, L.L. Legg, "Reuse and Recycling-Reverse Logistics Opportunities", Oak Brook, Council of Logistics Management, Third ed., (1993).
- [10] RevLog, the European Working group on Reverse Logistics. [En ligne]. <http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/>(1998).
- [11] M. Fleischmann, et R. Kuik, "On optimal inventory control with independent stochastic item returns", *European Journal of Operational Research*, 151, 25-37, (2003).
- [12] C. Boudier, J. Charlier, Y. Leray, et O. Mevel, "Enjeux et perspectives de la logistique des retours appliquée à la grande distribution : l'exemple des DEEE", 1<sup>ère</sup> journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, (2007).
- [13] Y. Pimor, et M. Fender, "Logistique: production, distribution, soutien", édition 5.p 4-5, (2008).
- [14] Reverse Logistics Association, <http://www.reverselogisticstrends.com/reverse-logistics.php>, (2009).
- [15] X. Huang et B. J. Finch, "Satisfaction and dissatisfaction in online auctions: an empirical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, N° 8, pp. 878-892, (2010).
- [16] R.L. Oliver, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17(11), pp. 460-469, (1980a).
- [17] M. Zeelenberg, et R. Pieters, "Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services", *Journal of Business Research* 57(4), 445-455, (2004).
- [18] C. Camelis, F. Dano, K. Goudarzi, V. Hamon et S. Llosa, "Les rôles des 'co-clients' et leurs mécanismes d'influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 28, N°1, pp. 46 - 69, (2013).
- [19] D. Crié, "Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 16, N°1, pp. 45-63, (2001).
- [20] P. McCole, "Dealing with complaints in services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, N° 6, pp. 345-354, (2004).
- [21] H. Zeitoun et E. Chéron, "Mesure et effets de l'insatisfaction: application au marché des services aériens", *Recherche et Applications Marketing*, vol. 5, N° 4, pp. 71-86, (1990).
- [22] A. O. Hirschman, "Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge", MA, Harvard University Press, (1970).
- [23] J. Singh, "Consumer complaint intentions and behavior : Definitional and taxonomical issues", *Journal of Marketing*, 52 , p. 93-107, (1988).
- [24] J. Singh, "Voice, exit and negative word-of-mouth behaviors : An investigation across three service categories", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, p. 1-15, (1990).
- [25] Y. Yi, "A critical review of consumer satisfaction", *Review of Marketing*, 68-123, (1990).
- [26] J-C, Chebat, et W. Slusarczyk, "How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study," *Journal of Business Research*, 58 (11), 664-673, (2005).
- [27] S. W. Gilliland, "The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective", *Academy of Management Review*, 18: 694-734, (1993).
- [28] W. Sabadie, I. Prim-Allaz et S. Llosa "Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice", *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 47-64, (2006).
- [29] C. Orsingher, S. Valentini et M. de Angelis, "A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services", *Journal of the Academy of Management Science*, 38, 169-186, (2010).<sup>2</sup>
- [30] A. E. Lind et T. R. Tyler, "The social psychology of procedural justice", New York: Plenum, (1988).
- [31] J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. Porter et Y. K. Ng, "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of

- organizational justice research”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425–445, (2001).
- [32] N. H. N. ABDULLAH, et S. YAAKUB, “Reverse Logistics: Pressure for Adoption and the Impact on Firm’s Performance”, *International Journal of Business and Society*, 15(1): 151–170, (2014).
- [33] M.M. Amini, et D. Retzlaff-Roberts, “Reverse Logistics Process Reengineering: Improving Customer Service Quality”, *Cycle Time Research*, (5:1), pp. 31-42, (1999).
- [34] R. Folger et R. Cropanzano, “Organizational justice and human resource management”, CA : Sage, Beverly Hills, (1998).
- [35] A. K. Smith, R. N . Bolton,, & J. Wagner, “A model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery”, *Journal of Marketing Research*, 36, 356-372, (1999).
- [36] J. Stock, T. Speh, et H. Shear, “Managing product returns for competitive advantage”, *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 57–62, (2006).
- [37] A. D. Smith, “Reverse logistics programs: gauging their effects on CRM and online behavior”, *Vine*, 35(3), 166-181, (2005).

# LA STRATEGIE D'INNOVATION « CROWDSOURCING »

DJELTI Djamel,

Enseignant Chercheur N3,

*Département Pédagogique Génie Electrique & Instrumentation,*

*Institut Algérien du Pétrole, Ecole d'Arzew,*

*BP 172, Ain El-Bia, ORAN, ALGERIE*

djelti.djamel@yahoo.com

**Abstract**— Alors que le Web 2.0 est l'objet de beaucoup d'attentions, et que l'Internet communautaire est une réalité éprouvée, comme le montre les valorisations boursières de ses grandes plateformes (Facebook, MySpace, etc...), le monde de l'entreprise n'utilise que marginalement les possibilités du Web 2.0 à l'exception notable du marketing ou de la veille stratégique. La notion de l'Entreprise 2.0 est née aux alentours des années 2007/2008 pour répondre à un nouveau contexte social et économique. Le Crowdsourcing, qui consiste à confier à la foule des activités qui pourraient être réalisées en interne, est justement une utilisation des possibilités du Web 2.0. Pourquoi délocaliser certaines activités dans des pays à la main d'œuvre peu coûteuse, alors que grâce à Internet les firmes ont à portée de clics de souris une population éclectique, souvent diplômée prête à s'investir dans des projets intellectuellement stimulants contre des rémunérations faibles, voire nulles ? Le phénomène est relativement ancien à l'échelle du Web : le projet Innocentive, plate-forme conçu initialement par la multinationale américaine de l'industrie pharmaceutique Eli Lilly, a été imaginé dès l'année 1998. Le vocable de Crowdsourcing n'est apparu que 8 ans plus tard dans un article du Wired (Jeff Howe, 2006). Si le phénomène a précédé son baptême, la notion de Crowdsourcing connaît un succès fulgurant dans la blogosphère et les communautés du Web 2.0.

L'objectif de cette communication est de caractériser le phénomène du Crowdsourcing. En outre, nous proposons un positionnement du concept de Crowdsourcing par rapport aux thématiques de « l'Open Innovation », de « l'Open Source » et du « User Innovation ». Et nous décrivons aussi, les finalités du modèle d'innovation « Crowdsourcing » qui consiste à bénéficier d'une diversité d'expertises large et massive, et de compétences qui ne sont pas nécessairement présentes dans l'organisation demandeuse. Il s'agit principalement de résolution de tâches, de problèmes ou de recherche d'opportunités nouvelles. Le Crowdsourcing peut être considérée comme une stratégie d'innovation.

**Keywords**— Crowdsourcing, , Entreprise 2.0, Open source, User innovation, Open innovation, Stratégie d'innovation Crowdsourcing.

## I. INTRODUCTION

La stratégie consiste à prendre des décisions qualitatives ayant des effets à long terme et fondées sur un diagnostic précis de l'entreprise dans son environnement. Ces décisions doivent permettre d'atteindre des objectifs de survie et de développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et innovations.

La stratégie s'oppose à l'exploitation qui s'avère insuffisante pour assurer la pérennité de l'entreprise. Elle est faite d'adaptation et surtout d'innovations seules garantes de survie et de développement de la firme dans un environnement turbulent.

L'analyse traditionnelle de la firme se situe dans un cadre statique de concurrence parfaite. Elle considère l'entreprise à un moment T, les caractéristiques du produit et les prix étant des données du marché qui s'imposent à elle. Selon cette perspective, le rôle de l'entrepreneur se borne à combiner à façon optimale les ressources financières, matérielles, incorporelles et humaines qu'il se procure sur le marché. Il offre son produit, similaire à celui des concurrents, au prix du marché. Il doit exclusivement résoudre des problèmes d'exploitation : acquérir les facteurs de production maximisant son profit.

Les entreprises font face à un monde changeant, caractérisé par des évolutions rapides et des mutations brusques de l'environnement économique et technologique.

La double dynamique des marchés affectant les besoins des clients et de la concurrence, d'une part, et les techniques d'approvisionnement, de production, de financement et de distribution, d'autre part, exige de toute firme qu'elle ne limite plus ses choix au seul domaine de l'exploitation.

La stratégie est une démarche de **réflexion (analyse stratégique)** et **d'action (choix stratégiques)** par laquelle l'entreprise conduit les changements lui permettant de maintenir sa position concurrentielle.

Ainsi, la stratégie d'abord comme une nécessité défensive. Pour l'entreprise comme pour tout système ouvert, la survie exige des transformations permanentes dans l'organisation, les structures, les méthodes et les produits.

La stratégie correspond également à une logique offensive. Dans un contexte en perpétuel changement, il ne suffit pas de s'adapter a posteriori aux changements constatés. Il est impératif d'anticiper les évolutions prévisibles, voire de générer des changements grâce à l'innovation.

Par cette attitude volontariste, prospective et innovatrice, l'entreprise poursuit des objectifs de développement et de rentabilité. La réussite compétitive exige de l'entreprise qu'elle soit en avance sur ses concurrents en matière de produit, de procédé, de matériau, d'organisation, de coût, de prix, de qualité ou de service. **L'innovation est donc au cœur de la stratégie de l'entreprise car elle permet de modifier l'environnement par des nouveautés techniques, commerciales ou organisationnelles.**

Grâce à cette stratégie d'innovation, la firme fait émerger une demande nouvelle par **la création d'un besoin** ou par **la révélation d'un besoin latent** grâce à un produit apprécié du marché (par exemple, le disque compact de philips ou le système ABS qui répond au besoin de sécurité de freinage des véhicules). D'une manière générale, la plupart de nos besoins actuels résultent de la création de produits nouveaux par les firmes.

La stratégie constitue le fondement de la compétitivité durable par l'innovation, tant au plan des produits et des procédés qu'à celui de l'organisation. Elle permet à l'entreprise de disposer, par une remise en question permanente de ses acquis, d'une **compétence distinctive** lui conférant un **avantage concurrentiel** durable.

Au terme de cette analyse, la stratégie repose sur une double démarche d'adaptation et d'anticipation permettant à l'entreprise de supporter (stratégie d'adaptation) et de générer (stratégie d'innovation) des changements.

## II. ENTREPRISE 2.0

### A. Le web 2.0 :

Le Web n'est plus un simple média de communication mais il tend à devenir une plate-forme où peuvent interagir différents acteurs. Partant du constat qu'une nouvelle ère du Web était née, Tim O'Reilly<sup>2</sup>, lors d'une conférence en 2005, imagine une nouvelle expression « Web 2.0 » qui souligne un changement avec le précédent Web que l'on pourrait appeler « Web 1.0 ».

Il est difficile de donner une définition précise à ce terme, il s'agit davantage d'un concept qui souligne les deux principales nouvelles tendances du Web, l'une technologique, l'autre sociale. Les techniques ont en effet évolué, les navigateurs deviennent plus puissants et les connexions plus rapides. Il est désormais possible de développer des services plus interactifs, plus ergonomiques, plus fluides. Ces évolutions technologiques représentent surtout un support au

développement de la seconde tendance qui semble être celle la plus caractéristique des changements observés aujourd'hui, une tendance sociale centrée sur l'utilisateur.

Désormais l'internaute n'est plus un simple visiteur, il devient un acteur à part entière sur le Web. De façon individuelle ou intégré au sein de communautés, l'internaute participe à l'évolution de services, à la rédaction de contenus, à la notation de produits... Les services en ligne en vogue illustrent bien cette tendance, les réseaux sociaux en ligne ne se comptent plus et certains d'entre eux comme MySpace ou Facebook rencontrent d'incroyables succès. Dans cette tendance de services Web 2.0, de nombreuses entreprises se mettent à imaginer ou à adapter sur le Web des modèles économiques intégrant l'internaute comme un nouvel acteur autre que le client final. De nouveaux termes font alors leurs apparitions afin de pouvoir distinguer des modèles communs derrière ces nouveaux concepts.

A l'heure du web 2.0 et des réseaux sociaux, l'*open innovation* peut être grandement simplifiée. A ce titre, les réseaux sociaux professionnels sont à considérer comme un repère de compétences où les entreprises peuvent contacter des experts et les faire participer à leurs projets d'innovation. Autre exemple, le site internet InnoCentives qui s'est spécialisé dans la pratique de l'*open innovation* par le biais du *crowdsourcing*. Les entreprises soumettent publiquement leurs problèmes à résoudre, rémunération à la clé, et n'importe qui peut relever le défi.

Les réseaux sociaux type Facebook peuvent aussi constituer une source d'innovation. En coopérant avec les consommateurs, l'entreprise se retrouve au plus près de leurs besoins. Eric Von Hippel avait déjà mis en avant dans les années 80 la capacité d'innovation des utilisateurs, qu'il nomme des *lead users*. Ces utilisateurs innoveront pour répondre à un besoin spécifique non comblé par le produit d'origine. Ainsi, l'entreprise peut favoriser l'émergence de tels groupes d'utilisateurs en leur offrant des espaces d'expressions par la création de pages Facebook dédiées.

### B. Qu'est-ce qu'une entreprise 2.0 ?

La notion d'entreprise 2.0 est née aux alentours des années 2007/2008 pour répondre à un nouveau contexte social et économique dans les pays occidentaux, l'entreprise 2.0 a été poussée par l'arrivée des générations dites Y. Ce sont les jeunes qui constituent le cœur du web 2.0.

Une entreprise est dite 2.0 lorsqu'elle intègre le web 2.0 et ses pratiques collaboratives dans sa stratégie globale.

**Ces entreprises vont donc croître grâce à l'utilisation des outils du Web 2.0 comme les blogs, les wikis, les réseaux sociaux, les web TV...**

Voici les meilleures définitions trouvées sur les web :

C'est utiliser dans le monde de l'entreprise les outils qui ont fait le succès du web 2.0. (Fred Cavazza).

Pour moi, c'est plus que l'utilisation d'outils type réseaux sociaux internet, intranet ultra complets, logiciels collaboratifs. C'est aussi un état d'esprit, une entreprise à l'écoute des employés, tournée vers la formation, via l'aplanissement de la hiérarchie (dans la limite du possible). Les outils sont la partie visible de l'iceberg. (Simon Robic).

L'entreprise 2.0 est une combinaison de moyen, de processus et d'outil permettant de distribuer plus largement le pouvoir organisationnel.

L'entreprise 2.0 est la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant l'éclosion de dynamiques portées par les individus dans le but d'adapter l'entreprise aux enjeux de l'économie de la connaissance et aux évolutions sociétales, sous contrainte de sa culture et de son contexte. (Bertrand Duperrin).

**Terminons par la définition pionnière :** L'entreprise 2.0 correspond à une utilisation de plateformes sociales émergentes au sein de sociétés ou entre des sociétés, leurs partenaires et leurs clients. (Andrew McAfee).

C. Schémas de l'entreprise 2.0 :

## Vue générale

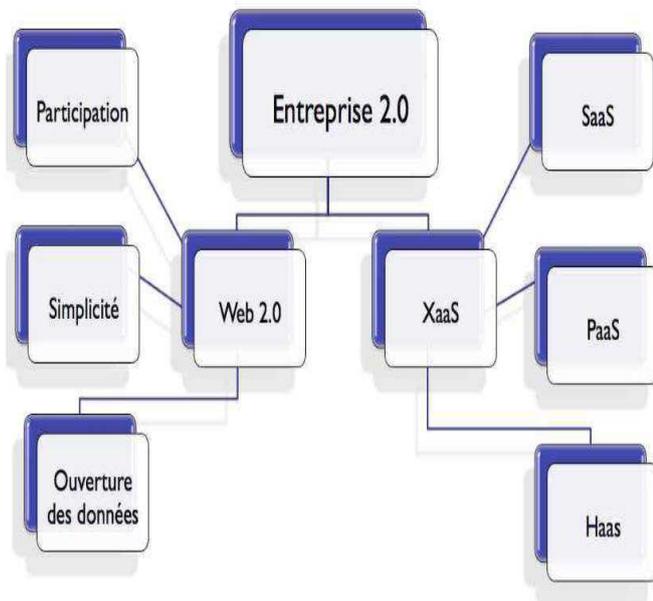


Figure 1 : Entreprise 2.0

2 axes : Une entreprise 2.0 est une entreprise qui est soumise à un double mouvement de balancier : d'un côté elle met du Web 2.0 dans son système d'information, et de l'autre elle commence à basculer une partie de son portefeuille applicatif en mode SaaS.

– Web 2.0 : Intégrer du web 2.0, participation, simplicité et ouverture des données, dans le système d'information de l'entreprise.

– XaaS : « **Software as a Service** » (« quelque chose as a Service » = XaaS), qui constitue une nouvelle façon de consommer les technologies de l'information.

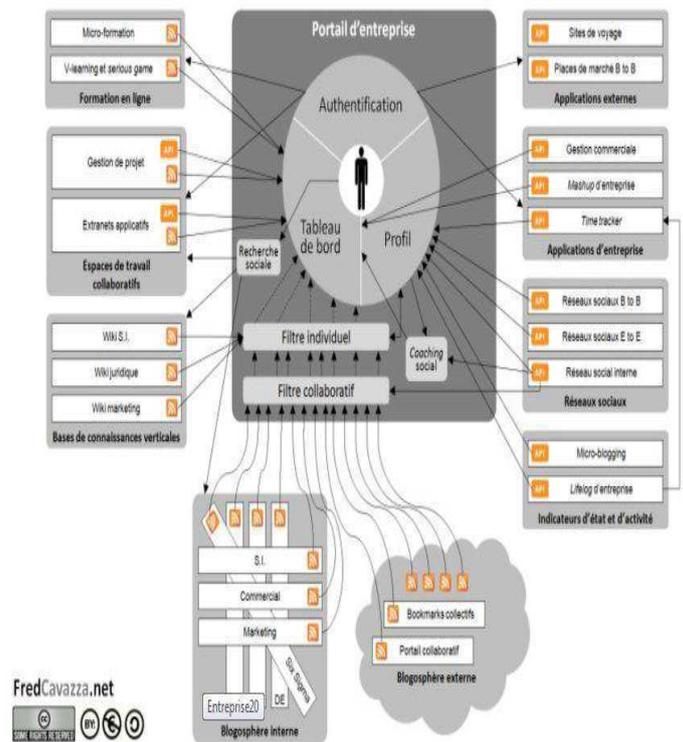
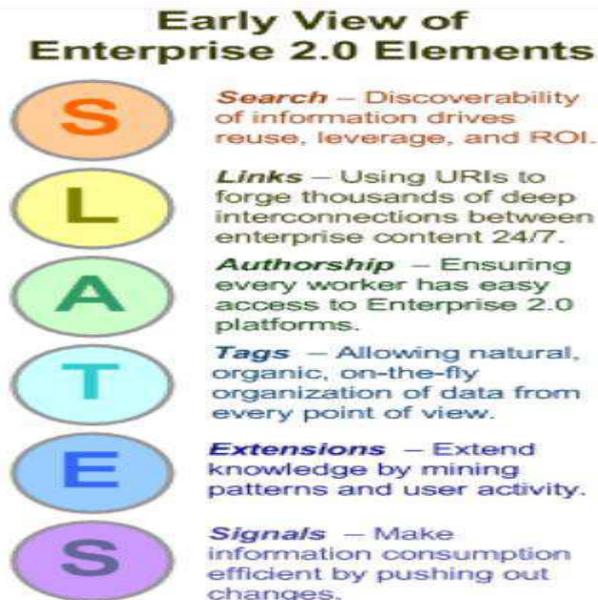


Figure 2 : Entreprise 2.0 avec ses composantes

Dans le modèle "Entreprise 2.0", ce sont **les collaborateurs qui sont au centre** et les informations / outils qui gravitent autour...

Andrew McAfee a ajouté à sa définition cet acronyme SLATES (Search, Links, Authorship, Tags, Extensions, Signals).



même ce concept comme « *the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call* ». Il illustre ses propos en citant plusieurs exemples dont celui du site iStockPhoto qui met à disposition, à faible coût, un grand ensemble de photographies en provenance d'une communauté composée de divers contributeurs amateurs comme professionnels.

Ou Innocentive, un service en ligne qui regroupe plus de 135 000 personnes de 175 pays qui répondent à des problématiques de recherche et développement lancées par des entreprises privées.

Jeff Howe souligne que ce phénomène d'utilisation de la foule existe depuis bien longtemps également dans le monde de l'informatique avec l'open source et dans le Web avec comme exemple le désormais célèbre projet d'encyclopédie collaborative Wikipedia. La question à se poser à ce niveau est de savoir ce qui distingue le crowdsourcing des wikis ou autres projets open source.

#### A. Une part d'open source :

Le terme d'open source est à différencier de celui de logiciel libre qui implique un autre mode de distribution et une autre philosophie du monde du logiciel. Les logiciels open source sont développés selon un mode de travail en commun et en ligne grâce à des plates formes de travail communautaire comme SourceForge ou GForce. On parle de communauté open source pour l'ensemble des contributeurs au développement de ces logiciels liés par ce travail en commun.

Jeff Howe décrit parfois le crowdsourcing comme l'application des principes de l'open source à des domaines hors logiciels. Cependant, on retrouve dans l'open source une cohabitation assez hétérogène d'innovation, d'absence d'innovation, de business model, d'absence de business model, avec des notions de propriétés intellectuelles et des formats de licences différents.

Nous préférons dans un premier temps la définition qui consiste à dire que **le crowdsourcing est le fait de prendre un travail habituellement réalisé par un employé et de l'externaliser à un groupe important de personnes sous la forme d'un appel ouvert à contribution**. On se rapproche alors d'un second concept : l'open innovation.

#### B. Une part d'open innovation :

L'open innovation, c'est l'utilisation de savoirs internes et externes pour accélérer l'innovation interne.

Henry Chesbrough, auteur de « *open innovation - researching a new paradigm* », ne dissocie pas l'open innovation d'un *business model*, au contraire, l'open innovation doit explicitement intégrer un *business model* qui sera la source à la fois de la valeur créée et de la valeur récupérée. Le *business model* utilise à la fois des idées internes et externes pour créer de la valeur et en même temps des mécanismes

#### D. Les types d'innovation :

Le Manuel d'Oslo définit quatre types d'innovation : les innovations de produit, les innovations de procédé, les innovations de commercialisation et les innovations d'organisation.

##### 1 L'innovation de produit :

L'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

##### 2 L'innovation de procédé :

La mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.

##### 3 L'innovation de commercialisation :

La mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

##### 4 L'innovation d'organisation :

La mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

### III. LE CONCEPT CROWDSOURCING

Le crowdsourcing semble renfermer un concept différent, plus précis. La traduction littérale du terme, « approvisionnement par la foule », ne reflète pas l'ensemble des critères qui composent le crowdsourcing. Jeff Howe, le premier à faire mention du terme en juin 2006; définit lui-

internes pour récupérer une partie de cette valeur. L'open innovation prévoit que les idées développées en interne peuvent être commercialisées à travers des réseaux externes, en dehors des activités actuelles de la société pour générer de la valeur ajoutée. En ce sens, nous distinguons également de grandes similitudes entre le crowdsourcing et l'open innovation.

### C. Crowdsourcing et User innovation :

L'innovation par l'usage, c'est une stratégie d'innovation ouverte qui consiste à s'appuyer sur une compréhension fine des pratiques des individus. Deux modalités s'imposent :

□ **Le design centré-utilisateur** (user-centered design) qui consiste à partir de l'observation des pratiques des usagers pour imaginer des produits ou services adaptés, en fonction de problèmes rencontrés par ceux-ci lors de l'utilisation de produits déjà sur le marché.

□ **L'observation des produits ou services** qui sont créés par des utilisateurs avancés et qui se diffusent à travers des réseaux d'échanges entre usagers (innovation ascendante).

Le concept de User Innovation se distingue du celui de Crowdsourcing, quant à la différence de relation entre l'entreprise et la foule. Dans le premier cas, l'entreprise n'est pas du tout initiatrice du projet qui est impulsé par les utilisateurs, alors que dans le second cas, la firme est leader du projet. Enfin dans le cas du Crowdsourcing nous ne sommes pas forcément face à une problématique d'innovation, et surtout la foule à qui s'adresse l'entreprise n'est pas obligatoirement composée d'utilisateurs ni même d'utilisateurs potentiels.

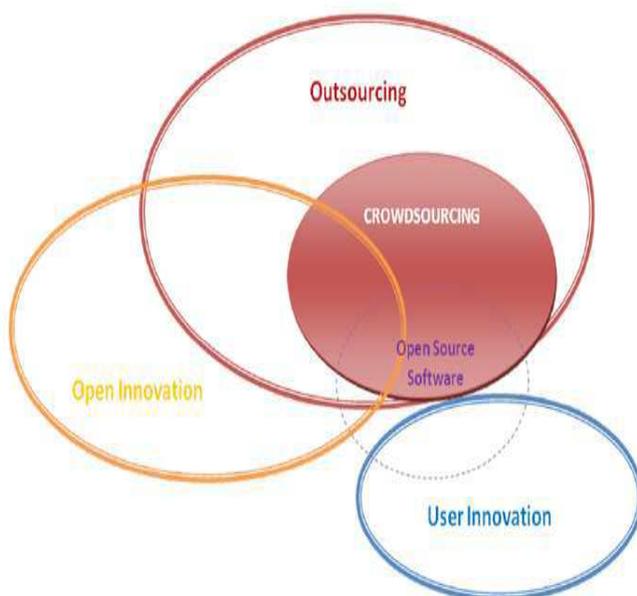


Figure 3 : Positionnement du Crowdsourcing.

La figure montre le positionnement du crowdsourcing, justifié par le fait que :

1-Le Crowdsourcing diffère principalement de l'Open Innovation dans la mesure où dans ce dernier cas l'ouverture et l'externalisation de l'innovation se font vis-à-

vis d'autres firmes, alors que toute l'originalité du Crowdsourcing réside dans une externalisation vers la foule, les individus ou les communautés informelles qui la constituent.

2-le concept de User Innovation se distingue du celui de Crowdsourcing, quant à la différence de relation entre l'entreprise et la foule. Dans le premier cas, l'entreprise n'est pas du tout initiatrice du projet qui est impulsé par les utilisateurs, alors que dans le second cas, la firme est leader du projet.

3-on ne peut directement comparer l'Open source et celui du Crowdsourcing, est que le premier se base sur un bien particulier, le logiciel, alors que le Crowdsourcing est utilisé pour divers types de biens et services.

### D. Crowdsourcing : grille d'analyse

Une grille d'analyse permettra d'identifier les services conçus sur le modèle de crowdsourcing. Une liste de critères a été établie à partir de différentes lectures sur les modèles d'open source et d'open innovation. La grille d'analyse permet enfin de mieux situer le crowdsourcing au milieu des concepts voisins d'open source et d'open innovation.

Les critères suivants sont soit essentiels à tout modèle de crowdsourcing, soit ils permettent de différencier des variantes d'applications du modèle selon l'environnement ou le type de produit sur lequel porte la démarche. Nous détaillerons chacun de ces éléments dans la partie suivante.

- Internet, Web, Web 2.0
- Entreprise et *Business Model*
- Communauté de partage
- Grand public / Spécialistes
- Produits immatériels
- Rémunération des acteurs (contributeurs, bénéficiaires)

#### Les critères d'analyses :

##### Critère 1 : Internet, Web, Web 2.0

Internet, le Web et le Web 2.0 sont des composantes essentielles du crowdsourcing. Internet est le réseau informatique public mondial qui permet de délivrer des services comme le courrier électronique ou la messagerie instantanée. Le Web (*World Wild Web*) est lui-même une des applications d'Internet qui permet d'afficher dans un navigateur des pages, des images, des éléments multimédias, des liens hypertextes, ... Le Web est le support au développement du crowdsourcing, il est l'outil pour réunir la foule et faire interagir les participants.

Cette notion souligne une étape de l'évolution du web dont l'utilisateur et le partage d'information sont la clé. Ce web est notamment caractérisé par l'apparition de nouveaux matériels utilisant et l'apparition d'outils favorisant l'interaction entre les internautes (blogs, wiki, social networking.).

Critère 2 : Entreprise et business model

L'entreprise est un regroupement d'une ou plusieurs personnes dans une structure sociale présente dans un environnement économique, elle est généralement caractérisée par la présence d'un *business model*. Le *business model* est une façon de faire des affaires qui est décrite par deux éléments suivant :

- La proposition de valeur pour les clients
- Le réseau de valeur

L'entreprise cherche à fournir des biens et des services. Nous nous intéressons ici aux entreprises privées à but lucratif. Leur objectif principal est de générer du profit en vendant des services ou des produits aux prix permis par le marché tout en diminuant au maximum le coût des ressources pour les produire.

Nous avons également fait le choix d'appliquer ce critère comme pré-requis car nous souhaitons analyser les enjeux du crowdsourcing pour les entreprises et leurs *business models*.

Critère 3: Communauté de partage

Une communauté est un groupe de personnes ayant des similitudes communes, ils partagent un bien ou une ressource. C'est en ce sens que l'on parle de communauté de partage. Ce terme intègre un sens sociologique fort. On retrouve aujourd'hui par le biais d'internet des communautés informelles. Elles représentent des personnes ayant pour point commun d'utiliser des ressources issues d'Internet.

Nous voyons également par le biais des nouvelles technologies de l'information et de la communication la création de communautés de travail. Dans ce cas, la communauté est composée des personnes constituant les parties prenantes d'un projet.

Nous distinguerons enfin la communauté d'intérêt. Celle-ci est un groupe de personnes échangeant sur une même passion. Elle crée un sentiment de forte appartenance. Ces communautés n'intègrent pas la notion de rassemblement géographique. Les fondateurs de ce terme sont Licklider et Taylor dans un article intitulé « *The Computer as a Communications Device* » qui donne une analyse sur les nouvelles utilisations d'internet.

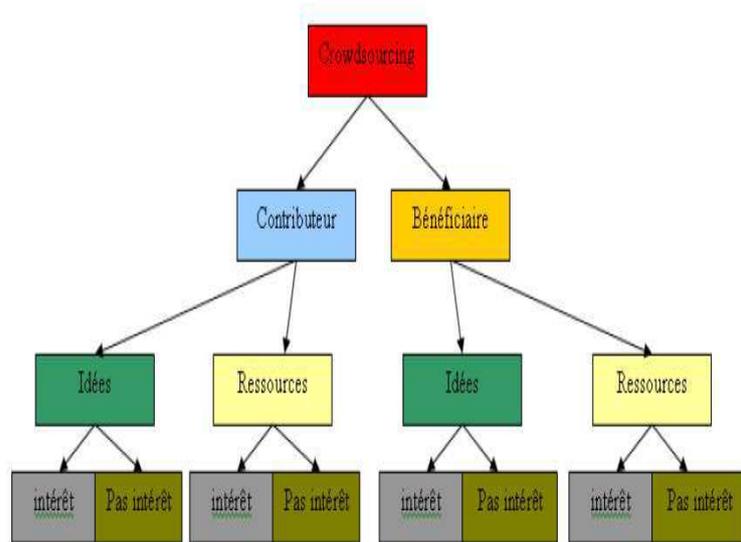
A partir de ces trois catégories de communauté, nous retiendront comme critère qu'une communauté est un ensemble de personnes qui utilisent des ressources (comme Wikipédia par exemple), qui peuvent travailler en commun (SourceForge), ou qui ont en commun une passion et n'ont pas forcément de rattachement géographique.

La participation des membres d'une communauté peut se faire au travers de divers moyens techniques que sont les wikis, les blogs (qui permettent aux visiteurs de laisser un commentaire à un article) ou le système de flux de syndication (RSS) qui permet une diffusion à un ensemble de personnes d'informations propres à un site ou un sujet. Par rapport à cela on s'attachera à différencier trois fractionnements communautaires au sein du crowdsourcing :

a) Une différenciation entre une communauté de contributeurs et communauté de bénéficiaires.

b) Une différenciation entre communauté de partage de ressources et communauté de partage d'idées.

c) Une différenciation entre une communauté de partage d'idées ou de ressources avec ou sans intérêt.



Représentation schématique de la décomposition existante de la notion de communauté au sein du Crowdsourcing.

La communauté de partage comprend les contributeurs et les bénéficiaires. Les contributeurs sont les personnes apportant les ressources ou les idées et les bénéficiaires sont les personnes utilisant ces ressources ou ces idées. Le processus de crowdsourcing peut comprendre soit une communauté de contributeurs soit une communauté de bénéficiaires soit les deux.

Le schéma montre que la présence d'une communauté s'avère être un pré-requis à la création d'un modèle basé sur le crowdsourcing. La façon dont sera gérée la communauté et les intérêts qu'auront les internautes à y participer déterminera ainsi différentes applications du crowdsourcing.

Critère 4: Grand public / Spécialistes

Nous avons vu que le crowdsourcing est basé sur une forme de *business model* et celui-ci donne donc lieu à une activité économique. Dans ce cas le grand public est assimilé au BtoC, c'est-à-dire au *Business to Customer*. En effet lorsque l'on parle de grand public nous désignons une activité économique qui se destine aux consommateurs finaux, on désigne une activité dont les acteurs proviennent du grand public.

C'est une particularité remarquable que de s'appuyer sur un public créateur de produits qu'il aimerait consommer. C'est peut être une évolution vers une utopie: le réseau social à l'origine d'un marché dont il est lui même le premier consommateur... Tout au contraire un spécialiste est une personne ayant des connaissances approfondies (théoriques, techniques, pratiques...) dans un domaine (métier, science,...). Une personne spécialiste peut faire partie intégrante du grand public, mais elle apporte une vision plus technique, plus élaborée et parfois plus complexe. Cette vision peut être nécessaire et recherchée pour un certain type de produit.

Un modèle de crowdsourcing peut aussi bien cibler une communauté grand public, une communauté d'experts, ou les deux, soit de façon distincte soit au sein d'une communauté unique mêlant les différents profils.

#### Critère 5: Produits immatériels

On peut définir le matériel comme un objet dont on peut se servir. On peut donc assimiler le matériel comme un bien. Ce bien peut très bien être un produit que l'on peut acheter, louer, etc. Quand on parle de matériel on parle très souvent de moyens financiers, de quelque chose de réel et fait de matière.

L'immatériel fait parti, d'une certaine façon, du matériel mais en amont de sa création. Avant de créer quelque chose de matériel, c'est d'abord un raisonnement, une idée floue qui a commencé à être pensé (le partage de connaissance, la réflexion). L'immatériel est donc toute cette partie en amont nécessaire afin de parvenir à quelque chose de matériel. Dans cette perspective moins industrielle, les entreprises valorisent dans leurs actifs une part de plus en plus grande d'immatériel :

- Fichier clients
- Brevets
- Retour d'expériences
- Bonnes pratiques
- ...

Le crowdsourcing, s'appuyant sur des communautés rassemblées via le Web, ne peut être considéré que pour des biens immatériels.

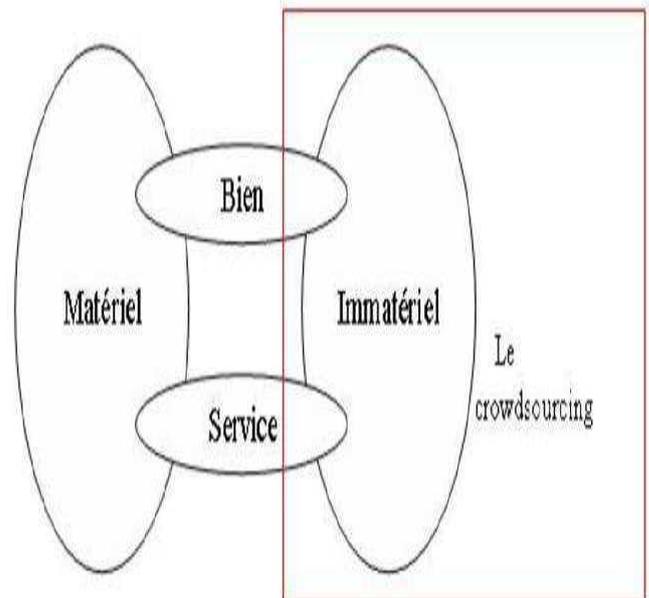


Figure 4 : Positionnement du crowdsourcing  
(Biens matériels et immatériels)

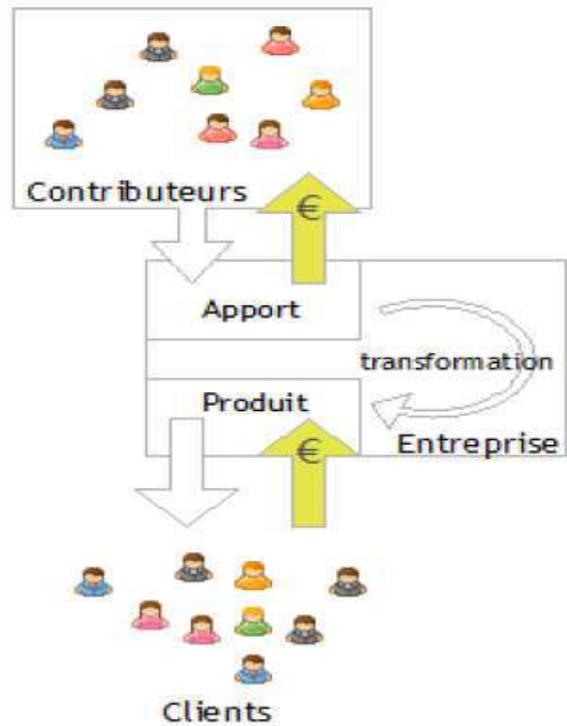
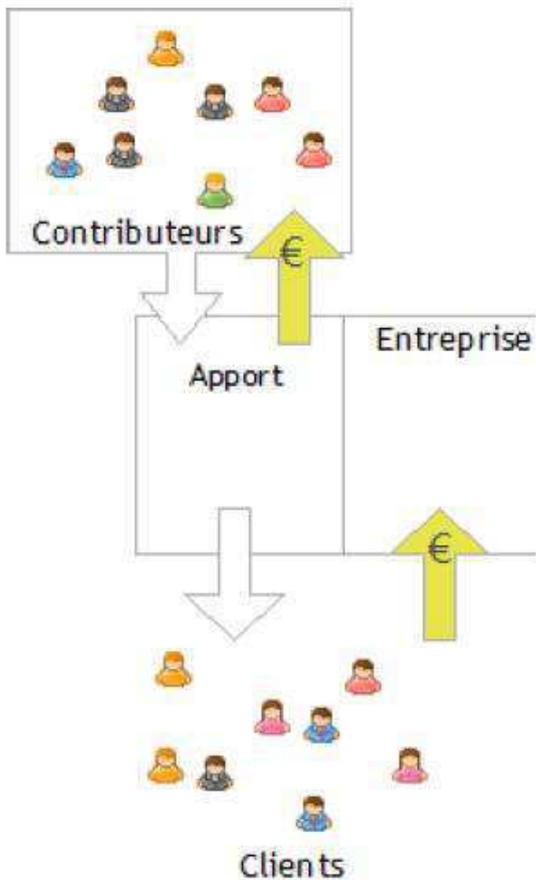
La figure montre que le crowdsourcing est considéré comme un bien immatériel valorisé dans les actifs des entreprises.

#### Critère 6: Rémunération des acteurs (contributeurs, bénéficiaires)

La rémunération des différents acteurs est une composante essentielle du crowdsourcing. Rappelons qu'il s'agit d'utiliser le temps disponible, les compétences ou les idées d'individus extérieurs à l'entreprise pour remplacer une activité qui pourrait être interne à celle-ci. Ainsi le recours à ce type d'activité nécessite pour l'entreprise qui la met en place d'être capable d'en générer un revenu direct ou indirect.

Nous avons distingué des modèles de rémunération assez différents. Nous observons ainsi des rémunérations directes liées à la revente des apports des contributeurs, des rémunérations indirectes en transformant l'apport initial ou encore des rémunérations annexes. Selon le modèle sélectionné par l'entreprise, la rémunération des contributeurs sera elle aussi différente.

**-Rémunération directe :** Les contributeurs mettent à disposition leurs créations ou leurs ressources et l'entreprise se charge de trouver des acheteurs. Les clients paient directement l'entreprise qui en reverse ensuite une partie aux contributeurs concernés par les achats.



Le dessin ci-dessus montre le mécanisme de transformation et de rémunération indirecte, que certaines structures tentent d'appliquer ce modèle sur des idées d'innovations ou concepts technologiques.

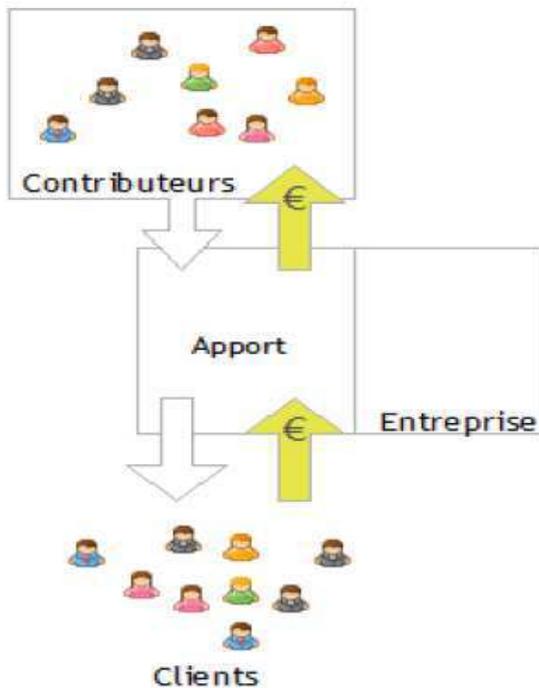
Dans le dessin ci-dessus de représentation de la rémunération directe, les contributeurs et les clients sont dessinés séparément, mais nous avons précédemment vu que les deux profils pouvaient parfois interagir directement entre eux ou posséder des acteurs communs.

**-Rémunération indirecte :** Un second modèle consiste, cette fois, à créer une valeur ajoutée à la contribution initiale avant de la revendre à de tierces personnes.

La rémunération de l'entreprise se fait de manière classique sur les marges du produit qu'elle vend. Dans cette situation le contributeur n'est généralement pas payé en fonction du nombre de ventes puisque l'entreprise rachète intégralement la contribution et ses droits auprès du créateur.

**-Rémunération annexe**

Enfin d'autres structures offrent toutes les contributions à leurs clients (ou visiteurs), dans ce cas, l'entreprise ne tire aucun bénéfice direct des apports des contributeurs. L'enjeu est de pouvoir créer du contenu via une communauté externe et donc de baisser voire supprimer les coûts. Le contenu peut donc être proposé à titre gratuit aux clients et la rémunération est annexe, en attirant un maximum de visiteurs par la gratuité, il est possible de tirer, par exemple, davantage de revenu de la publicité.



Le dessin ci-dessus affirme que l'entreprise ne tire aucun bénéfice direct, mais il est possible de tirer, par exemple, davantage de revenu de la publicité ou bien de proposer des services annexes payants.

#### E. Le crowdsourcing au service des entreprises

Une définition plus précise du crowdsourcing : *Il s'agit pour une entreprise d'utiliser le support Web 2.0 pour une ou plusieurs de ses activités concernant des produits immatériels (idées, concepts, photographies, ...) en s'adressant à une communauté de partage, experte ou non en prévoyant une forme de rémunération pour tous les acteurs (contributeurs et bénéficiaires).*

De récentes études le montrent, les multinationales ont développés leur capacité interne d'innovation au maximum de leur capacité financière en enregistrant quelques milliers de brevets par exercice. Le manque d'innovations qui répondent aux attentes du marché ainsi que le nombre d'inventions qui resteront au stade de brevets interpellent de plus en plus les administrateurs de ces organisations.

Ils se trouvent en effet au centre de grands courants opposés:

- Ouvrir ses brevets à l'extérieur afin de récupérer des revenus de licences ;
- Protéger encore plus les innovations « maison » au risque qu'elles ne profitent à personne ;
- Entrer en concurrence avec des sociétés plus légères, plus réactives, plus proches des clients ;
- Laisser l'innovation se développer en dehors de l'entreprise.

La question mérite d'être développée: comment les entreprises peuvent-elles s'approprier le «crowdsourcing» ?

Nous identifions différents types « d'inputs » attendus par la firme qui recourt au Crowdsourcing :

- **Informations** : recourir à la foule permet à l'entreprise d'obtenir un grand nombre d'informations issues d'observations ou d'actes « simples » (reconnaissance de mots par exemple), afin d'alimenter des bases dans des domaines divers.

- **Créativité individuelle**. Il s'agit ici pour la firme de valoriser les idées d'individus dans des domaines relatifs au design ou la photographie par exemple. Ce type de Crowdsourcing se rencontre dans les cas de Designenlassen et Wilogo notamment.

- **Compétences** pour la résolution de problèmes. L'activité de résolution de problèmes comprend un mélange de connaissances, de savoirs faire et de créativité individuels, mais repose également sur la capacité des agents à interagir et à mobiliser des ressources externes. Il s'agit ici d'activités complexes d'un point de vue cognitif, que l'on retrouve notamment dans les cas de Innocentive et Atizo.

L'on peut ainsi dresser une gradation des situations de Crowdsourcing selon l'intensité cognitive des activités réalisées au sein de la foule. A l'une des extrêmes, le Crowdsourcing permet d'accéder à des informations multiples et complémentaires (données géographiques par exemple) et à l'autre extrême, il permet de mobiliser des processus cognitifs complexes de résolution de problèmes.

#### IV. L'INNOVATION PAR LE CROWDSOURCING

Le crowdsourcing – ou externalisation par les foules – est un modèle d'innovation ouverte. Il correspond à l'obtention de services, de contenus ou d'idées en sollicitant la contribution d'une grande quantité d'individus, en particulier via une plateforme en ligne. Par une ouverture en dehors du périmètre de l'organisation, il se différencie des approches standards mobilisant les employés ou les fournisseurs d'une structure donnée.

##### A. Le modèle d'innovation « Crowdsourcing » :

Par définition, l'innovation par crowdsourcing est un modèle d'innovation très ouvert qui fait appel «à la foule» mais de manière ponctuelle et à la faveur de règles participatives très précises. Cette modalité d'innovation permet d'accélérer le processus d'innovation en amont (en s'assurant que la compétence ou la technologie n'existent pas déjà), même si bien souvent elle ne donne pas forme à un niveau très avancé d'innovation (rarement un prototype). Les expériences en la matière tendent à démontrer que c'est avant tout le crowdsourcing de compétences qui fonctionne (en se connectant à des chercheurs et des centres technologiques du monde entier), et non pas tant auprès d'utilisateurs (même si les tentatives existent comme le montre l'exemple de la Fiat Mio). Ce modèle d'innovation a déjà cours dans divers secteurs économiques mais selon des modalités qui peuvent varier (toutes ne reposent pas sur le recours à une plateforme).

Le crowdsourcing mobilise très peu de ressources territoriales, au contraire, il cherche même à s'en affranchir.

Partant du constat que chaque lieu d'innovation cristallise une culture de l'innovation, une communauté d'innovateurs, des ressources matérielles et immatérielles spécifiques, et des méthodes pour innover. Pour le modèle Crowdsourcing, on trouve un lieu virtuel (plateforme d'innovation).

#### Les plateformes numériques :

Si la plupart des lieux ont une dimension physique, il faut souligner l'importance des plateformes numériques. Celles-ci proposent différentes fonctions (mise en relation, place de marché, média/moyen de communication, etc.) qui soutiennent les nouveaux modèles d'innovation. Et cela, dans une logique qui n'est pas forcément inscrite dans le territoire.

#### B. Externalisation des expertises innovantes

##### Les finalités :

L'objectif du *crowdsourcing* consiste à **bénéficier d'une diversité d'expertises** large et massive, et de compétences qui ne sont pas nécessairement présentes dans l'organisation demandeuse. La rapidité des changements technologiques, sociétaux ou des enjeux de régulation de certains domaines peut en effet nécessiter des connaissances et opinions plus variées que celles présentes en interne. Il peut également s'agir d'obtenir une perspective neuve et originale que n'ont plus forcément les membres de l'organisation.

Il s'agit principalement de **résolution de tâches, de problèmes ou de recherche d'opportunités nouvelles** dans des domaines aussi limités (correction orthographique d'un document) que très larges (cartographie d'une planète, recherche biochimique). C'est en général dans le second cas que le *crowdsourcing* peut être considéré comme une stratégie d'innovation.

Le *crowdfunding* – **contribution financière à des projets par souscription** – peut être considéré comme **une forme relativement basique** du *crowdsourcing* ; la contribution se limite en un apport monétaire (et pour l'entreprise, il s'agit aussi d'une manière de tester le marché et d'agréger des communautés autour du projet). De la même manière, les plateformes participatives demandant par exemple aux utilisateurs de rapporter des problèmes urbains (*Fix My Street*) sont aussi une version limitée d'une telle stratégie. Il s'agit ici moins de résolution de problème de recherche que d'agrégation de données produites volontairement.

#### C. Une logique de mise en relation

##### Les principes :

L'approche courante du *crowdsourcing* correspond à celle d'une **place de marché mettant en relation des demandeurs et des experts**. Du point de vue des étapes, il s'agit d'abord de la définition d'un problème, d'une question de recherche ou d'un objectif technique par une organisation, qui est ensuite soumise pendant une durée plus ou moins définie sur une plateforme donnée. L'approche proposée consiste à employer un site tiers, ou appartenant à l'entreprise pour soumettre et communiquer des problèmes/tâches, agréger les réponses proposées, et mettre en place un système

de rétribution adapté. Certaines plateformes plus complexes permettent aussi l'animation de communautés, l'évaluation des propositions par les participants et la mise en relation des acteurs censés s'auto-organiser. Enfin, on peut considérer que ces outils servent aussi à **identifier les spécialistes et à les mettre en relation avec des enjeux cruciaux pour l'organisation** demandeuse.

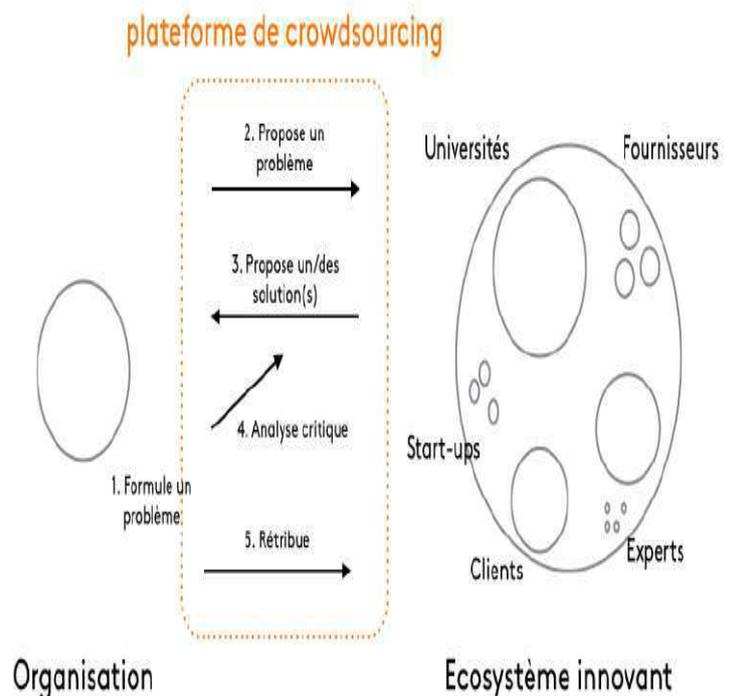


Figure 5 : Dynamique du Crowdsourcing.

La figure relate la dynamique du Crowdsourcing selon deux approches, la première approche met en compétition différents acteurs pour le même objectif (la rétribution allant en général au gagnant, ce qui pose parfois le problème des abus pour les perdants). La seconde approche obéit plus à une logique de mise en relation.

Dans le champ de l'innovation, **il s'agit évidemment de phases amont du projet, comme soutien ou substitut à la R&D pour produire des connaissances voire des prototypes.**

Mais il ne s'agit pas de production en tant que telle, même si l'on retrouve cette logique sur des plateformes de sous-traitance telles que *Taskrabbit* (dans lesquelles une entreprise ou un particulier propose une tâche à réaliser pour une somme donnée).

#### D. Un ancrage dans les dynamiques de participation et d'ouverture :

##### Le contexte culturel d'émergence

Bien qu'il existe des exemples antérieurs (le dictionnaire anglais d'Oxford), le *crowdsourcing* peut être considéré

comme l'héritage des dynamiques de participation et d'ouverture provenant du Web 2.0 en dehors de sa sphère originelle. Appliquée à des problèmes concrets/industriels, il s'agit ici de reprendre le cercle vertueux de contribution qui est apparu de façon organique sur les forums et les réseaux sociaux depuis une quinzaine d'années.

Ce terme est lié à la notion de « sagesse des foules » (« *wisdom of the crowd* ») en vogue chez les observateurs des cultures numériques ; et qui renvoie à l'idée qu'une agrégation d'avis et de perspectives est plus fiable et pertinente qu'un nombre limité d'opinions d'experts.

Ce terme de *crowdsourcing* est un mot-valise formé de « *crowd* » (foule) et « *sourcing* » (externalisation). Il a été proposé par deux journalistes du magazine Américain *Wired*, Jeff Howe et Mark Robinson pour faire référence au potentiel du Web pour résoudre les problèmes des entreprises de façon ouverte et participative. Cette contribution pouvant être un appel à des individus isolés ou à des communautés pré-existantes que l'organisation souhaite mobiliser temporairement sur une thématique donnée.

Pour le monde de l'entreprise, c'est une **stratégie d'innovation relativement en rupture avec les pratiques existantes**. En partie pour des raisons de confidentialité puisque le *crowdsourcing* implique une forme de publicisation des questions et problèmes partagés par l'entreprise. Ce qui va à l'encontre des stratégies d'innovation plus discrètes des grands groupes industriels. C'est pour cette raison que l'on peut considérer cette stratégie comme une modalité nouvelle de recherche et développement dans laquelle l'organisation fait partie d'un écosystème, voire anime une communauté.

À la différence de plateformes contributives du type Wikipedia, la logique participative provenant de la culture Web n'implique cependant pas de gratuité ; diverses formes de rétributions sont envisageables : rémunération directe (pourcentage des achats des clients, forfait dont le montant peut varier suivant la difficulté de la tâche à réaliser) ou rémunération indirecte (visibilité, obtention de feedback).

#### E. Un modèle d'innovation ciblé :

##### **Les secteurs phares**

Le *crowdsourcing* est **en général employé dans les domaines à fort potentiel d'incertitude et nécessitant des expertises très larges** ou que l'organisation ne possède pas : résolution de problèmes scientifiques dans des domaines nouveaux et pluridisciplinaires, création de produits ou de services dont la combinaison de fonctionnalités est importante et complexe.

C'est particulièrement le cas dans la **recherche en informatique, pharmaceutique, biochimique** ou orientée vers la création de produits à haute valeur ajoutée et de rupture. Il s'agit de domaines dans lequel l'acquisition de nouvelles compétences peut être longue, coûteuse et risquée.

Son importance est **aussi fondamentale dans les secteurs scientifiques ou culturels** impliquant des tâches standardisées à répéter de multiples fois. C'est le cas du champ des Humanités Digitales et de ses besoins de

numérisation d'archives, de traductions dans des langues peu connues ou anciennes, voire de transcriptions documentaires (manuscrits). Ce cas montre que le crowdsourcing est en général appliqué dans des secteurs où il n'est pas possible de déléguer ces tâches à des programmes informatiques.

En tant que stratégie d'innovation, le crowdsourcing est pertinent pour le secteur public dans différents domaines et métiers de la collectivité :

□ □ **Entretien quotidien : Fix My Street** (Etats-Unis) propose aux citoyens de rapporter les problèmes concernant l'état des rues/routes : nid de poule, lampadaires défectueux, etc. Chacun peut envoyer des informations concernant ces désagréments qui seront traitées en temps voulu lorsque leur véracité et leur importance sont établies.

□ □ **Urbanisme participatif : Brickstarter** (Finlande) est une plateforme de *crowdfunding* spécialisée dans le financement de projets communautaires par les citoyens, afin d'accélérer leurs réalisations sans attendre que le gouvernement s'en charge.

□ □ **Education : UClass.io** (Etats-Unis) est un système de partage et d'appel à la communauté afin d'obtenir des contenus éducatifs pertinents pour les enseignants du primaire étasunien.

#### F. Un modèle tourné vers la résolution collaborative :

##### **Ce qui résulte de ce modèle d'innovation**

Du crowdsourcing débouchent des innovations sous la forme de **solutions, de produits, ou de services pour lesquels le point de départ est sujet à des blocages au sein d'une institution, ou qui nécessite la combinaison de compétences absentes** chez celle-ci.

De ces défis proposés par les sociétés faisant appel au crowdsourcing résulte aussi une souplesse et une rapidité que celles-ci ne possèdent plus forcément. En effet, le délai d'obtention des solutions est plus court que lors de la mobilisation d'équipes internes. Enfin, le fait de faire appel à des expertises externes leur permet par ailleurs d'obtenir une diversité de propositions fournissant un panorama de l'état de l'art et un cadre de référence (benchmark) pour le client.

#### G. Des organisations structurées pour se tourner vers l'extérieur

##### **Les ressources internes et externes**

Le fait que le *crowdsourcing* soit **tourné vers l'extérieur** implique d'avoir une organisation qui sait gérer ces enjeux. Or, les structures internes des entreprises gérant ces aspects se limitent bien souvent aux départements communication ou achat. Et ce, alors qu'un tel modèle d'innovation et de développement **nécessite des compétences d'animation de communauté, de rétribution de celles-ci de manière adaptée, de même qu'une gestion souple de la propriété intellectuelle** (puisque celle-ci est produite à l'extérieure).

Du point de vue organisationnel, le *crowdsourcing* est complexe à mettre en place puisqu'il se situe à l'interface des départements RH, communication, R&D, marketing et de gestion de la propriété intellectuelle des organisations. C'est la raison pour laquelle cette stratégie est soit mise en place

par des structures dédiées indépendantes des grands groupes (Innocentive, connect+develop), soit par des petites entreprises qui la mettent au cœur de leur mode de fonctionnement.

Le crowdsourcing est un modèle entièrement tourné vers l'extérieur mais qui **ne s'oriente pas nécessairement vers les ressources locales**. La logique du réseau vise en effet à pouvoir tirer parti d'experts même distants géographiquement. Les plateformes web proposées par un tiers peuvent justement fournir une infrastructure dédiée. Cependant, il peut être pertinent pour les organisations elles-mêmes de monter leur propre système. Et cela, pour des raisons de propriété intellectuelle.

D'un point de vue géographique, la logique du *crowdsourcing* est donc **a-territoriale**, c'est-à-dire qu'il s'agit fondamentalement d'une place de marché exclusivement en ligne. Par ailleurs, cette logique **privilégie un mode de collaboration souple et diffus** dans lequel les utilisateurs-participants ont un lien très limité dans le temps entre eux et avec leurs demandeurs. Avec le crowdsourcing, apparaît la nécessité d'une relation contractuelle spécifique avec ces personnes qui dépassent leur posture de simple client. Par conséquent, ce type de stratégie d'innovation est en rupture avec les logiques antérieures. Pour le territoire, il n'est **pas forcément créateur d'emplois locaux** (les experts peuvent être à distance), **ni porteur d'une sécurité du travail garantie** (la contractualisation étant très restreinte dans le temps et l'espace du droit).

H. Qu'en est-il dans la pratique ?

#### Cas illustratifs

□ **Innocentive** : une plateforme en ligne rémunérant les équipes de chercheurs qui résolvent les défis scientifiques et technologiques (ingénierie, informatique, mathématique, chimie, biologie) mis en ligne sur le site.

□ **connect + develop (Procter & Gamble)** fonctionne de façon similaire, mais fonctionne sur une variante : le volontariat de la communauté de contributeurs, qui n'attendent pas une demande spécifique, mais fournissent des propositions d'innovations ou de concepts en lien avec des besoins généraux de l'entreprise.

□ **Amazon Mechanical Turk** : un service Web faisant effectuer des tâches plus ou moins complexes (traduction de documents, relecture, classification de sites web) par des utilisateurs contre une micro-rémunération. Si la plateforme elle-même n'est pas tournée vers l'innovation, elle peut se trouver au cœur d'une démarche de création de nouveau modèle économique en externalisant une partie de l'activité. Par exemple, en permettant d'offrir un service de traduction très rapide.

□ Dans le champ pharmaceutique, des organisations non-gouvernementales, comme **Medecines for Malaria Ventures** (Suisse) organise régulièrement des appels à candidature du type crowdsourcing pour la recherche de solutions (médicamenteuse ou non) pour lutter contre la malaria.

#### I. Etude de cas Crowdsourcing : Mio (Fiat Brésil)

Un des exemples les plus cités de crowdsourcing concerne l'expérimentation menée par la succursale de Fiat au Brésil, dans le cadre du projet Mio. La marque italienne a ainsi souhaité tester la création du premier véhicule conçu de manière ouverte et collaborative au travers des propositions des consommateurs et personnes intéressées. Dans le secteur automobile une telle initiative va à l'encontre des démarches conventionnelles de R&D puisque la conception est en général un moment du processus d'innovation particulièrement fermé. Pour ce faire, Fiat Brésil a travaillé avec l'agence de communication isobar pour créer un site web permettant cette innovation par crowdsourcing (<http://fiatmio.cc/>). Durant les quinze mois du projet, celui-ci a joué le rôle de principal point de contact et d'échange avec les participants intéressés, permettant ainsi de rassembler leurs propositions.

#### Lancer le processus de crowdsourcing

Afin d'amorcer ce processus contributif, la plateforme fiatmio.cc, créé sous la forme d'un blog en portugais et en anglais, proposait trois types d'éléments :

1. Une description de l'objectif principal (la création d'un modèle de véhicule innovant et palliant aux défauts de produits existants). Celui-ci était volontairement large pour recueillir une diversité de propositions.

2. Une précision des règles de contribution, et notamment des règles de propriété intellectuelle. A ce sujet, toutes les contributions des participants se voyaient attribuer une licence libre de type *creative common*. Ce qui signifie que Fiat ne s'est pas accaparée ces idées mais a permis aux utilisateurs de la plateforme de pouvoir conserver les droits sur leurs idées, tout en laissant la communauté diffuser, modifier et partager leurs suggestions.

3. Une description des contraintes régissant la création d'un véhicule au travers de vidéos montrant le processus de conception, des rappels aux règles de sécurité, etc. L'objectif était ici de fournir un cadre de référence pour que les contributions soient pertinentes et adaptées.

#### Orchestrer la participation massive

De cette manière, ce site consulté par 2 millions de visiteurs uniques provenant d'environ 160 pays a permis à 17 000 utilisateurs actifs de proposer environ 11 000 suggestions. Celles-ci sont de natures très variées : remplacement des rétroviseurs par des caméras, communication inter-véhicules par ondes radio, contrôle du niveau sonore du klaxon, ou possibilité de rotation des roues à 90 degrés pour faciliter les créneaux. Au-delà de ces exemples ciblés de fonctionnalités, les propositions abordaient des enjeux de propulsion, d'interfaces de navigation, ou des matériaux à utiliser.

A partir de ce matériau très riche, les équipes de conception de Fiat Brésil se sont attelées à analyser ces suggestions. Et cela, en particulier pour trier les idées en fonction de possibilités d'applications concrètes, des pistes de R&D nouvelles et des propositions plus futiles. Sur cette base, les designers et ingénieurs du Fiat Style Centre ont ensuite conçu une série de modèles 3D et qui proposent une synthèse des concepts retenus. Le prototype final, retenu à partir de ces

modèles, a ensuite été présenté lors de l'Internacional Automobile Trade Show à São Paulo en 2010. Il se présente sous la forme d'un véhicule deux-places muni d'un parebrise mono-bloc qui fait office de vitres latérales. Ce modèle, à l'instar des *concept cars* standards de l'industrie automobile, n'a pas pour vocation d'être mis sur le marché. Il joue néanmoins le rôle de prototype décrivant comment certaines innovations technologiques ou d'interface pourraient être mises en application.

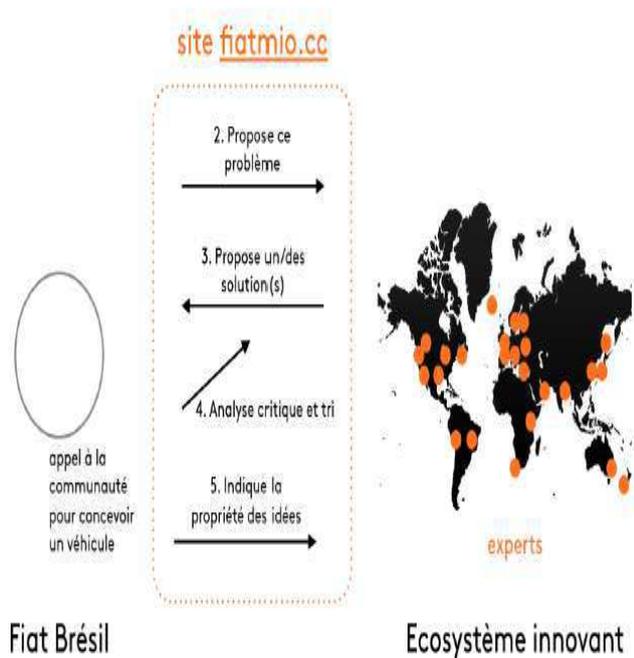


Figure 6 : Dynamique de crowdsourcing dans le cas de la Fiat Mio.

### Un crowdsourcing pré-conception

Cet exemple montre que le crowdsourcing – la contribution des utilisateurs à l'innovation via une plateforme web – était principalement appliquée ici sur des enjeux situés « en amont » de la conception. En effet, les contributeurs ici n'ont pas participé au prototypage physique ni à la création de modèles graphiques du produit. Ils ont concerné la proposition d'idées, de concepts et de fonctionnalités. C'est par la suite que la synthèse et le prototypage ont été effectués par les équipes internes à Fiat.

### Décryptage

Malgré cette implication abstraite des utilisateurs, notons cependant que cette expérience ne se limite pas à une simple campagne de communication puisque, d'après les responsables du projet chez Fiat Brésil, ce projet a permis de réunir des propositions inédites, et surtout de rendre les ingénieurs et designers sensibles à des enjeux qu'ils ne percevaient pas. Les suggestions n'étaient pas forcément prises comme des demandes de fonctionnalités à prendre en compte telles quelles ; mais il s'agissait plutôt de découvrir des besoins sous-jacents et des voies inexplorées. Ce faisant,

le crowdsourcing a permis de renouveler la démarche de R&D de Fiat, en permettant une plus grande porosité entre les équipes internes et la communauté de volontaires intéressés.

## V. CONCLUSION

A l'heure du web 2.0 et des réseaux sociaux, l'*open innovation* peut être grandement simplifiée. A ce titre, les réseaux sociaux professionnels sont à considérer comme un repère de compétences où les entreprises peuvent contacter des experts et les faire participer à leurs projets d'innovation. Autre exemple, le site internet InnoCentives qui s'est spécialisé dans la pratique de l'*open innovation* par le biais du *crowdsourcing*. Les entreprises soumettent publiquement leurs problèmes à résoudre, rémunération à la clé, et n'importe qui peut relever le défi.

Le crowdsourcing – ou externalisation par les foules – est un modèle d'innovation ouverte. Il correspond à l'obtention de services, de contenus ou d'idées en sollicitant la contribution d'une grande quantité d'individus, en particulier via une plateforme en ligne. Par une ouverture en dehors du périmètre de l'organisation, il se différencie des approches standards mobilisant les employés ou les fournisseurs d'une structure donnée.

L'organisation peut espérer d'un projet de Crowdsourcing. Il apparaît que l'enjeu pour la firme est bien de chercher à mobiliser des compétences externes. Si le recours à la foule peut être une méthode adéquate, c'est parce que cette foule a des caractéristiques qui lui sont propres et qu'un média comme Internet favorise cette approche.

L'objectif de cette communication est de caractériser le phénomène du Crowdsourcing. En outre, nous proposons un positionnement du concept de Crowdsourcing par rapport aux thématiques de « l'Open Innovation », de « l'Open Source » et du « User Innovation ». Et nous décrivons aussi, les finalités du modèle d'innovation « Crowdsourcing » qui consiste à **bénéficier d'une diversité d'expertises** large et massive, et de compétences qui ne sont pas nécessairement présentes dans l'organisation demandeuse. Il s'agit principalement de **résolution de tâches, de problèmes ou de recherche d'opportunités nouvelles**. Le Crowdsourcing peut être considérée comme une **stratégie d'innovation**.

## REFERENCES

- [1] -Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, "L'essentiel sur le management", Berti éditions, 2007.
- [2] Howe, J., 2006. « The rise of Crowdsourcing » Wired American magazine.
- [3] -Henry MINTZBERG, "Le management, voyage au centre des organisations", les éditions d'organisation, 1998.
- [4] - Raffaele COSTANTINO, " Du Web 2.0 à l'Entreprise 2.0", Published in : Affaires, Technologies.

- [5] - BENOIT SARAZIN, PATRICK COHENDET, LAURENT SIMON, « Les communautés d'innovation, de la liberté créative à l'innovation organisée », Editions ems, management & société, 2017.
- [6] - THIERRY Lucidarme, « Valoriser et développer l'innovation », Editions Magnard-Vuibert, Novembre 2013.
- [7] - LAURENT Herwel et GERARD Louyat, « Innovation dans les services » Editions Afnor, 2008.
- [8] -BURGER-HELMCHEN, THIERRY, HUSSLER, CAROLINE, COHENDET et PATRICK, « Management de l'innovation et de la créativité », Editions EMS, 2016.
- [9] -Henri SAVALL et Véronique ZARDET, « Innovation commerciale : tous vendeurs dans l'organisation.», Editions EMS, 2017.
- [10] Gay, Claudine, Szostak et Bérangère, « Management de l'innovation », Editions DUNOD, 2017.
- [11] -Lacoste-Bourgeacq, Jean-François Morin, Patrick, "Innover avec succès », Editions : AFNOR, 2009.
- [12] - Collections des contributions dans le domaine, « A guide to open innovation and crowdsourcing », edited by PAUL SLOANE.
- [13] -Philippe Lé et Philippe Rivet, " Piloter et réussir l'innovation en entreprise", Editeur : MAXIMA, 2007.
- [14] -Fontan, Jean-Marc Klein, Juan-Luis Bussièrès et Denis, " Le défi de l'innovation sociale partagée », Editeur : Presse de l'Université du Québec.
- [15] -Tellier, Albéric, Løilier, Thomas, « Gestion de l'innovation », Editions EMS, 2015.
- [16] -Levillain, Kevin, « Les entreprises à mission, un modèle de gouvernance pour l'innovation », Edition : VUIBERT, 2017.

#### Webographie :

- [17] - [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com) : « quels modèles d'innovation aujourd'hui ? », Métropole de Lyon, Direction de la prospective et du dialogue public.
- [18] -Eric SCHENK , Maitre de conférence, LGECO-INSA de Strasbourg, « Le crowdsourcing : modalités et raisons d'un recours à la foule. », Digital JURATIC Communication.
- [19] - Jacques Blanc, Julien Canard, Maxime Carrara, Miao Cheng, Sébastien Delorme et Valérian Reynaud, « Le crowdsourcing : analyse et définition », Article, IAE, Grenoble 2007-2008.
- [20] - Manuel d'OSLO, « La mesure des activités scientifiques et technologiques », 2<sup>ème</sup> édition, l'OCDE.
- [21] - [www.marketing-professionnel.fr](http://www.marketing-professionnel.fr), « Le crowdsourcing, une réelle innovation ?».

**Impact du préachat cross-canal sur l'achat du consommateur en point de vente physique:  
Proposition d'un modèle conceptuel**

Zakaria KNIDIRI<sup>1</sup>, Mohamed BEN MOUSSA<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctorant en sciences de gestion, laboratoire L-QUALIMAT, FSJES université Cady Ayyad, Marrakech, Maroc

Email : [z.knidiri@gmail.com](mailto:z.knidiri@gmail.com)

<sup>2</sup> Professeur de l'enseignement supérieur, laboratoire L-QUALIMAT, FSJES université Cady Ayyad, Marrakech, Maroc

Email : [benmoussam2003@yahoo.fr](mailto:benmoussam2003@yahoo.fr)

**Résumé**— L'achat cross-canal est aujourd'hui une évidence que ce soit chez le consommateur dans le cadre de son comportement ou encore chez les organisations et les distributeurs (Bouزيد et Vanheems, 2014). Les acheteurs en ligne adoptent de plus en plus un comportement de « Webrooming » qui implique l'utilisation des canaux en ligne avant d'acheter dans les magasins physiques (Andrews et al., 2016 ; Flavian et al., 2016)[6][25]. Le modèle conceptuel objet de cet article développe un certain nombre de propositions applicables au comportement du préachat cross-canal et son impact sur l'achat du consommateur en point de vente physique, en utilisant les travaux abondants sur le comportement de choix de canal dans l'environnement de la vente au détail cross-canal, le modèle intègre à la fois la TAP et le MAT. Les propositions sont susceptibles d'être vérifiées et peuvent servir de base à des recherches futures.

**Mots clés** — Préachat Cross-canal, Webrooming, Implication de produit, Achat hybride.

## INTRODUCTION

Dans un contexte caractérisé par l'essor du web 4.0, l'internet mobile et du haut débit, l'émergence de technologies d'information et de communication innovantes et la pression concurrentielle, les entreprises adoptent de plus en plus une multiplicité de canaux marketing. De plus, les consommateurs se sont devenus des acheteurs cross-canaux qui utilisent divers canaux à la fois pour leur recherche et pour leurs achats (Hsiao et al. 2012; Yu et al. 2011)[83][84].

Actuellement la montée en puissance des technologies d'information et de communication sont accompagnées de plusieurs changements terminologiques. Les écrits en marketing mobilisent successivement les termes de monocanal, multicanal, et plus récemment celui de cross-canal et omnicanal allant jusqu'au magasin connecté (Bouزيد et Vanheems, 2014)[81]. Ces changements terminologiques reflètent la manière dont les experts en marketing intègrent ou tentent d'intégrer le digital dans leur stratégie commerciale (Ibidem, 2014)[81].

En effet, la rapidité et l'imprévisibilité du développement technologique, ont poussés consommateurs à migrer entre les canaux selon leurs besoins, humeur et contraintes du moment. Progressivement, ils ont pris de nouvelles habitudes, en passant d'un canal à un autre lors d'un même processus d'achat. Ainsi les consommateurs se sont mis à rechercher de l'information sur internet avant de se rendre en magasin pour y effectuer leurs achats.

Deux facteurs sont à l'origine de l'essor du concept de cross-canal dans le contexte actuel de la distribution : Le premier étant l'avènement de l'internet mobile rendant plus aisés

les allers-retours entre canaux physiques et virtuels, permettant de raccourcir le processus de décision d'achat (Kalyanam et Tsay, 2013)[40], par exemple « l'utilisation du smartphone pour comparer les produits et les prix des enseignes concurrentes lors d'une visite en magasin » (Belvaux, 2004 ; Vanheems, 2009 ; Barba, 2013)[9]; Le second facteur compte à lui concerne l'homogénéité de l'assortiment associée à l'hétérogénéité des prix inter-canaux plus fortes dans certaines catégories de produits (Van Baal et Dach, 2005)[74]. A l'ère du digital, les processus d'achat se sont diversifiés et complexifiés entre les phases de recherche d'information, de choix, d'achat mais aussi de livraison ou de retour des produits (Bèzes et Jardat, 2014)[86].

Les recherches antérieures se concentrent souvent sur les comportements des consommateurs monocanal, isolément des autres canaux (Yu et al. 2011)[84]. Toutefois, ces travaux mettent l'accent sur les attitudes des consommateurs en matière de recherche et d'achat dans un environnement cross-canal demeurent limitées (Balasubramanian et al. 2005; Gupta et al. 2004; Verhoef et al. 2007; Zhang et al. 2014)[8][32][77][80]. C'est surprenant, car l'attitude cross-canal est un déterminant important du choix du canal et donc central pour comprendre ces comportements de consommation complexes.

En effet, les consommateurs préfèrent de plus en plus les canaux multiples et utilisent des canaux différents (les canaux de distribution et communication) lorsqu'ils entreprennent le processus d'achat (Chiu et al. 2011; Neslin et Shankar 2009)[15][87]. Ces phénomènes signifient que les comportements des consommateurs deviennent plus compliqués. Par ailleurs, l'adoption de stratégies multicanaux est devenue la norme pour les entreprises de se conformer aux préférences des consommateurs et de suivre la concurrence (Heitz-Spahn 2013)[34]. Par conséquent, c'est un défi énorme et constant pour les entreprises de gérer efficacement de plusieurs canaux et de créer une synergie entre les canaux (Chiu et al. 2011; Pookulangara et Natesan 2010; Pookulangara et al. 2011a; Yu et al. 2011)[61][62][15][84].

Le choix des canaux par les consommateurs est largement déterminé par les caractéristiques des canaux (Verhoef et al. 2007)[77]. Par conséquent, de nombreux chercheurs ont souligné qu'il est d'une importance critique pour les praticiens et les universitaires de comprendre comment les perceptions des consommateurs à l'égard des caractéristiques (attributs) des canaux influencent leur choix de canaux dans l'environnement cross-canal (Gupta et al. 2004; Pookulangara et al. 2011b; Yu et al. 2011)[63][32][84].

Cette recherche tente de combler le manque de recherche et se concentre sur l'analyse de la façon dont les caractéristiques cross-canaux influencent l'attitude cross-canal des consommateurs. De plus, l'étude prend également en compte les comportements de recherche, d'achat simultanés, et d'implication des consommateurs dans l'achat en point de vente.

Le présent document est organisé comme suit, une revue de littérature, les hypothèses et le modèle proposé et les limites et les perspectives de recherche.

## **1. Revue de littérature :**

### **1.1. Le comportement Cross-Canal :**

Le préachat cross-canal peut prendre deux formes : en premier lieu, pour un achat envisagé en magasin, on parle du préachat cross-canal lorsque les consommateurs réalisent une partie de leurs préparations de l'achat en ligne, il est également couramment appelé le comportement ROPO (Research Online/ Purchase Offline), ou bien, le comportement du « webrooming ». En deuxième lieu dans le cas d'un achat envisagé dans une boutique en ligne, les consommateurs réalisent un préachat cross-canal s'ils effectuent une partie de leurs préparations de l'achat hors ligne, avant d'effectuer l'achat sur internet, appelé « recherche de préachat hors ligne » appelé aussi un comportement du « Showrooming » (Bouزيد et Vanheems, 2014)[81].

En effet, dans ce papier nous nous intéressons seulement au comportement du « webrooming ». Les travaux de recherche récents sur la vente de détail cross-canal confirment l'utilisation des canaux en ligne comme de simples points d'exposition virtuels pour la collecte d'informations, suivis du mouvement vers les points de ventes physique pour l'achat du produit (Van Baal et Dach, 2005 ; Verhoef et al., 2007 ; Kucuk et Maddux, 2010 ; Chou et al., 2016)[74][77][16].

Malgré que le terme webrooming a créé le buzz récemment mais les concepts et les comportements liés existent dans la littérature marketing depuis des décennies. Le commerce de détail hybride (Kalyanam et Tsay, 2013)[40], le phénomène de recherche d'information et de préachat multicanal (Verhoef et al., 2007 ; Wang et al., 2015)[77][78] et le concept free riding dans le commerce de détail (Telser (1960)[72], partagent une cohérence avec le comportement du webrooming.

Telser (1960)[72] a popularisé le comportement de free riding dans le commerce de détail, ce qui suggère d'exploiter les services préachats dans un canal et de passer à l'achat auprès d'un autre canal (Singley et Williams, 1995)[68]. Chiu et al. (2011)[15] se sont préoccupés par le comportement de free riding inter canaux et l'ont défini comme « un cas unique de changement de détaillant et de canal dans lequel un détaillant fournit des services, mais où l'autre ferme la vente ».

Ainsi, Kalyanam et Tsay (2013)[40] ont considéré le webrooming comme une forme de comportement d'achat hybride qui suit une séquence de recherche en ligne. Pour, Verhoef et al. (2007)[77], ils ont lancé le concept de « comportement

d'achat axé sur la recherche » et l'ont défini comme étant « la propension des consommateurs à rechercher le produit dans un canal, puis à l'acheter par l'intermédiaire d'un autre canal » et ont affirmé que le Webrooming était la forme de comportement d'achat axé sur la recherche la plus couramment recherchée.

L'examen général de la littérature sur le comportement des internautes révèle un certain nombre de raisons pour lesquelles les consommateurs ont recours aux canaux virtuels que pour la phase de recherche et de préparation d'achat.

En effet, Chiu et al. (2011)[15], Chou et al. (2016)[16], ont montré que le comportement du webrooming aide les consommateurs à atténuer les risques liés à l'achat direct en ligne. Flavian et al. (2016)[25] ont indiqué que l'information disponible en ligne dans les commentaires en ligne aide les clients à faire de meilleurs choix pour les produits et réduit ainsi les incertitudes dans le processus d'achat. Pour, Wolny et Charoensukasai (2014), ils prévoient que les consommateurs utilisent principalement les canaux virtuels pour restreindre leurs choix avant de se déplacer dans un magasin physique afin de compléter l'achat du produit. Reid et al. (2016)[65] attribuent l'absence de diagnostic des produits en ligne à la conduite des consommateurs à adopter le comportement du webrooming, tandis que Fornari et al. (2016)[26] considèrent l'absence de verrouillage des canaux virtuels comme un facilitateur de la conduite des acheteurs à l'adoption du comportement du webrooming.

#### **1.1.1. La théorie du comportement planifié (TCP) :**

La théorie du comportement planifié, purement fondée sur la psychologie sociale, a été proposée par Ajzen (1985 ; 1991)[1][2] comme une extension de la théorie de l'action raisonnée (TAR) (Fishbein et Ajzen, 1975)[23][23]. C'est une théorie bien établie qui est fréquemment utilisée pour analyser et expliquer les comportements humains dans de nombreux domaines, y compris le marketing, le comportement des consommateurs et le système d'information (Wang, 2015)[78].

Selon TCP, le comportement réel est déterminé par l'intention de l'individu d'adopter un comportement qui est influencé par l'attitude à l'égard du comportement, les normes subjectives et le « contrôle comportemental perçu » qui a été introduit comme une nouvelle variable pour surmonter les limites de la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975)[23][23]. L'attitude à l'égard du comportement est définie comme « les sentiments positifs et négatifs d'un individu à l'égard du comportement » (Fishbein et Ajzen, 1975)[23][23], qui dépendent des croyances liées à l'évaluation des résultats du comportement. Les normes subjectives impliquent « la pression sociale de se conformer ou non aux attentes des référents importants » (Fishbein et Ajzen, 1975)[23], les référents importants désignent ici les personnes comme la famille, les amis ou les collègues de travail qui influencent la décision de s'engager ou non dans un comportement. Le contrôle comportemental perçu désigne « la perception d'avoir le contrôle sur

les facteurs qui facilitent ou entravent la performance du comportement » (Ajzen, 1991)[2].

Wang, (2015)[78], à démontrer la possibilité de l'utilisation de la TCP dans un contexte Cross-canal pour analyser comment les attitudes des consommateurs envers un comportement particulier influencent leur comportement réel. D'après, Srisuwan et Barnes (2008)[88] et Verhoef et al. (2007)[77], ont soutenu en appliquant la TCP que les caractéristiques des canaux perçues par les consommateurs peuvent influencer sur les attitudes envers le choix de ces canaux, mais que les effets peuvent varier d'un canal à l'autre.

Les comportements des clients multicanaux sont complexes, car ils utilisent différents types de canaux dans le processus d'achat. En classant les caractéristiques et les attitudes des canaux en fonction des principales étapes du processus d'achat, il est possible d'analyser en profondeur les relations entre ces deux variables. La première consiste à satisfaire aux exigences d'information sur les produits et services, tandis que la seconde signifie la conclusion effective d'une transaction (Kollmann et al. 2012)[44].

Enfin, La large acceptabilité de la théorie pour comprendre le comportement cross-canal des consommateurs et le comportement de changement de canal des clients (Keen et al., 2004, Pookulangara et Natesan, 2010 ; Pookulangara et al., 2011a; Wang, 2105 ; Chou et al., 2016)[61][62][41][78][16] renforce également les bases de l'utilisation de la théorie.

### 1.1.2. Modèle d'acceptation de la technologie (MAT) :

Le modèle d'acceptation de la technologie proposé par Davis (1986)[20] a été conceptualisé pour modéliser l'acceptation de la technologie de l'information par l'utilisateur et déterminer l'intention comportementale de l'utilisateur d'un système par la technologie (Davis, 1989)[21].

Le modèle posait l'hypothèse de l'intention comportementale de l'adoption du système en raison de l'attitude envers celui-ci, l'intention de l'utilisation du système dépendait à son tour de la facilité d'utilisation et de l'utilité perçues du système (Davis, 1986)[20]. L'utilité perçue « définit la mesure dans laquelle on croit que le système en question améliorera le rendement au travail de l'utilisateur », tandis que la facilité d'utilisation perçue fait référence à « la facilité avec laquelle le système peut être utilisé et appliqué » (Davis, 1989)[21].

Le modèle a été largement utilisé et jugé approprié pour comprendre les comportements liés à la technologie (Lee et al., 2003 ; Chen et al., 2007; Lee, 2009)[50][14][49]. Chen et al., (2007)[14] ont intégré le TAM à la théorie du comportement planifié pour une meilleure compréhension du comportement des individus. L'application du TAM comme modèle pour comprendre le comportement webrooming semble pertinent car le comportement implique l'utilisation de la technologie pour collecter des informations avant d'acheter hors ligne (Arora, Arora, Sahney & Sahney, 2017)[89].

La facilité de la collecte d'informations en ligne due au développement des technologies a donné un élan aux activités de free riding sur Internet (Kucuk et Maddux, 2010)[46]. Wolny et Charoensuksai (2014)[90] ont souligné la montée en puissance de ce comportement perturbateur due à l'évolution des systèmes informatiques (Wolny et Charoensuksai, 2014)[90] et à la pénétration d'Internet (Carlton et Chevalier, 2001)[13] qui fournit une base pour l'application de la théorie au comportement.

### 1.2. L'implication produit dans l'achat en point de vente :

L'implication provient de la psychologie sociale et plus particulièrement de la littérature sur la communication persuasive, où l'approche de l'implication et du jugement social a été utilisée pour expliquer le changement d'attitude (Sherif et Sargent, 1947 ; Sherif, et al., 1965 ; Sherif, 1967)[91][92].

Dans la psychologie sociale, l'implication renvoie à la centralité ou à l'importance d'une question sociale dans la vie d'une personne. Elle est définie comme « l'éveil singulièrement en combinaison avec l'engagement des individus ou dans le contexte de situations appropriées » (Sherif, Sherif et Nebergall, 1965)[91].

Cette conceptualisation de l'implication a servi de base pour appliquer et traiter l'implication en sciences de gestion et en marketing en général et dans le domaine du comportement du consommateur en particulier. Ainsi, l'implication est considérée comme un concept hypothétique ou spéculatif, sa conceptualisation provient de la théorie de la psychologie sociale dans laquelle elle est ancrée. Cependant, les variations dans la nature, le contenu, les définitions et la nomenclature de l'implication dans la psychologie sociale, ont compliqué l'application du concept en marketing et en comportement du consommateur en particulier (Michaelidou et Dibb, 2008)[94].

En effet, l'application dans le comportement des consommateurs se concentre sur l'examen de l'implication dans un contexte plus large pour inclure différents aspects du comportement et divers objets d'attitude. Par exemple, l'implication dans les produits (Bloch, 1981 ; Brisoux et Chéron, 1990 ; Michaelidou et Dibb, 2006)[95][93], l'implication personnelle (Zaichkowsky, 1985), L'implication de la marque (Kirmani et al. 1999), l'implication dans les tâches (Tyebjee, 1979), l'implication dans les enjeux (Petty et Cacioppo, 1981), l'implication dans les services (Ganesh et al. 2000) l'implication dans la publicité (Zaichkowsky, 1985), l'implication dans l'achats (Slama et Tashchian, 1985) et l'implication dans les décisions d'achat (Mittal, 1989).

Zaichkowsky (1985) définit l'implication comme « la pertinence perçue d'une personne par rapport au sujet en fonction de ses besoins, valeurs et intérêts inhérents ». Pour Kapferer et Laurent (1993) l'implication peut provenir de cinq types différents d'antécédents qui incluent l'importance perçue du produit ; le risque perçu associé à l'achat du produit, qui com-

porte à son tour deux facettes (Bauer 1967) : d'une part, l'importance perçue des conséquences négatives en cas de mauvais choix, et d'autre part, la probabilité perçue de commettre une telle erreur ; la valeur symbolique ou de signe attribuée par le consommateur au produit, à son achat ou sa consommation, et en fin, la valeur hédonique du produit, son attrait émotionnel sa capacité à procurer plaisir et affectivité.

Plusieurs classification et typologie du concept de l'implication dans le comportement d'achat ont été proposé par les auteurs (Michaelidou et Dibb, 2008)[94].

Laaksonen (1994) a suggéré trois groupes de définitions : cognitives, individuelles et basées sur la réponse. Cette classification englobe la première distinction de l'implication proposée par Houston et Rothschild (1978) et Rothschild (1979) qui ont suggéré que l'implication a trois formes ou types : durable, situationnelle et réponse.

Cette distinction est le point de référence par rapport auquel d'autres auteurs ont fondé leur travail. Richins et Bloch (1986) ont élargi cette distinction en utilisant la notion de durée pour mettre en évidence les différences entre les types d'implication « durable » et « situationnelle ».

Ces auteurs affirment que l'implication « durable » représente l'attachement à long terme d'une personne ayant une catégorie de produits spécifique, qui se manifestera probablement par une recherche approfondie d'informations, la connaissance de la marque et, éventuellement, par l'engagement de la marque.

Cependant, l'implication « situationnelle », représente un phénomène à court terme où une personne s'implique dans une « situation », habituellement une décision d'achat (Mittal, 1989). Il s'agit ici de l'achat d'un produit particulier, comme un réfrigérateur, plutôt que d'un produit en soi. Une fois l'achat effectué, l'intervention situationnelle disparaît.

Une troisième forme d'implication est l'implication dans « la réponse », qui adopte un point de vue comportemental reflétant la mesure dans laquelle les individus sont impliqués dans une situation. Cette attention peut se manifester par l'attention, la conscience des prix ou l'attention aux différences de marques (Kassarjian, 1981; Stone, 1954)[70].

Enfin, l'implication du produit objet de notre recherche fait référence à l'intérêt perçu et à l'importance perçue d'un produit par le consommateur (Richins et Bloch, 1986)[96]. Bien que l'implication du produit puisse différer d'un utilisateur à l'autre, elle est largement déterminée par les caractéristiques du produit (Gu et al., 2012)[31]. Dans la littérature, le niveau d'implication du produit a été classé selon le degré de risque perçu (p. ex., impact financier) associé au produit (Hoyer et MacInnis, 2008). Les produits à forte implication sont associés à des niveaux élevés de conséquences économiques qui surviennent lorsqu'un mauvais choix est fait, ce qui entraîne une plus grande quantité de recherches d'information (Beatty et Smith, 1987). Des exemples de produits à forte implication peuvent être des produits durables comme les ordinateurs, les automobiles et les appareils électroménagers. D'autre part, les

produits à faible implication ont tendance à avoir une faible valeur monétaire et une fréquence d'achat élevée et comportent des risques moindres pour le consommateur (Chocarro et al., 2013), comme les produits consommables. Des études antérieures ont montré que les différences de niveaux d'implication entre les différents types de produits influent sur le comportement d'achat. Par exemple, Chocarro et al. (2013) ont examiné les différences dans les effets des facteurs situationnels sur le choix du mode d'achat des consommateurs pour les produits à forte/faible implication. Quester et Lin Lim (2003) ont constaté que le niveau d'implication du produit influe sur le comportement des consommateurs après l'achat, comme la fidélité au magasin et à la marque.

## 2. Modèle de recherche proposé et développement des hypothèses :

Le modèle conceptuel présenté, analyse l'impact du préachat cross-canal sur l'achat du consommateur en point de vente, il intègre à la fois la TAP et le MAT. Durant les vingt dernières années, de nombreux chercheurs ont adopté une approche intégrée pour mieux comprendre le comportement (Khalifa et Shen, 2008 ; Tung et al., 2008)[42][73], car les chercheurs ont soutenu qu'aucun de ces modèles ne permettait de prédire avec succès le comportement humain (Calisir et al., 2009)[12]. D'anciens chercheurs ont suggéré que l'intégration de la MAT aux théories comportementales améliore son pouvoir prédictif et explicatif (Venkatesh et Davis, 2003)[75].

Cependant, le processus par lequel les variables de préachat cross-canal et de l'achat en point de vente sont liées n'a pas été clairement démontré dans la littérature en comportement du consommateur.

Dans le contexte de la viabilité démontrée de la TAP et du MAT intégrés pour anticiper les comportements impliquant l'utilisation de la technologie, y compris les variables liées au comportement humain (Bosnjak et al., 2006 ; Chen et al., 2007)[10][14].

Le modèle proposé, objet de cette recherche analyse l'impact du préachat cross-canal (en ligne) sur l'achat en point de vente (offline).

En effet, le modèle postule que le préachat en ligne est déterminé par les attitudes vis-à-vis l'adoption du canal en ligne dans la phase de préparation d'achat, ceux-ci sont déterminées par les avantages perçus du préachat en ligne, la facilité perçue et l'utilité perçue de l'adoption du canal en ligne dans le préachat.

L'intention d'achat en point de vente (offline) est déterminée directement par l'attitude envers l'achat en point de vente (offline), le contrôle comportemental perçue et les normes subjectives, les attitudes envers l'achat par les canaux hors ligne sont eux-mêmes déterminées par les avantages perçus de l'adoption de canal hors ligne.

L'intention d'achat en point de vente (offline) est déterminée aussi par le préachat en ligne, cette relation sera modérée

par la présence sociale et l'implication produit qui dépend elle-même du type de produit.

En fin, l'achat en point de vente sera déterminé d'une part, par l'intention de l'achat en point de vente (offline) et d'autres part, par le risque perçu d'achat en ligne.

## 2.1. Le préachat en ligne :

Il faut rappeler que le préachat en ligne ou le préachat cross-canal dans une logique ROPO (Research Online Purchase Offline), fait référence à l'utilisation des canaux virtuels pour la recherche d'information et des canaux physique pour la finalisation d'achat et l'acte d'achat lui-même (Bouزيد et Vanheems, 2014).

Les attitudes anticipent largement la volonté de la personne de s'engager dans un comportement en fonction des résultats positifs et négatifs attendus du comportement (Ajzen, 1991)[2].

Au cours du préachat en ligne de type ROPO, le consommateur visite un magasin en ligne pour collecter de l'information mais s'approvisionne auprès du magasin physique (Verhoef et al., 2015)[76].

Par conséquent, pour déterminer l'attitude du comportement en matière du préachat en ligne, nous proposons les avantages perçus vis-à-vis l'adoption des canaux en ligne pour le préachat, la facilité perçue de la recherche en ligne ainsi que l'utilité perçue du comportement du préachat en ligne.

### 2.1.1. Avantages perçus de la recherche en ligne et attitude vis-à-vis des canaux en ligne :

L'attitude du canal a été considérée comme un prédicteur important des choix de canal effectués par le consommateur (Wang et al., 2015)[78].

L'attitude envers un canal indique le degré de sentiments négatifs et positifs envers un canal (Fishbein et Ajzen, 1975)[23][23]. Les chercheurs ont confirmé l'impact substantiel des avantages des canaux sur l'attitude envers l'utilisation des canaux à travers les différentes étapes du processus d'achat (Verhoef et al., 2007 ; Wang et al., 2015)[77][78].

Par conséquent, les avantages perçus de la recherche en ligne sont censés déterminer l'attitude de la recherche vers les canaux en ligne qui, à son tour, devrait déterminer le comportement du préachat en ligne.

L'avènement de la vente au détail en ligne a non seulement réduit considérablement les coûts de recherche en ligne, mais aussi le temps nécessaire à la recherche d'informations. En raison des coûts de recherche moins élevés en ligne, Chevalier et Carlton (2001)[13] ont proposé que les coûts de recherche moins élevés de l'information en ligne favorisent le comportement de parasitisme sur internet. L'information disponible en ligne est non seulement vaste et mise à jour, mais elle peut

aussi être filtrée et personnalisée pour répondre aux besoins de l'acheteur.

Dans l'ensemble, on peut dire que la disponibilité de l'information en ligne sous forme de commentaires aide les clients à mieux évaluer les produits dans les magasins physiques et aide les consommateurs à se faire une opinion sur l'achat final. La collecte d'informations en ligne aide également les clients à négocier de meilleures affaires dans les magasins physiques (Verhoef et al., 2007)[77]. Les consommateurs recherchent généralement de l'information dans le canal qui exige le moins d'efforts (Hardy 1982). Si les consommateurs perçoivent les coûts de la recherche (y compris le temps et les efforts) comme élevés, ils éviteront ce canal de recherche (Avery 1996 ; Punj et Stealin 1983). Les hypothèses suivantes sont donc proposées :

H1 : Les avantages perçus de la recherche en ligne auront une incidence positive sur l'attitude de recherche envers les canaux en ligne.

H2 : L'attitude de la recherche vis-à-vis des canaux en ligne aura un impact positif sur l'adoption de comportement du préachat en ligne.

### 2.1.2. La facilité perçue du préachat en ligne :

La facilité perçue d'utilisation en ce qui concerne le commerce de détail est liée au degré d'efforts qu'un acheteur doit investir dans le processus d'achat (Frasquet et al., 2015)[27]. Chen et al. (2007)[14] ont souligné le rôle de facilitation joué par internet pour donner accès à la vaste quantité d'information à un coût et à une efficacité moindre (Lynch et Ariely, 2000)[53].

La souplesse offerte augmente encore davantage l'attitude à l'égard de la recherche d'information en ligne par rapport au magasin physique (Alba et al., 1997)[5]. Les récents développements technologiques ont facilité la recherche, l'accès et la comparaison en ligne d'une grande variété de produits (Kulviwat et al., 2004)[47]. La facilité et la rapidité offertes par les canaux en ligne permettent aux consommateurs de trouver facilement l'information requise en ligne (Kim et al., 2012)[43].

Verhoef et al. (2007)[77] et Rose et al. (2012) ont avancé l'impact positif de la facilité de recherche de l'information vers une attitude de recherche positive envers les canaux en ligne, ce qui est conforme aux conclusions de Wang et al., (2015)[78].

L'hypothèse suivante est donc proposée :

H3 : La facilité perçue du préachat en ligne aura un impact positif sur l'attitude de préachat vis-à-vis des canaux en ligne.

Une autre prémisse importante de la TAM réside dans l'impact positif de la facilité d'utilisation perçue sur l'utilité perçue de la technologie (Davis, 1989)[21].

Plus il est facile d'utiliser la technologie, plus les avantages escomptés en termes de performance globale sont importants. Il est raisonnable de supposer qu'il devient beaucoup plus facile pour les consommateurs d'avoir accès à l'information en ligne, ce qui les aide à faire de meilleurs choix (Le et Ma, 2012), à réduire les incertitudes et à acquérir la confiance nécessaire dans le processus d'achat (Flavian et al., 2016)[25], en raison de la facilité avec laquelle l'information peut être consultée en ligne en raison des progrès technologiques (Peterson et Merino, 2003)[59]. C'est pourquoi nous proposons l'hypothèse suivante :

H4 : Facilité perçue de la recherche d'informations en ligne aura un effet positif sur l'utilité perçue du comportement du consommateur en matière de préachat en ligne.

### 2.1.3. L'utilité perçue du préachat en ligne :

L'utilité perçue par rapport à l'amélioration prévue du rendement au travail (Davis, 1989)[21] a été expliquée dans l'orbite du comportement du cross-canal de type ROPO.

Le modèle présenté postule l'utilité du comportement du préachat en ligne par la réduction des risques qui se produit du fait de la recherche d'information effectuée avant l'achat hors ligne par les consommateurs (Flavian et al., 2016)[25] et aussi du toucher et de la sensation du produit accédé au magasin physique (Peck et Childers, 2003)[58].

Dans le cas du comportement du webrooming, où le consommateur prépare son achat en ligne mais achète le produit dans un magasin physique est supposé le faire pour réduire les risques et les incertitudes dans le processus d'achat (Liang et Huang, 1998 ; Flavian et al., 2016)[51][25]. Flanagan et al. (2014)[24] affirment la relation positive entre la recherche d'information et l'atténuation des risques associés au processus d'achat. L'information recueillie en ligne aide également les clients à prendre confiance dans les choix à faire au stade de l'achat (Flavian et al., 2016)[25].

L'information disponible en ligne sous forme de commentaires des consommateurs aide les consommateurs à réduire les risques et à faire de meilleurs choix (Clemons et al., 2006; Hu et al., 2008)[18][37]. De nombreuses études ont confirmé que les clients réduisent les risques liés à la prise de décision (Clare, 2010)[17], prennent des décisions éclairées et bien informées (Park et Lee, 2009; Clare, 2010)[17], aident à comprendre le fonctionnement des produits (Hennig-Thurau et Walsh, 2003; Park et Lee, 2009)[35][57], permettent de gagner du temps (Hennig-Thurau et Walsh, 2004; Goldsmith et Horowitz, 2006)[36][28] et de confirmer la décision (Kim et al., 2012)[43].

Flavian et al. (2016)[25] ont fortement recommandé que dans la séquence du comportement ROPO, la visite d'une boutique en ligne s'avère fructueuse en raison de l'utilisation par les consommateurs de recherches en ligne pour prendre des décisions bien informées en réduisant les incertitudes et en gagnant la confiance dans le processus d'achat. Un autre as-

pect de la réduction des incertitudes par le biais du comportement de Webrooming peut être attribuée à la visite au magasin physique de « toucher et sentir » le produit pour un meilleur diagnostic du produit. Toucher et sentir le produit aide les gens à être plus confiants dans l'achat (Peck et Childers, 2003)[58].

L'utilité perçue du comportement de préparation d'achat apparaît comme un résultat de la recherche globale en ligne et de la séquence d'achat hors ligne. Comme nous l'avons déjà mentionné, les consommateurs réduisent les incertitudes en lisant non seulement les critiques (Flavian et al., 2016)[25], mais aussi par le toucher et la sensation du produit au magasin physique (Peck et Childers, 2003; Flavian et al., 2016)[58][25]. Donc nous proposons les hypothèses suivantes :

H5 : L'utilité perçue du préachat en ligne aura un effet positif sur l'attitude envers le comportement du préachat en ligne.

H6 : L'utilité perçue du préachat en ligne aura un effet positif sur le comportement du préachat en ligne.

## 2.2. L'intention d'achat en point de vente (Purchase Offline) :

### 2.2.1. Avantages perçus de envers l'achat en point de vente et attitude vis-à-vis l'achat en point de vente :

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les avantages des canaux influencent positivement l'attitude envers l'utilisation d'un canal à travers les différentes étapes du processus d'achat (Verhoef et al., 2007)[77], les avantages d'achat perçus sont censés déterminer positivement l'attitude d'achat envers les canaux hors ligne qui affecteront l'attitude du consommateur envers le comportement d'achat en point de vente physique.

Les magasins de brique et de mortier « Click and Brick » qui adoptent une stratégie cross-canal se sont avérés meilleurs que leurs concurrents en ligne dans le contexte d'un meilleur diagnostic des produits (Gupta et al., 2004; Balasubramanian et al., 2005; Bhatnagar et al., 2010)[32][8], l'aide du personnel de vente (Chiu et al., 2011; Mehra et al., 2013)[15][54], les expériences récréatives pendant le magasinage (Arnold et Reynolds, 2003; Rohm et Swaminathan, 2004; Balasubramanian et al., 2005)[7][8], et la possession immédiate des produits (Rohm et Swaminathan, 2004; Rajamma et al., 2007)[66][64].

Les consommateurs tirent de la valeur en choisissant le canal qui offre la possession immédiate des produits (Noble et al., 2005)[55]. Noble et al. (2005) affirment que les magasins brique et de mortier offrent la plus grande valeur par rapport aux magasins en ligne en offrant la possession immédiate de produits et de services, ce qui ajoute à l'utilité de l'expérience d'achat globale (Alba et al., 1997)[5]. Les retards de livraison empêchent les clients d'acheter en ligne (Yan et Ghose, 2010)[79]. Le manque d'assistance du personnel de vente sur les canaux en ligne a été proposé comme un désavantage concurrentiel des magasins en ligne (Kacen et al., 2013)[39].

Mehra et al. (2013)[54] ont proposé que l'assistance du personnel de vente dans les magasins physiques aide les clients à identifier l'ajustement idéal du produit. Une telle assistance n'est pas disponible en ligne (Chiu et al., 2011)[15]. Le mauvais diagnostic des produits dans les magasins en ligne incite les clients à déménager dans des magasins physiques (Bhatnagar et al., 2010). L'incapacité des magasins en ligne à offrir le toucher et la sensation du produit empêche les clients d'acheter en ligne (Grewal et al., 2004)[30]. D'autre part, les magasins de brique et de mortier ont un avantage sur les magasins en ligne où le toucher et le sentiment du produit sont importants (Gupta et al., 2004; Balasubramanian et al., 2005)[8].

D'anciens chercheurs ont affirmé que le magasinage est beaucoup plus qu'une simple acquisition de produits et de services (Stone, 1954; Dawson et al., 1990)[70][22]. Arnold et Reynolds (2003)[7] ont proposé que les gens profitent des moments passés avec leurs amis et leur famille, des interactions avec leurs collègues clients et le personnel de vente dans les magasins physiques. D'où l'intérêt de la proposition des hypothèses suivantes :

H7 : Les avantages perçus envers l'achat hors ligne auront une incidence positive sur l'attitude d'achat envers les canaux hors ligne.

H8 : L'attitude d'achat envers les canaux hors ligne aura un impact positif sur l'intention d'achat en point de vente hors ligne.

### 2.2.2. Les normes subjectives :

Les normes subjectives déterminent l'approbation et la désapprobation du comportement par les référents importants (Ajzen, 1991)[2]. Nous avons constaté que les normes subjectives ont une incidence sur le comportement de changement de canal (Pookulangara et Natesan, 2010 ; Pookulangara et al., 2011a ; Pookulangara et al., 2011b)[61][62][63] et le comportement de free-riding cross-canal (Chou et al., 2016)[16]. Ceci est pertinent pour notre recherche, car les consommateurs passent d'un magasin en ligne à un magasin physique pour finaliser l'achat. Par conséquent, on s'attend à ce que les normes subjectives soient utiles pour prédire l'intention du consommateur de s'engager dans la finalisation d'achat en magasin physique. L'hypothèse suivante est donc proposée :

H9 : Les normes subjectives du consommateur dans le contexte d'achat en point de vente hors ligne influenceront positivement sur l'intention de s'engager dans un comportement d'achat en point de vente hors ligne.

### 2.2.3. Le contrôle comportemental perçu :

Le contrôle comportemental perçu renvoie à « la perception qu'a un individu de sa capacité à accomplir un comportement d'intérêt » (Ajzen et Madden, 1986)[4]. Bien que l'auto-efficacité ait été largement utilisée pour prédire le comporte-

ment de changement de canal (Pookulangara et Natesan, 2010 ; Pookulangara et al., 2011a)[61][62], la présente recherche utilise le concept d'auto-efficacité cross-canal proposé par Chiu et al. (2011)[15]. Il s'agit de « la capacité et de la confiance des clients d'utiliser plusieurs canaux, y compris les magasins en ligne et les magasins de briques et de mortier, pour finaliser un achat » (Chiu et al., 2011)[15]. L'auto-efficacité cross-canal couvre intrinsèquement la confiance d'utiliser le web et l'expérience en ligne. Ceci est important dans le comportement cross-canal de type ROPO car un consommateur recueille et compare des informations concernant les produits en ligne avant d'acheter en magasin physique. On s'attend à ce que l'impact direct de la perception de l'auto-efficacité multicanal perçue sur le comportement d'achat en point de vente hors ligne soit attendu parce qu'un consommateur qui n'a pas l'auto-efficacité cross-canal ne sera pas en mesure d'utiliser les deux canaux dans le processus d'achat unique. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H10 : Le contrôle du comportement perçu par le consommateur aura un effet positif sur l'intention vis-à-vis du comportement d'achat en point de vente hors ligne.

H11 : Le contrôle du comportement perçu par le consommateur aura un effet positif sur le comportement réel du comportement d'achat en point de vente hors ligne.

### 2.2.4. Le préachat en ligne :

Shim et al. (2001) stipulent que la recherche d'information sur le canal en ligne est le déterminant principal de l'intention des internautes d'acheter en ligne. Toutefois, notre objectif est de démontrer que le préachat en ligne peut influencer aussi l'intention d'achat mais en point de vente physique. Dans ce sens, Moon (2004) a signalé qu'après une recherche d'information en ligne ce n'est pas nécessaire de poursuivre l'achat sur le même support, le consommateur peut certainement changer le canal de recherche. Certains consommateurs préfèrent d'utiliser internet comme un outil de recherche ou de navigation pour collecter des informations sur un produit tout en renonçant à tout achat en ligne. Ainsi, Seock et Norton (2007) ont montré que la relation entre la préparation d'achat en ligne est positivement liée à l'intention d'acheter en magasin. Ces constats nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

H12 : Le préachat en ligne aura un impact positif sur l'intention d'achat en point de vente hors ligne.

#### 2.2.4.1. L'implication du produit :

De nombreux chercheurs ont établi l'impact des caractéristiques du produit sur les choix de canaux faits par le consommateur (Peterson et al., 1997 ; Burke, 2002 ; Balasubramanian et al., 2005 ; Konus et al., 2008 ; Frasquet et al., 2015)[60][11][8][27]. Peterson et al. (1997)[60] ont souligné la nécessité de tenir compte du type et de la catégorie de produits pour analyser le choix du canal virtuel au stade de la recherche

et de l'achat, car tous les produits ne sont pas acceptables sur internet (Alba et al., 1997)[5]. La pertinence du type et de la catégorie de produit a également été reconnue dans le comportement de parasitisme (Vaan Baal et Dach, 2005 ; Heitz-Spahn, 2013)[34] et dans le comportement d'achat cross-canal (Schroder et Zaharia, 2008)[67] qui sont liés au comportement ROPO. La classification des produits proposée par Nelson (1970 ; 1974), à savoir les biens de recherche et d'expérimentation, est pertinente pour le comportement en matière de webrooming. Lorsque le consommateur peut facilement découvrir les attributs d'un produit en ligne, il est classé comme bien de recherche et lorsque le consommateur ne peut évaluer un produit sans le toucher, il est classé comme bien d'expérience (Huang et al., 2009)[38]. Les consommateurs sont plus orientés à chercher de l'information en ligne avant d'acheter hors ligne pour des produits qui ont surtout des caractéristiques de recherche (Huang et al., 2009)[38] en raison de la transférabilité de l'information (Van Baal et Dach, 2005)[74]. Gu et al. (2012)[31] ont proposé une relation positive entre la recherche d'information avant l'achat en ligne et les produits à forte implication comparativement à un produit à faible implication en raison des risques élevés impliqués. Étant donné qu'un mauvais choix de produits à forte implication peut avoir des conséquences économiques importantes, les consommateurs qui achètent des produits à forte implication sont incités à toucher, voir et tester le produit. On peut donc s'attendre à ce que les utilisateurs perçoivent un avantage relatif en utilisant les canaux hors ligne par rapport à l'achat et en ligne de produits à forte implication, puisque l'achat cross-canal leur permet d'évaluer la qualité du produit directement et en personne dans le magasin hors ligne. Ainsi, l'avantage relatif préachat en ligne par les consommateurs sera renforcé en tant que déterminants de l'intention d'adopter le canal physique lorsqu'il y a une forte implication du produit plutôt qu'une faible implication du produit. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H13 : La catégorie de produit influence positivement l'implication du produit.

H14 : L'implication du produit renforcera la relation positive entre le préachat en ligne et l'intention d'achat en point de vente physique.

### **2.3. L'achat en point de vente (Purchase Offline) :**

L'objet de cette recherche est l'impact du préachat cross-canal (Research Online) sur l'achat du consommateur en point de vente (Purchase Offline).

#### **2.3.1. Le risque perçu de l'achat en ligne :**

Cho (2004) a défini le risque perçu de l'achat en ligne comme étant « le degré de risque découlant du manque de opportunités pour examiner physiquement le produit acheté ». Lorsqu'ils font des achats en ligne, les consommateurs ne sont pas en mesure de recevoir les produits immédiatement, et ils s'inquiètent donc de savoir si les produits qu'ils ont achetés sont de la qualité ou de l'ajustement attendu et si les articles

présenteront des défauts (Peet, 2000). L'incapacité d'évaluer avec précision le produit en ligne rend les consommateurs réticents à magasiner en ligne.

Plusieurs chercheurs ont étudié l'impact de la perception des risques en ligne sur les choix de canaux faits par le consommateur (Burke, 2002 ; Gupta et al., 2004 ; Verhoef et al., 2007 ; Wang et al., 2015)[77][11][32][78]. Dans l'une des études récentes, Want et al. (2015) ont confirmé l'impact négatif significatif des perceptions perçues du « risque d'achat » sur l'attitude d'achat envers les canaux en ligne, qui pousse les clients vers les magasins physiques (Verhoef et al., 2007)[77]. D'où la proposition suivante :

H16 : le risque perçu vis-à-vis l'achat en ligne impacte positivement le comportement d'achat en magasin physique.

### **2.3.2. L'intention d'achat en point de vente :**

La théorie du comportement planifié postule que l'intention de conduire un comportement particulier détermine fortement le comportement réel (Ajzen, 1991)[2]. L'intention est considérée comme l'antécédent immédiat du comportement réel et plus elle est forte, plus la probabilité du comportement est élevée. Ajzen (2005)[3] postule que la mesure exacte de l'intention permet de prédire le comportement réel. De même, dans le contexte cross-canal, nous proposons l'impact de l'intention d'adopter le canal physique pour finaliser l'achat pour déterminer le comportement réel. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

H 17 : L'intention vis-à-vis du comportement d'achat en point de vente hors ligne influence positivement le comportement d'achat vis-à-vis du point de vente hors ligne.

## **3. Méthodologie proposée :**

Les propositions formulées dans le contexte cross-canal en mode ROPO via l'intégration de la théorie du comportement planifié et du modèle d'acceptation de la technologie doivent être testées empiriquement.

L'une des tâches importantes sera la conception du questionnaire afin d'obtenir les réponses des consommateurs pour comprendre le comportement du cross-canal et confirmer le déplacement intentionnel de la collecte d'informations avant l'achat dans les magasins physiques. Les questions de présélection devraient faire partie du questionnaire pour confirmer la séquence de comportement cross-canal en posant des questions telles que: "Compte tenu de vos récents achats, avez-vous recueilli des informations intentionnellement dans un magasin en ligne avant d'acheter le produit dans un magasin physique? Les personnes qui répondront "Oui" devraient se voir poser d'autres questions pour analyser la séquence de la conduite du comportement cross-canal de type ROPO. Des questions semblables ont été utilisées dans des études antérieures qui ont tenté d'analyser le comportement de free riding des consom-

mateurs dans le cross-canal (Van Baal et Dach, 2005; Chiu et al., 2011)[74][15].

Une étude qualitative préliminaire peut également être menée pour comprendre en profondeur le point de vue du consommateur sur la préparation d'achat d'une boutique en ligne avant l'achat hors ligne et, plus tard, ces informations peuvent être utilisées pour développer le questionnaire. Les entretiens en profondeur et les discussions de groupe peuvent jouer un rôle clé dans la découverte du raisonnement sous-jacent à la séquence suivie, car ces méthodes se sont révélées efficaces pour comprendre les principaux éléments du processus d'achat et les motivations du point de vue du consommateur (Stokes et Bergin, 2006)[69].

#### 4. Implications théoriques et managériales

Bien que des études sur le comportement de free-riding cross-canal aient été menées dans le passé (Heitz-Spahn, 2013; Chiu et al., 2011)[34][15], il n'existe pas de recherche spécifique sur le comportement ROPO (Flavian et al., 2016)[25]. L'étude suit une approche intégrée pour améliorer la compréhension du comportement des visiteurs. Le modèle intégré TCP-MAT proposé repose sur quelques propositions testables qui appellent une vérification empirique. Comme nous l'avons déjà mentionné, le comportement des détaillants en ligne a un effet négatif sur la rentabilité des détaillants en ligne (Chiu et al., 2011)[15], il devient important que les détaillants en ligne s'attaquent au problème. Cela est tout à fait évident que même si pour la recherche d'informations seulement, le consommateur visite d'abord une boutique en ligne avant d'acheter le produit en ligne. Cela permet au détaillant en ligne de convertir le simple navigateur en acheteur. Il faut donc élaborer une stratégie pour créer une attitude d'achat favorable à l'égard des canaux en ligne en surmontant les problèmes de manque de confiance (McKnight et al., 2004) et en modifiant les perceptions négatives du risque à l'égard des magasins en ligne (Chiu et al., 2011)[15].

Les consommateurs passent à un magasin hors ligne principalement en raison de la piètre qualité du diagnostic des produits dans les magasins en ligne. Pour y faire face, les boutiques en ligne peuvent proposer à leurs clients des vidéos tridimensionnelles et plus spécifiquement audiovisuelles sur les produits qui leur seront utiles pour le diagnostic des produits. Les clients qui cherchent à maximiser la valeur d'achat par la possession immédiate de marchandises peuvent être retenus en offrant des services de livraison d'une journée ou plus rapidement. Les détaillants en ligne peuvent réduire les risques liés aux produits en améliorant l'évaluation des produits en ligne en offrant des vidéos 3D et audio-visuelles du produit ainsi que des commentaires des utilisateurs. Les services de contre-remboursement ont sans aucun doute soulagé les clients de perdre leur argent dans une certaine mesure, mais dans le cas où la livraison contre remboursement n'est pas offerte la transparence et des reconnaissances instantanées

devraient être faites pour assurer les clients. Il convient d'utiliser des technologies sécurisées qui préservent la confidentialité des données et les protègent contre les fuites, ainsi que de les communiquer au client afin d'établir un climat de confiance. Les garanties de remboursement peuvent être utilisées efficacement pour réduire les risques psychologiques impliqués. Il faut faire confiance aux vendeurs en ligne. L'évolution de la perception du risque peut jouer un rôle immense dans l'établissement de la confiance. Les détaillants en ligne peuvent établir la confiance en fournissant de meilleurs services après-vente et des livraisons rapides, en partageant des informations exactes et en apportant de la transparence dans les transactions. Les chercheurs dans le domaine de la vente au détail en ligne ont avancé que les détaillants en ligne devraient se concentrer sur l'amélioration de leur présence sociale sur internet en donnant une touche humaine et en infusant des indices sociaux car cela aide à établir la confiance et influence positivement les intentions d'achat en ligne (Grabner-Krauter et Kalusha, 2003; Hassanein et Head, 2005, Dash et Saji, 2008; Ogonowski et al., 2014)[29][19][56]. Des recherches récentes affirment que le manque de présence sociale est la principale faiblesse qui entrave la croissance du commerce électronique (Lu et al., 2016)[52]. Les magasins en ligne peuvent également décider d'ouvrir des magasins physiques aux principaux endroits où les consommateurs peuvent vérifier les produits et passer des commandes par le biais d'applications. Cela contribuera non seulement à réduire les risques, mais aussi à renforcer la confiance, car les consommateurs auront un débouché physique vers lequel ils pourront se tourner. L'absence de verrouillage des canaux a été identifiée comme un facteur qui conduit au comportement ROPO et donc des mesures peuvent être prises par les détaillants en ligne pour créer un verrouillage des canaux en les reliant aux avantages d'une manière que les consommateurs sont motivés à acheter en ligne plutôt que de se sentir piégés.

#### 5. Limites et portée future de l'étude :

Notre recherche manque de vérification empirique. Les résultats prédictifs peuvent différer des résultats réels obtenus après la vérification empirique. Outre les avantages des canaux considérés, d'autres peuvent également affecter l'attitude de recherche vis-à-vis des canaux en ligne et l'attitude d'achat vis-à-vis des canaux hors ligne. On s'attend à ce que la pénétration des smartphone et l'utilisation en magasin influent fortement sur le comportement des clients en matière de comportement ROPO, mais cette question n'a pas été abordée dans cette recherche. Les universitaires ont proposé la « garantie de l'adéquation des prix » et le « verrouillage des canaux Internet » comme solution pour lutter contre les professionnels du free riding, ce qui exige une vérification empirique. L'impact de la réputation du vendeur en ligne peut également être pris en compte pour évaluer le comportement des consommateurs en matière de webrooming. Une enquête visant à examiner les motivations d'achat qui incitent les clients à collecter d'abord des informations en ligne avant d'acheter hors ligne peut être menée pour améliorer la com-

préhension du comportement des consommateurs en matière de webrooming. Néanmoins, les limitations susmentionnées offrent d'immenses possibilités pour mener les recherches futures en vue d'améliorer la compréhension du comportement du cross-canal en mode ROPO.

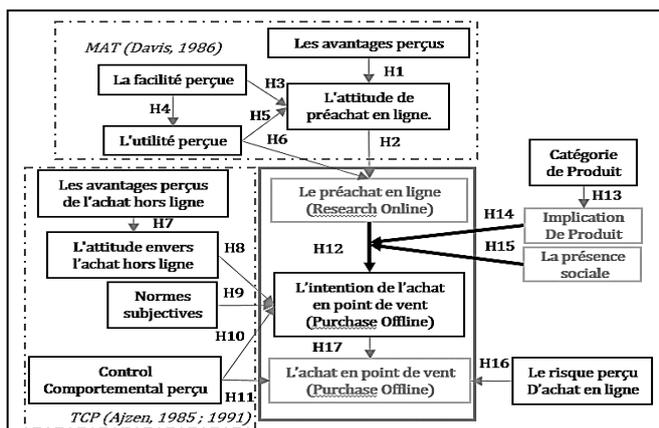
#### Bibliographie :

- [1] Ajzen, I. (1985), «From intentions to actions: A theory of planned behavior», Springer, Berlin, pp. 11-39.
- [2] Ajzen, I. (1991), «The theory of planned behavior», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50 No. 2, pp. 179-211.
- [3] Ajzen, I. (2005), *Attitudes, Personality and Behaviour*, 2nd ed., Open University Press, Berkshire.
- [4] Ajzen, I. and Madden, T.J. (1986), «Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control», *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 22 No. 5, pp. 453-474.
- [5] Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A. and Wood, S. (1997), «Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces», *The Journal of Marketing*, pp. 38-53.
- [6] Andrews, M., Goehring, J., Hui, S., Pancras, J. and Thornswood, L. (2016), «Mobile Promotions: A Framework and Research Priorities», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 34, pp. 15-24.
- [7] Arnold, M.J. and Reynolds, K.E. (2003), «Hedonic shopping motivations», *Journal of Retailing*, Vol. 79 No. 2, pp. 77-95
- [8] Balasubramanian, S., Raghunathan, R. and Mahajan, V. (2005), «Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 No. 2, pp. 12-30
- [9] Belvaux, B. (2004). Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal. Le cas du «click and mortar» (Doctoral dissertation, Université de Bourgogne).
- [10] Bosnjak, M., Obermeier, D. and Tuten, T.L. (2006), «Predicting and explaining the propensity to bid in online auctions: a comparison of two action theoretical models», *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 5 No. 2, pp. 102-116.
- [11] Burke, R.R. (2002), Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No. 4, pp. 411- 432.
- [12] Calisir, F., Altin Gumussoy, C. and Bayram, A. (2009), «Predicting the behavioral intention to use enterprise resource planning systems: An exploratory extension of the technology acceptance model», *Management Research News*, Vol. 32 No. 7, pp. 597-613.
- [13] Carlton, D.W. and Chevalier, J.A. (2001), «Free riding and sales strategies for the Internet», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 49 No. 4, pp.441-461.
- [14] Chen, C.D., Fan, Y.W. and Farn, C.K. (2007), «Predicting electronic toll collection service adoption: An integration of the technology acceptance model and the theory of planned behavior», *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, Vol. 15 No. 5, pp. 300- 311.
- [15] Chiu, H.C., Hsieh, Y.C., Roan, J., Tseng, K.J. and Hsieh, J.K. (2011), «The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior», *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 10 No. 2, pp. 268-277.
- [16] Chou, S.Y., Shen, G.C., Chiu, H.C. and Chou, Y.T. (2016), «Multichannel service providers' strategy: Understanding customers' switching and free-riding behavior», *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 6, pp. 2226-2232.
- [17] Clare, C. (2010), «Receiver perspectives of the determinants that influence eWOM adoption: An exploratory study», *Research Institute for Business Management*, pp. 1-15.
- [18] Clemons, E.K., Gao, G. and Hitt, L.M. (2006), «When online reviews meet hyper differentiation: a study of the craft beer industry», *Journal of Management Information Systems*, Vol. 23 No. 2, pp. 149-71.
- [19] Dash, S. and Saji, K.B. (2008), «The role of consumer self-efficacy and website social-presence in customers' adoption of B2C online shopping: an empirical study in the Indian context», *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 20 No. 2, pp. 33-48.
- [20] Davis, F. D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems, Phd Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- [21] Davis, F.D. (1989), «Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology», *MIS Quarterly*, Vol. 13 No. 3, pp. 319-40.
- [22] Dawson, S., Bloch, P.H. and Ridgway, N.M. (1990), «Shopping motives, emotional states, and retail outcomes», *Journal of Retailing*, Vol. 66 No. 4, pp. 408-27.
- [23] Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitudes, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading MA: Addison-Wasely.
- [24] Flanagin, A.J., Metzger, M.J., Pure, R., Markov, A. and Hartsell, E. (2014), «Mitigating risk in ecommerce transactions: perceptions of information credibility and the role of user-generated ratings in product quality and purchase intention», *Electronic Commerce Research*, Vol. 14 No. 1, pp. 1-23.
- [25] Flavián, C., Gurrea, R. and Orús, C. (2016), «Choice confidence in the webrooming purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch», *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 15 No. 5, pp. 459-476.
- [26] Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., Menegatti, M. and Hofacker, C.F. (2016), «Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing», *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 44 No. 6, pp. 658-674.
- [27] Frasquet, M., Mollá, A. and Ruiz, E. (2015), «Identifying patterns in channel usage across the search, purchase and post-sales stages of shopping», *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol 14 No. 6, pp. 654-665.
- [28] Goldsmith, R.E. and Horowitz, D. (2006), «Measuring motivations for online opinion seeking», *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6 No. 2, pp. 1-16.
- [29] Grabner-Krauter, S. and Kalusha, E.A. (2003), «Empirical research in on-line trust: a review and critical assessment», *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 58 No. 6, pp. 783- 812.
- [30] Grewal, D., Iyer, G.R. and Levy, M. (2004), «Internet retailing: enablers, limiters and market consequences», *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 7, pp. 703-713.
- [31] Gu, B., Park, J. and Konana, P. (2012), «Research note-the impact of external word-of-mouth sources on retailer sales of high-involvement products», *Information Systems Research*, Vol. 23 No. 1, pp.182-196.
- [32] Gupta, A., Su, B.C. and Walter, Z. (2004), «An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: A purchase-decision process perspective», *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8 No. 3, pp. 131-161.
- [33] Hassanein, K. and Head, M. (2005), «The impact of infusing social presence in the web interface: An investigation across product types», *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 10 No. 2, pp. 31-55.
- [34] 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 and Consumer Services*, Vol. 20 No. 6, pp. 570-578.
- [35] Hennig-Thurau, T. and Walsh, G. (2003), «Electronic word-of-mouth: motives for and consequences of reading customer articulations on the internet», *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8 No. 2, pp. 51-74.
- [36] Hennig-Thurau, T.K., Gwinner, P., Walsh, G. and Gremler, D.D. (2004), «Electronic word-of- mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp. 38-52.
- [37] Hu, N., Liu, L. and Zhang, J.J. (2008), «Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects», *Information Technology and Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 201-214.
- [38] Huang, P., Lurie, N.H. and Mitra, S. (2009), «Searching for experience on the web: an empirical examination of consumer behavior for search and experience goods», *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 2, pp.55-69.
- [39] Kacen, J.J., Hess, J.D. and Chiang, W.Y.K. (2013), «Bricks or clicks? Consumer attitudes toward traditional stores and online stores», *Global Economics and Management Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 12-21.

- [40] Kalyanam, K. and Tsay, A.A. (2013), «Free riding and conflict in hybrid shopping environments: Implications for retailers, manufacturers, and regulators», *The Antitrust Bulletin*, Vol. 58 No. 1, pp. 19-68.
- [41] Keen, C., Wetzels, M., De Ruyter, K. and Feinberg, R. (2004), «E-tailers versus retailers: Which factors determine consumer preferences», *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 7, pp. 685-695.
- [42] Khalifa, M. and Ning Shen, K. (2008), «Explaining the adoption of transactional B2C mobile commerce», *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 110-124.
- [43] Kim, C., Galliers, R.D., Shin, N., Ryoo, J.H. and Kim, J. (2012), «Factors influencing Internet shopping value and customer repurchase intention», *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 11 No. 4, pp. 374-387.
- [44] Kollmann, T., Kuckertz, A. and Kayser, I. (2012), «Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19 No. 2, pp. 186-194.
- [45] Konuş, U., Verhoef, P.C. and Neslin, S.A. (2008), «Multichannel shopper segments and their covariates», *Journal of Retailing*, Vol. 84 No. 4, pp. 398-413.
- [46] Kucuk, S.U. and Maddux, R.C. (2010), «The role of the internet on free-riding: An exploratory study of the wallpaper industry», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17 No. 4, pp. 313-320.
- [47] Kulviwat, S., Guo, C. and Engchanil, N. (2004), «Determinants of online information search: a critical review and assessment», *Internet Research*, Vol. 14 No. 3, pp. 245-253.
- [48] Lee, H.H. and Jin Ma, Y. (2012), «Consumer perceptions of online consumer product and service reviews: Focusing on information processing confidence and susceptibility to peer influence», *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 110-132.
- [49] Lee, M.C. (2009), «Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit», *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 8 No. 3, pp. 130-141.
- [50] Lee, Y., Kozar, K.A. and Larsen, K.R. (2003), «The technology acceptance model: Past, present, and future», *Communications of the Association for information systems*, Vol. 12 No. 1, pp. 752-780.
- [51] Liang, T.P. and Huang, J.S. (1998), «An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets: a transaction cost model», *Decision Support Systems*, Vol. 24 No. 1, pp. 29-43.
- [52] Lu, B., Fan, W. and Zhou, M. (2016), «Social presence, trust, and social commerce purchase intention: An empirical research», *Computers in Human Behavior*, Vol. 56, pp. 225-237.
- [53] Lynch Jr, J.G. and Ariely, D. (2000), «Wine online: Search costs affect competition on price, quality, and distribution», *Marketing Science*, Vol. 19 N. 1, pp. 83-103.
- [54] Mehra, A., Kumar, S. and Raju, J.S. (2013), «Showrooming' and the Competition between Store and Online Retailers», Available at SSRN 2200420. pp. 29-43.
- [55] Noble, S.M., Griffith, D.A. and Weinberger, M.G. (2005), «Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context», *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 12, pp. 1643-1651.
- [56] Ogonowski, A., Montandon, A., Botha, E. and Reyneke, M. (2014), «Should new online stores invest in social presence elements? The effect of social presence on initial trust formation», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 No. 4, pp. 482-491.
- [57] Park, C. and Lee, T.M. (2009), «Antecedents of online review's usage and purchase influence: an empirical comparison of US and Korean consumers», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, pp. 332-40.
- [58] Peck, J. and Childers, T.L. (2003), «To have and to hold: The influence of haptic information on product judgments», *Journal of Marketing*, Vol. 67 No. 2, pp.35-48.
- [59] Peterson, R.A. and Merino, M.C. (2003), «Consumer information search behavior and the Internet», *Psychology & Marketing*, Vol. 20 No. 2, pp.99-121.
- [60] Peterson, R.A., Balasubramanian, S. and Bronnenberg, B.J. (1997), «Exploring the implications of the Internet for consumer marketing», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 4, pp. 329-346.
- [61] Pookulangara, S. and Natesan, P. (2010), «Examining consumers' channel migration intention utilizing theory of planned behaviour: A multigroup analysis», *International Journal of Electronic Commerce Studies*, Vol. 1 No. 2, pp. 97-116.
- [62] Pookulangara, S., Hawley, J. and Xiao, G. (2011a), «Explaining consumers' channel-switching behavior using the theory of planned behavior», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18 No. 4, pp. 311-321.
- [63] Pookulangara, S., Hawley, J. and Xiao, G. (2011b), «Explaining multi-channel consumer's channel-migration intention using theory of reasoned action», *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 39 No. 3, pp. 183-202.
- [64] Rajamma, R.K., Paswan, A.K. and Ganesh, G. (2007), «Service purchased at brick and mortar versus online stores», *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 No. 3, pp. 200-12.
- [65] Reid, L.F., Ross, H.F. and Vignali, G. (2016), «An exploration of the relationship between product selection criteria and engagement with 'show-rooming' and 'web-rooming' in the consumer's decision-making process. *International Journal of Business and Globalization*, Vol. 17 No. 3, pp. 364-383.
- [66] Rohm, A.J. and Swaminathan, V. (2004), «A typology of online shoppers based on shopping motivations», *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 7, pp. 748-757.
- [67] Schröder, H. and Zaharia, S. (2008), «Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer», *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15 No. 6, pp. 452-468.
- [68] Singley, R.B. and Williams, M.R. (1995), Free riding in retail stores: An investigation of its perceived prevalence and costs. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 3 No. 2, pp. 64-74.
- [69] Stokes, D. and Bergin, R. (2006), «Methodology or «methodolaty»? An evaluation of focus groups and depth interviews», *Qualitative market research: An international Journal*, Vol. 9 No. 1, pp.26-37.
- [70] Stone, Gregory P. (1954), «City Shoppers and Urban Identification: Observations on the Social Psychology of City Life», *American Journal of Sociology*, Vol. 60, pp. 36-45
- [71] Tauber, E.M., 1972, «Why do people shop?» *The Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 46-49.
- [72] Telser, L.G. (1960), «Why should manufacturers want fair trade?», *The Journal of Law & Economics*, Vol. 3, pp. 86-105.
- [73] Tung, F.C., Chang, S.C. and Chou, C.M. (2008), «An extension of trust and TAM model with IDT in the adoption of the electronic logistics information system in HIS in the medical industry», *International Journal of Medical Informatics*, Vol. 77 No. 5, pp. 324-335.
- [74] Van Baal, S. and Dach, C. (2005), «Free riding and customer retention across retailers' channels», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 No. 2, pp. 75-85.
- [75] Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. and Davis, F.D. (2003), «User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, Vol. 27 No. 3, pp. 425-478.
- [76] Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J. (2015), «From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing», *Journal of Retailing*, Vol. 91 No. 2, pp. 174-181.
- [77] Verhoef, P.C., Neslin, S.A. and Vroomen, B. (2007), «Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon», *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24 No. 2, pp. 129-148.
- [78] Wang, Y.M., Lin, H.H., Tai, W.C. and Fan, Y.L. (2015), «Understanding multi-channel research shoppers: an analysis of Internet and physical channels», *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 1-25.
- [79] Yan, R. and Ghose, S. (2010), «Forecast information and traditional retailer performance in a dual-channel competitive market», *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 1, pp. 77-83.
- [80] Zhang, K.Z., Zhao, S.J., Cheung, C.M. and Lee, M.K. (2014), «Examining the influence of online reviews on consumers' decision-making: A heuristic-systematic model», *Decision Support Systems*, Vol. 67, pp. 78-89
- [81] BOUZID, Y., & VANHEEMS, R. (2014, January). Comportement cross-canal: vers une nouvelle maîtrise de soi au sein de l'espace réel. In *the proceedings of the International Conference Marketing Trends, Venise* (pp. 24-25).

- [82] Vanheems, R. (2009). DISTRIBUTION MULTICANAL: Pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière?. *Décisions Marketing*, 41-52.
- [83] Hsiao, C. C., Ju Rebecca Yen, H., & Li, E. Y. (2012). Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end theory. *Internet research*, 22(3), 318-339.
- [84] Yu, U. J., Niehm, L. S., & Russell, D. W. (2011). Exploring perceived channel price, quality, and value as antecedents of channel choice and usage in multichannel shopping. *Journal of Marketing Channels*, 18(2), 79-102.
- [85] Belvaux, B. (2004). *Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal. Le cas du "click and mortar"* (Doctoral dissertation, Université de Bourgogne).
- [86] Bezes, C., & Jardat, R. (2014). Cahier: Multicanal et cross-canal: une transformation managériale et sociétale. *Management & Avenir*, (6), 133-137
- [87] Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of interactive marketing*, 23(1), 70-81.
- [88] Srisuwan, P., & Barnes, S. J. (2008). Predicting online channel use in a multichannel environment: a case study. *Internet Research*, 18(3), 266-285.
- [89] Arora, S., Singha, K., & Sahney, S. (2017). Understanding consumer's showrooming behaviour: Extending the theory of planned behaviour. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(2), 409-431.
- [90] Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326.
- [91] Sherif, C. W., Sherif, M., & Nebergall, R. E. (1965). Attitudes and attitude change. *Philadelphia: Saunders*.
- [92] Sherif, M., & Sherif, C. W. (1967). The own categories procedure in attitude research. *Readings in attitude theory and measurement*. New York: Wiley, 190-198.
- [93] Michaelidou, N., & Dibb, S. (2006). Product involvement: an application in clothing. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(5), 442-453
- [94] Michaelidou, N., & Dibb, S. (2008). Consumer involvement: a new perspective. *The Marketing Review*, 8(1), 83-99
- [95] Bloch, P. H. (1981). An exploration into the scaling of consumers' involvement with a product class. *ACR North American Advances*.
- [96] Richins, M. L., & Bloch, P. H. (1986). After the new wears off: The temporal context of product involvement. *Journal of Consumer research*, 13(2), 280-285

**Annexe :**



**Figure 1 : Le Model Conceptuel proposé**

## TIC et performance commerciale des coopératives : ÉTUDE D'IMPACT- Cas des Coopératives agricoles marocaines



**NEJJARI ILHAM**

Doctorante en 3<sup>ème</sup> année Fsjes Marrakech-  
Laboratoire L-qualimat Maroc.

[Ilham.nejjari@edu.uca.ma](mailto:Ilham.nejjari@edu.uca.ma)



**LEBZAR BOUCHRA**

Enseignante chercheur

Ecole nationale de commerce et gestion-ENCG Marrakech  
Laboratoire L-qualimat. Maroc

[bo.lebzar@gmail.com](mailto:bo.lebzar@gmail.com)

### Résumé :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont un vecteur de croissance et progression de toute organisation, ils existent actuellement au cœur de toutes les recherches en sciences de gestion. Pourtant, l'interrogation de l'évaluation de leur impact sur la performance des organisations reste encore posée, La question des liens entre les TIC et la performance reste à l'ordre du jour.

Bien que la littérature propose des tentatives de réponses, nous avons toujours du mal à mesurer l'impact réel qu'elles ont sur la performance commerciale.

C'est dans ce sens où nous avons mené une étude qualitative pour quelques coopératives agricoles dans la région de Marrakech-Safi reposant sur le principe de saturation dans le but d'évaluer l'application et l'appropriation des TIC sur la commercialisation et la vente des produits.

Nous avons constaté d'après l'analyse des résultats de notre enquête que le niveau de pénétration des coopératives agricoles dans le secteur des ressources en TIC demeure encore très faible, ces coopératives sont équipées en TIC. Cependant leur usage commercial reste très limité.

**Mots clés :** Performance commerciale ; TIC ; coopératives agricoles ; Usage ; Impact.

### Abstract:

Information and Communication Technologies (ICT) are viewed as a vector for growth and progress of any organization. They lie at the heart of all research in Management Sciences.

However, evaluating their impact on the performance of organizations remains a problem without a solution. In fact, examining the links between ICT and business performance is a matter that remains only on the agenda.

Despite the fact that many essays in literature has suggested tentative responses, we still have difficulty measuring the real impact ICT have on business performance.

It is in this sense that we have conducted a qualitative study for 12 agricultural cooperatives in the Marrakech-Safi region. The study is based on the principle of saturation .Its aim is evaluating the application and the appropriation of ICT on marketing and the sale of products.

**From the analysis of the results of our survey, we found that the level of penetration of agricultural cooperatives in the ICT resource sector is still very low. These cooperatives are equipped with ICT. However, their commercial use remains very limited.**

**Keywords:** Business performance; ICT; agricultural cooperatives; use; impact.

## I. INTRODUCTION

Les coopératives sont aujourd'hui de nouvelles orientations de développement à travers les valeurs de partage, d'entraide et de solidarité, s'inscrivent dans le cadre de l'économie sociale et solidaire qui a pour objectif de relever les défis actuels, soit les problèmes confrontés au niveau du marché d'emploi, de l'Etat-providence soit l'ajustement structurel du système économique dans les pays en voies de développement comme le Maroc.

S'articulent autour de tous les concepts de solidarité et de coopération ; la création des coopératives agricoles a pour but de réaliser les objectifs du Plan Maroc Vert (PMV), en vue d'atteindre 10.000 unités à l'horizon 2020.<sup>1</sup>

L'Etat marocain fournit des efforts remarquables dans ce sens citant à titre d'exemples : les journées de sensibilisation organisées par l'office national de conseil agricole (ONCA), les expositions en moyen orient par l'agence de développement agricole (ADA), les formations excessives et l'accompagnement des coopératives soit par des organisations professionnelles ou des institutions publiques pour garantir la pérennisation et l'efficacité des projets de développement des coopératives et coopératives agricoles pour mieux dépasser les problèmes de commercialisation ainsi que de valorisation.

---

<sup>1</sup> Secrétaire général du ministère de l'agriculture, Mohamed Sadiki.

Actuellement et avec l'évolution progressive des TIC et d'internet ont renouvelé successivement l'approche des marchés, et ont induits davantage changements et développements.

La question de la mesure et l'évaluation d'impact de la technologie d'information et de communication (TIC) sur la performance dans sa globalité représente les premières préoccupations des chefs d'entreprises, managers et économistes.

Certes que l'apparition du progrès technologique remonte au début des années 1980 avec la coexistence des trois domaines techniques : les télécommunications, l'informatique et l'audiovisuel. Les TIC ont pris l'ampleur à travers le monde, notamment au sein des entreprises et de tout type d'organisation tel que les coopératives.

Au fur et à mesure de l'évolution de ces trois domaines phares et de leur implication grandissante ont donné naissance à une panoplie de services peu à peu diversifiée et complexe .Avec la digitalisation voire la numérisation de l'information issue du domaine informatique, nous assistons à une véritable révolution dans le domaine des communications, surtout quand elle s'est étendue aux télécommunications et à l'audiovisuel.

La question principale de notre article s'articule autour de : Quel est l'impact des TIC sur la performance commerciale des coopératives agricoles marocaines ?

Afin de mieux répondre à notre question centrale, nous allons opter dans un premier temps pour une recherche documentaire sur l'environnement des TIC, son application, son appropriation et la mesure de l'impact de l'usage des TIC sur la performance commerciale. Chose qui sera complétée par la suite par une étude qualitative basée sur le principe de saturation auprès de 12 coopératives agricoles dans la région de Marrakech-Safi et à travers des entretiens semi directifs.

Cette étude s'est déroulée entre Novembre, Décembre 2017 et Janvier 2018.

## **I : ENVIRONNEMENT DES TIC : DE L'OUTIL A L'USAGE CHEZ LES COOPERATIVES AGRICOLES :**

### **1: Application et appropriation des TIC dans les coopératives agricoles:**

Recourir aux Technologie d'informations et de communication (TIC) actuellement est devenu une nécessité face au développement inédit :

Les marchés sont de plus en plus concurrentiels, le comportement des clients change et le consommateur est devenu peu à peu exigeant, il se renseigne sur les performances des produits, il compare les services, et il négocie systématiquement les prix...Etc.

Les TIC permettent la gestion d'utilisation des informations, ainsi que l'échange en temps réel.

C'est dans ce sens où la confluence de technologies et d'équipements vers de nouveaux services est allouée à tous les publics définit le secteur des TIC utilisées ainsi que les personnes physiques et morales.

Selon l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le secteur des Technologies d'information et de communication est l'ensemble de 3 secteurs : Le secteur informatique, le secteur électronique et le secteur des télécommunications.

- ✓ Quant au secteur informatique : Nous distinguons les grands ordinateurs, machines de bureau, ordinateur personnels, serveurs, matériels de réseaux, périphériques... Etc.
- ✓ Le secteur électronique contient : Les composantes électroniques, semi-conducteurs, équipements de l'électronique grand public (téléviseurs, lecteurs de disques, récepteurs radio, magnétoscopes), circuits

imprimés, appareils de mesure et de navigation, ordinateurs, productique etc.

- ✓ Le secteur des télécommunications dans lequel nous avons : Les équipements professionnels de transmission, commutateurs, terminaux destinés aux usagers, relais, câbles, fibres optiques....Etc.

L'utilisation de ces TIC, permettent d'avoir accès, avec très peu de moyens surtout pour les petites organisations comme le cas des coopératives, à un volume important d'informations et à travers les échanges de données informatisés (EDI), potentiellement efficace pour une prise de décision meilleure.

Dès lors le traitement de l'information est devenu pareil sans prendre en considération sa nature. En effet, le lien entre l'émetteur et le récepteur est fondé sur la base des médias qui transmettent une ou plusieurs formes d'informations qui peuvent à leurs tours se présenter sous plusieurs formes : Son, textuelles, vidéos, image animée, etc.

Alliée au fait que les technologies sous – jacentes au numérique permettent de traiter, de plus en plus, une quantité croissante d'informations.

Le modèle coopératif au Maroc est une alternative qui existe depuis plusieurs décennies et à partir de 1937 dont les coopératives agricoles et artisanales sont les plus présentes et énergiques. En effet l'usage des TIC par les dirigeants et présidents des coopératives fait appel à un niveau d'éducation et une formation appropriée. Cette dernière qui a été développée dernièrement grâce aux efforts du ministère d'agriculture pour encourager les coopératives porteuses de projets dans toutes les étapes de production, de valorisation et de commercialisation.

Afin de moderniser le mouvement coopératif et remodeler le monde entrepreneurial des formations successives ont été faites par les établissements publics, le suivi et le contrôle et un accompagnement complet sur tout le processus.

C'est vrai que les technologies d'informations et de communication ont renouvelé sans cesse l'approche des marchés ainsi que le modèle d'organisation coopérative : De nombreux bouleversements, dont la réorganisation du système d'information et de gestion, l'amélioration des performances économiques, l'ouverture sur d'autres outils avancés....Etc.

Dans cet univers, les TIC renforcent et améliorent le type de management des dirigeants de petites et moyennes organisations. Dès lors elles représentent des vecteurs privilégiés de la donne économique et concurrentielle.

Cependant, l'intégration des TIC dans le tissu agricole et économique reste confrontée à diverses contraintes d'ordre endogène et exogène. Ils ouvrent des problématiques résultant de l'intégration de ces techniques au sein des systèmes institutionnels, recouvrant notamment les produits, les pratiques et les procédés relativement générés par cette intégration.

Nous assistons alors à une interconnexion des machines où l'Internet, l'Intranet et les réseaux téléphoniques mobile et fixe sont adoptés comme origines d'informations. Dès lors, cette interconnexion est favorable à une réaction prompte, efficace et mesurée du décideur.

Selon Kolter et Dubois, les sociétés utilisent le Net pour communiquer aussi bien avec leurs employés qu'avec leurs clients et leurs fournisseurs : L'expansion et l'élargissement du réseau donne lieu à de diverses opportunités et possibilités attrayantes aux entreprises qui savent l'exploiter à leur intérêt.

En effet la compétence d'adaptation à des aléas imprévisibles dans un environnement d'urgence est basée sur un échange rapide d'informations<sup>2</sup>.

L'intégration des TIC dans toute organisation, s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation des outils technologiques.

---

<sup>2</sup> Gestion de production : une question de temps ? in Everaere C., (1997), « *Management de la flexibilité* », Economica, Paris.

LAMBIN définit le système d'information (SI) comme étant « "[...] un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions."<sup>3</sup>

Pour Armand<sup>4</sup> le SI est défini comme un mécanisme qui consiste à la création, à la collecte, traitement, stockage et à la communication de l'information.

Nous entendons par outil informatique, non seulement les ordinateurs de tout type qui servent à traiter les informations, mais aussi les réseaux qui les relient et autorisent aux différents acteurs : présidents et adhérents des coopératives agricoles la coordination de leurs activités au sein de la coopérative.

À cet effet, Deve et Augusto (1989) suggèrent qu'il convient de posséder et de transmettre rapidement une information autant que possible, dans un temps réel complète, cohérente et exacte. Pour cela, il doit exister une osmose totale entre le système d'information, l'organisation et les Technologies d'informations et de communication.

## 2: TIC et performance commerciale des coopératives :

### *2-1 : Notion de la performance commerciale :*

Evoluée moins vite que les autres fonctions, la performance commerciale peut être définie comme étant la capacité de l'organisation à satisfaire ses clients en offrant des produits ou/et des services de qualité qui répondent aux exigences des consommateurs.

Il s'agit en effet d'organiser la prospection, maîtriser la vente ainsi que la négociation, bâtir la relation client pour fidéliser

---

<sup>3</sup> AMBIN (Jean-Jacques), La recherche Marketing, Mc Graw Hill, Paris, 1990 – p26

<sup>4</sup> Armand S. P., (1992), Systèmes d'information de l'entreprise : une orientation informatique, Édition Études Vivantes, Québec.

«CRM» à travers des outils bien précis mesurant l'efficacité des équipes commerciales qui mène par la suite à la création du tableau de bord de l'activité de l'entreprise, piloter l'action commerciale, manager la force de vente et plusieurs autres fonctions.

Les sociétés visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

Généralement, les **indicateurs de la performance commerciale ou les key performance indicator (KPI)** sont conçus pour répondre aux besoins du domaine commercial, Il existe en général 4 règles pour les KPI commerciaux mesurables et non mesurables :

- Les taux ;
- Les quantités ;
- Les données monétaires ;
- Le ROI (return on investment);

Ces derniers sont quasi absents pour les petites organisations comme le cas des coopératives et surtout le modèle coopératif agricole.

### **2-2 : TIC et performance Commerciale :**

Toute organisation utilisatrice d'Internet ou sa dérivation est positionnée sous le mouvement d'un grand vent.

Nombreuses sont les « Success Stories », des organisations ayant connu une évolution de leur activité et action grâce aux relations bâties avec de nouveaux clients locaux ou étrangers sur la toile. De manière moins spectaculaire, mais plus fréquente, l'utilisation d'Internet permet aux petites organisations comme les coopératives l'entretien de relations courantes commodes, rapides et peu coûteuses avec leurs fournisseurs, clients locaux et/ou étrangers et prestataires. Cependant, Le capital humain reste l'un des catalyseurs qui agissent sur la sensibilisation des promoteurs des coopératives

et coopératives agricoles de l'importance de l'usage des Technologies d'informations et de communication, dans la mesure où celles-ci favorisent la gestion de l'information et de l'incertitude dans le contexte des marchés concurrentiels.

Par conséquent, il apparaît dans une volumineuse littérature de gestion que « internet est une composante stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que de compétitivité sur les marchés »<sup>5</sup>.

La question qui se pose est dans quelle mesure peut-on considérer les TIC comme une source de levier de performance COMMERCIALE des coopératives ?

Soulignons que le système d'information (SI) est aussi le moteur de développement de nouveaux couples produits marchés, sur de nouveaux modes de gestion stratégiques dans un environnement concurrentiel, de plus en plus turbulent. A travers les TIC, le dirigeant de l'entreprise maîtrise l'information. Ce qui permet à l'entreprise de contrôler ses systèmes productifs, de gestion commerciale, financière, humaine et informationnelle. Par le biais des TIC le SI est reconnu comme étant une nouvelle variable de compétitivité. Cela implique en effet une modernisation de l'outil informationnel et une formation adéquate afin de s'adapter aux marchés.

Par ailleurs, et selon Benghozi *et al.* (2000) et Beaudouin *et al.* : *Les discours sur les nouveaux modèles d'entreprises performantes associent spontanément design organisationnel et système d'information. La réussite des entreprises en termes de productivité, position concurrentielle... semble étroitement liée aux usages qu'elles font des TIC*<sup>6</sup>.

En particulier l'utilisation rationnelle d'Internet constitue un atout significatif dans la création et la gestion des coopératives.

---

<sup>5</sup> Porter (1986), Jameux (1989).

<sup>6</sup> Benghozi *et al.* (2000) et Beaudouin *et al.* (2001).

De surcroît, les contre-performances engendrées dans les secteurs de l'énergie et des télécommunications, empêchent aux coopératives agricoles de mieux valoriser l'application des TIC et d'être compétitives.

Selon Bocquet et Brossard : La formation et l'expérience du dirigeant influencent positivement l'adoption de système de production technologique étant donné les gains de productivité et la performance opérationnelle qui peuvent en découler.<sup>7</sup>

À l'opposé, Bamiro Femi (2000) souligne que le manque d'expérience et la faible formation des propriétaires gérants sont des facteurs inhibiteurs de l'utilisation des technologies.

Ces 2 constats nous poussent à mettre l'accent sur l'apport des TIC sur les petites et moyennes entreprises, les TPE ainsi que les coopératives. Certes que Les TIC et leurs prises en charge par les entreprises, ont façonné un nouveau paysage économique et social, et modifié fondamentalement la manière dont les entreprises fonctionnent, mais la taille des entreprises est un élément majeur à prendre en considération.

Au niveau de gestion, notre étude permettra aux présidents dirigeants des coopératives et consommateurs de mieux définir le vrai rôle des TIC en terme de de productivité, de compétitivité et surtout de vases de ressources informationnelles importantes pour la survie, la croissance et la flexibilité de ce type d'organisations et de mieux ajuster les actions des pouvoirs publics d'aides au développement des firmes considérées comme le vecteur inévitable du bien-être.

Bien que les résultats de notre étude vont enrichir par la suite les tentatives de réponses de littérature qui présente les Technologies d'information et de communication comme un attribut et origine de toute performance commerciale.

---

<sup>7</sup> Bocquet R. et Brossard O. (2004).

L'information est à la fois une ressource rare et massive au point qu'il devient épuisant d'y chercher celle qui est vraiment utile. Et comme telle, par rapport à la coopérative, elle est à accès difficile. Par conséquent l'obtention de l'information dans un temps réel fait appel à une bonne utilisation des TIC où le système d'information et de gestion (SIG) est défini comme étant un ingrédient nécessaire permettant de mieux évaluer l'apport des TIC sur la performance commerciale des coopératives.

Dans ce qui suit, nous présenterons : La mesure de l'impact des TIC sur la performance commerciale des coopératives, la méthodologie utilisée et les résultats de notre étude.

### 3 : La mesure de l'impact de l'usage des TIC sur la performance commerciale des coopératives agricoles :

Il est commode, pour mesurer l'impact des TIC sur la performance commerciale des coopératives que nous présenterons, d'une manière allusive, l'importance occupée par ce genre de Technologie du progrès dans l'espace coopératif. Ce point qui a été bien détaillé dans les parties précédentes.

Par la suite, on exposera le degré d'implication des TIC chez les coopératives agricoles où La gent féminine contribue dans 93% des activités agricoles et para-agricoles le long des chaînes de valeurs, de production et de valorisation depuis le producteur au consommateur. Les femmes sont présentes dans la quasi-totalité des activités agricoles et interviennent dans l'ensemble des filières de production<sup>8</sup>.

Si on prend en considération ce critère majeur qui intègre entièrement les femmes du milieu rural, étant donné le rôle fondamental qu'elles jouent dans l'économie nationale. Actuellement on assiste aux davantage efforts déployés par le

---

<sup>8</sup> Discours du secrétaire général du ministère de l'Agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêt, Mohammed Sadiki.

ministère au profit des femmes œuvrant dans le secteur agricole entre autres et pour le renforcement de leurs capacités organisationnelles et techniques, à travers notamment la promotion de leurs produits et l'appui à leur commercialisation. Cela nous amène à bien étudier le fonctionnement des TIC non seulement chez les coopératives agricoles mais chez la gent féminine qui domine ce type de modèle.

Certains travaux, comme ceux de (Menon et al.2000 et Devaraj et Kohli. 2003) supportent l'idée de la présence d'une relation positive entre les TIC et la performance organisationnelle.

Par contre, d'autres comme Barua et al. Contestent toujours l'existence de cette relation<sup>9</sup>.Pourtant une relation directe et positive n'est pas systématique.

Les coopératives agricoles dégagent les caractéristiques suivantes : une faiblesse du capital social, l'engagement vers la communauté, la participation économique des membres, l'éducation, la formation et l'information...où les coopératives prennent les mesures adéquates nécessaire pour permettre à leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés d'acquérir la formation requise pour qu'ils soient en mesure de contribuer au développement de leur coopérative et du pays tels que : la réalisation des objectifs du Plan Maroc Vert (PMV) et l'ensemble des programmes nationaux. Elles informent également le public sur la nature et les avantages de la coopération pour en faire la promotion. Chose qui nécessite l'implication des TIC pour suivre les changements du marché ; En effet, les avantages offerts par les TIC aux entreprises sont nombreux (Morrison *et al.* 1999).

La diffusion des TIC offre aux coopératives agricoles, de nouvelles perspectives en matière d'innovation et d'émergence de nouveaux gains d'efficacité.

Aujourd'hui, les coopératives agricoles sont confrontées à plusieurs bouleversements radicaux de leur environnement,

---

<sup>9</sup> Barua et al. 1995.

des évolutions de la politique agricole dans le développement durable, en passant par la concentration croissante de la grande distribution où on assiste à la commercialisation des produits de terroir dans les super et hyper marchés.

Malgré cela, le niveau de pénétration des coopératives agricoles dans le secteur des ressources en TIC demeure encore faible : L'absence de formation en la matière pour certaines coopératives agricoles, Les coûts élevés relatifs à l'usage des TIC, expliquent en grande partie cette faiblesse.

L'obligation d'appréhender leur position face aux TIC s'avère importante afin d'apprécier l'impact de celles-ci sur leur rendement commercial. La pénurie des compétences en Technologie d'informations et de communication reste visible dans le modèle coopératif agricole.

La situation des coopératives agricoles face à la montée des TIC, reste incertaine. Ce qui nécessite une étude pour vérifier cela.

La principale insuffisance qu'on peut constater jusqu'à maintenant des travaux et recherches antérieurs, c'est qu'ils n'abordent que des impacts économiques ponctuels voire potentiels des Technologies d'informations et de communication.

Or, leur particularité propose l'intéressement aux effets intermédiaires, produits par les télécommunications, les logiciels et la formation, sur l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration des processus, l'augmentation de la flexibilité, d'une part, et au rôle des utilisateurs comme un déterminant potentiel de succès des TIC dans l'organisation d'autre part<sup>3</sup>. Ce qui peut engendrer par la suite la réduction des coûts de transaction et l'amélioration des performances sur tous les niveaux.

Cependant, en dépit des coûts élevés des TIC et l'absence de formation en la matière pour certaines coopératives agricoles

de la part des partenaires agricoles, des organisations professionnelles et des institutions publiques, celles-ci ont dans une certaine mesure, permis aux coopératives agricoles de bonifier leur rendement en réduisant leurs coûts de transaction. L'échange des données informatisées (EDI) est méconnu des coopératives agricoles.

Soulignons que la conception de réseau d'accès à l'information commerciale est efficace. Mais la question qui se pose est ce que ce type de coopératives a la capacité de concevoir un réseau basé sur les EDI ? Est-ce que la taille d'une coopérative agricole permette le recours aux formulaires normalisés et prédéfinis ?

L'utilisation des TIC est mise en œuvre entre les partenaires agricoles, les organisations professionnelles et les institutions publiques, afin d'améliorer l'activité réalisée des coopératives agricoles comme :

- La réduction des délais ;
- Réduction des coûts de production et de coordination ;
- Accroissement de la productivité ;
- Différenciation ;
- ....Etc.

Les processus ainsi sont médiatisés et essentiellement concentrés sur la réalisation de l'activité économique actuelle et concernent par exemple : Les tâches relatives aux achats de la matière première, les ventes du produit final, à la gestion de production, au suivi clientèle....etc.

On constate alors que les TIC sont plus utilisées pour médiatiser des synergies cognitives entre les acteurs : coopératives agricoles, groupements d'intérêt économiques, institutions publics et privés....via des systèmes de bases de connaissances partagées que pour rationaliser des routines opérationnelles. A cet égard, l'utilisation des TIC apparaît comme un avantage pour la coopérative.

Malgré le retard vis-à-vis l'usage des TIC par les coopératives agricoles, le tissu coopératif agricole améliore considérablement sa productivité globale, et même d'hyper productivité. L'efficacité globale n'en est que nettement supérieure. A partir du moment où il y a un certain équilibre dans l'usage collectif ou individuel des technologies, les coopératives se caractérisent en premier lieu par la participation totale (économique, à la propriété, au pouvoir et aux résultats), la coopération, l'adhésion volontaire et donc l'impact ne peut être que positif.

L'utilisation fortement des TIC au sein des coopératives agricoles ne sera que bénéfique, car le secteur faiblement utilisateur de TIC est majoritairement composé de produits de terroir.

Grâce aux technologies de plus en plus perfectionnées, les TIC contribuent non seulement à l'amélioration de la performance commerciale des coopératives agricoles mais aussi des ressources humaines de la coopérative (à travers des formations successives) et leur efficacité relatives aux prestations et structures quotidiennes.

A préciser que l'usage commercial des TIC dans les coopératives agricoles est un voyage sans retour : Le retour en arrière est impossible l'environnement de travail est imprégné par le progrès technologique et les innovations où les smartphones, les pc, les logiciels ont devenu une nécessité pour toute entreprise petite ou grande.

L'évaluation de l'apport des TIC dans les coopératives agricoles n'est pas évidente, elle fait référence à tous les éléments cités auparavant et bien d'autres qu'on peut avoir dans innombrables contextes, les TIC apportent une dimension "communication digitale" au traitement de l'information, tout en s'affranchissant des bornes géographiques et temporelles. Par rapport au smartphones ou au fax (à travers les applications mobiles), qui eux aussi servent à transmettre et recevoir des informations, les TIC amènent une dimension nouvelle : Les informations échangées (son & voix, données,

images, vidéos) restent disponibles pour les réutilisations ultérieures et peuvent être développés et enrichis.

## **II-ETUDE EMPIRIQUE :**

### **2-1 : Méthodologie de travail :**

En cohérence avec la nature exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, Ce travail exploratoire qui constitue une première étude d'impact des TIC sur la performance commerciale et les expériences de 12 coopératives agricoles.

La méthode retenue est celle des entretiens individuels semi-directifs déroulés à partir d'un guide d'entretien structuré autour de 2 sous thèmes :

- Les TIC de l'outil à l'usage.
- L'impact des TIC sur la performance commerciale.

Ce travail s'inscrit dans le contexte spécifique de la phase d'émergence et de développement des TIC dans le modèle coopératif agricole. Par ailleurs, l'étude s'est basée sur le principe de saturation, c'est-à-dire nous avons arrêté les interrogations le moment où les informations semblent répétitives par la majorité des coopératives. Le fait de choisir la région de Marrakech-Safi limite la portée des résultats obtenus. Il constitue seulement une première étape dans l'étude d'application, d'appropriation et d'apport des TIC sur la performance commerciale des coopératives agricoles marocaines.

#### **Le choix du secteur :**

Un moteur d'évolution économique, existe au centre des préoccupations de développement agricole, noyau de la nouvelle stratégie du PVM pour la lutte contre la pauvreté.

L'agriculture marocaine a accompli de grands progrès en termes de modernisation et de diversification. Hier comme aujourd'hui, l'activité agricole représente d'ailleurs l'un des piliers de l'économie marocaine.

Au niveau national, l'agriculture demeure le principal pourvoyeur d'emplois, suivi, loin derrière, par les autres secteurs économiques. A l'international, les importations agricoles représentent entre 14 et 24% des importations

globales. Quant aux exportations agricoles, elles représentent entre 15 et 21% des exportations globales. Du ministère d'agriculture et de la pêche maritime.

En ce qui concerne le choix des coopératives agricoles, plusieurs critères nous ont poussés à mettre l'accent sur ce point : d'une part le sujet de notre thèse de doctorat qui étudie en profondeur le modèle coopératif au Maroc, d'autre part l'importance étatique accordée aujourd'hui à ce genre de coopératives d'encourager leur création et leur importance dans la réalisation des objectifs du PVM ainsi que le taux élevée de la participation féminine et leur présence accrue avec 93% dans les activités agricoles et para-agricoles (71,4% en milieu rural contre 34,1 pc en milieu urbain). « Les femmes sont présentes dans la quasi-totalité des activités agricoles et interviennent dans l'ensemble des filières de production »<sup>10</sup>.

#### **La collecte des données :**

Les données ont été collectées dans la région de Marrakech-Safi. Des entretiens en profondeur ont été conduits auprès de 12 coopératives agricoles.

Nos entretiens individuels ont été entièrement enregistrés puis retranscrits. Nous avons retenu l'analyse thématique comme technique d'analyse de contenu des verbatim recueillis, et de construire une grille d'analyse :

- Analyses horizontales par entretien
  - Analyses verticales : En comparant les différents récits.
- Tout ce travail d'analyse a été fait manuellement sans logiciel.

### **2-2 : Résultats et discussion :**

L'analyse des verbatim a été structurée autour de deux principaux sous thèmes de notre guide d'entretien.

---

<sup>10</sup> Mohammed Sadiki : secrétaire général du ministère d'agriculture.

Analyse verticale et horizontale :

I : Analyse verticale :

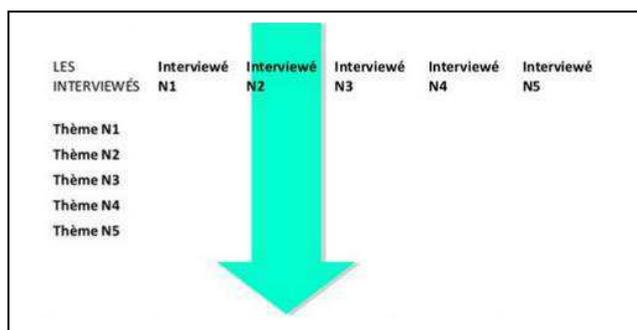


Figure 1 : Analyse verticale

D'après notre grille d'analyse verticalement (intra-interview), nous avons distingués que :

-10 sur 12 coopératives agricoles interrogées utilisent les instruments TIC.

-90% de ces coopératives agricoles qui ont été créés après les années 90 ont commencé l'utilisation de ces outils dès leurs créations ou après 1 an, cependant 10% utilisent que quelques outils TIC traditionnels (Emails, Téléphones et faxe).

-Parmi les instruments les plus utilisés par toutes les coopératives agricoles sont : les réseaux sociaux (FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM, SNAPCHAT, CHAINES YOUTUBE) mais juste 5 sur 12 coopératives interviewées qui utilisent tous les types des réseaux sociaux ; cependant 7 sur 12 coopératives utilisent FACEBOOK, Instagram et TWITTER ou juste FACEBOOK et SNAPCHAT pour la commercialisation de leurs produits.

➡ Cela nous montre que généralement, les coopératives agricoles utilisent que les réseaux sociaux « généralistes » pour discuter comme FACEBOOK et TWITTER et les sites dits de partage pour échanger comme YOUTUBE, par contre il y a une absence TOTALE des réseaux sociaux professionnels (viadeo, Linkdin, ziki, InterFrench.....).

➡ Les coopératives agricoles ne maîtrisent pas l'utilisation à la fois tous les types des réseaux sociaux.

-D'après notre analyse verticale, nous avons constaté que les coopératives agricoles créent de plus en plus des SITES INTERNET pour faire connaître leurs coopératives, cependant l'utilisation des Emails reste un outil utile et professionnel pour la plupart des coopératives ;

-La majorité des coopératives agricoles interviewées préfèrent le site bleu Facebook pour la vente et la commercialisation de leurs produits, elles déclarent que c'est un outil très utile et le plus proche et qui rassemble le plus grand Traffic pour faciliter à toucher une plus grande communauté.

Sauf une coopérative qui a été créée depuis 1982, et qui utilise toujours des instruments traditionnels : Emails, Faxe, Téléphone et la flotte de téléphones mobiles qui est une ligne gratuite regroupant l'ensemble des téléphones portables du personnel de la coopérative, regroupés par un abonnement téléphonique commun utilisé en interne.

-Quant aux Instruments TIC utilisés en interne : 90% des coopératives ont déclaré l'utilisation d'un réseau partagé comme GOOGLE DRIVE, Outlook, l'utilisation du faxe est rare pour la majorité des interviewées, par contre 2 sur 12 coopératives agricoles utilisent des logiciels de gestion interne (SAGE, SILOG, ERP5...).

➡ Les 20% des coopératives utilisant les PGI11 sont des coopératives de grande taille, disposant différents services (achat, service client...) ayant au moins 5 magasins au travers le Maroc et elles font l'export.

-Pour ce qui est de l'usage TIC en externe, nous constatons : que l'utilisation de WhatsApp vient en premier lieu chez 80% des coopératives avec leurs fournisseurs, elles déclarent que

<sup>11</sup> Progiciel de gestion intégré.

c'est l'instrument le plus facile à échanger les photos en temps réel lorsqu'il s'agit de la matière première et surtout des emballages et L'étiquetage, suivie par les Emails ; quant au client internet (extranet) reste l'outil le plus dominant.

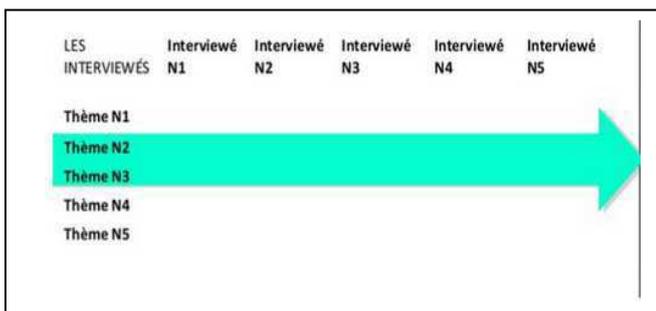
-Mais cela n'empêche pas de citer selon les coopératives interrogées la force : Du bouche à oreille et la réputation de la coopérative qui existent toujours et avant tout. La relation avec le client peut être établie aussi par l'intermédiaire de l'office Al Haouz ou la chambre d'agriculture.

-Pour les 20% restante, ces coopératives ont des services précis qui s'occupent de l'achat, la négociation ou la vente comme le service achat et vente et service client.

Nous pouvons constater à travers notre analyse intra-interview qu'il existe deux types de coopératives agricoles : 80% de petites taille (10 sur 12), et 20% coopératives de grande taille (2 sur 12), et donc :

**La taille de la coopérative est un élément sine qua non pour l'usage des TIC.**

## 2 : Analyse horizontale :



**Figure 2 : L'analyse horizontale**

Il s'agit d'une opération transversale, c'est l'étape la plus importante dans notre analyse afin d'aboutir aux résultats escomptés :

### Sous-Thème 1 :L'apport des TIC sur le rendement de la coopérative :

-Seulement 20% des coopératives (2 coopératives sur 12) affirment disposer d'un site web opérationnel (dont une coopérative fait le e-commerce) et (1 sur 12) est en cours. En ce qui concerne les fonctionnalités proposées par le site web, la coopérative qui exerce le e-commerce prévoit un catalogue de produits avec prix et caractéristiques du produit (Quantité nette, conseils d'utilisation...) et la passation de la commande en ligne. Pour la 2<sup>ème</sup> coopérative elle représente un catalogue des produits sans prix (e-commerce en cours).

-D'une part, 100% des coopératives agricoles de petite taille (10 sur 12) ont déclaré que l'apport aux outils TIC (traditionnels ou avancés) est le suivant :

-A l'échelle nationale : Connaissance du produit, le client arrive actuellement directement pour acheter et non pas pour découvrir le produit et ses attributs.

-Plus de participation aux forums et salons nationaux.

-Rencontres et échanges d'informations avec d'autres coopératives dans le domaine.

-Suggestion et proposition du client : Les clients demandent actuellement des produits spécifiques et bios (Exemples : Gel intime à base des plantes aromatiques et médicinales).

-D'une autre part, 20% des coopératives agricoles déclarent que (2 coopératives sur 12) : Grâce aux outils TIC, elles arrivent à conquérir les marchés étrangers genre le marché japonais, coréen, chinois, l'Afrique du nord à part le marché européen et le marché national. Et donc plus de clientèle à l'échelle internationale.

-Plus de fournisseurs : C'est un moyen de commercialiser et de promouvoir surtout avec Facebook Business où ils font la promotion des produits : -Plus de promotions et réductions sur les produits lors des fêtes nationales, les journées internationales....etc. Par contre 10% des coopératives disposent un site web mais ils ne sont pas bien référencés.

-L'export via des distributeurs agréés qui commercialisent sous la marque de la coopérative.

**Sous-Thème 2 : Réalisation au cours de ces 3 dernières années en utilisant les outils TIC :**

- Pour les coopératives de grande taille :

-Toujours le nombre de vente en augmentation, on a fait des partenariats avec des institutions publics et privés, on a fait aussi des exclusivités de ventes avec des partenaires étrangers genre en chine au japon ; Changement radical au niveau de publicité et marketing : publicité via des stars marocains et actrices pour encourager l'utilisation des produits de terroir et bio ; clientèle cible.

-La présence sur les marchés asiatiques.

-Quant aux projets nationaux et internationaux : Ouverture des magasins soit au Maroc ou au pays du Golfe. (Koweït.).

-Partenariats avec des hôtels et Ryads.

- Pour les coopératives de petite taille : Plus de subventions, projets nationaux (coopérer en groupement d'intérêt économiques), Augmentation de nombre vente et échange des données avec d'autres coopératives à travers les visites organisées par la chambre d'agriculture et la DPA<sup>12</sup>.

**Sous thème 3 : Les motivations en utilisant les TIC :**

-Les principaux usages des TIC restent la communication et la recherche d'information. Viennent après la gestion la commercialisation et la vente avec 80% des citations. Par ailleurs, 60% des coopératives, affirment que leur personnel échange des données via Intranet. Pourtant Intranet offre plus d'avantages en termes d'échange de données entre

---

<sup>12</sup> Direction provincial d'agriculture.

collaborateurs : Forums de discussions et chat, gestion de projets et aide à la décision, etc.

-Selon les coopératives interviewées, les motivations en utilisant les TIC sont :

- ✓ A court terme : L'augmentation de ventes et l'évolution de l'organisation.
- ✓ A long terme : Transformer la coopérative en Entreprise ;

-Avoir le financement nécessaire : Avant le problème de la commercialisation et la valorisation des produits, les coopératives souffrent financièrement. C'est pour cela 80% des coopératives interviewées déclarent en premier lieu leur besoin en financement comme première motivation en utilisant les TIC ;

-Faire connaître la coopérative et le désir d'échanger les données avec des coopératives, des institutions publiques et privées.

- Attachement au produit et à la marque coopérative « BRANDING ».

- Participation aux Forums et salons professionnels dans le but d'élargir le champ relationnel : Comme le Miniadyna, SIAM, salon « FRUIT LOGISTICA », SIAL Middle East Abu Dhabi, salon national des produits de terroir à Agadir..Etc

-Le travail avec la chambre de commerce, chambre d'agriculture et l'INDH<sup>13</sup> qui représentent source de coopération, d'entraide et de solidarité pour les coopératives.

**Sous thème 4 : Evaluation de la valeur ajoutée après chaque utilisation TIC**

-L'utilisation d'Internet cependant est plus importante qu'Intranet, 70% des coopératives affirment échanger des données avec l'extérieur via Internet. De leur part, les

---

<sup>13</sup> L'initiative nationale de développement humain.

principaux partenaires avec lesquels ces coopératives échantent des données via Internet sont les fournisseurs (hors coopérateurs) et les administrations publiques (via les sites E-GOV), viennent après les clients.

D'une part, 20% des coopératives utilisent des logiciels de gestion commerciale. Toutefois, il faut noter que les coopératives qui ne sont pas équipées en ERP, utilisent d'autres outils technologiques, principalement le pack Microsoft Office (Excel, Access, Outlook...) qui sont aussi performants s'ils sont utilisés comme il le faut.

D'une autre part, la valeur ajoutée réside ainsi dans le fait d'avoir : Plus de commandes et transformation d'informations.

### **Sous thème 5 : Moyens et compétences développées pour favoriser l'utilisation des TIC au sein de la coopérative :**

-Finalement, 80% des coopératives affirment que leur personnel commercial a suivi des formations TIC régulières soit par des établissements publics (la chambre d'agriculture, ADS, ADA,) ou privés (écoles privés, entreprises...).

-Pour 20% des coopératives enquêtées :

- ✓ A part la main d'œuvre y a plus des cadres compétents, des techniciens, un ingénieur informatique et responsable de logiciels et gestion interne ;
- ✓ Adopter le e-mailing le **SMSing** pour viser le grand public et toucher la majorité de la clientèle : Que ça soit pour les professionnels ou les privés, ces coopératives ont entamé pour le national : distribution des emails aux hôtels, institutions publiques, ou privés et par région (la clientèle Marrakechis, la clientèle casawi...);

- ✓ Site e-commerce : une démarche en cours (pour le national et international) ;
- ✓ Chaque 3 ou 6 mois formations en interne ;
- ✓ Une fois les coopératives ont constaté l'évolution du CA, plus de demande que d'offre : Elles ont beaucoup investit en TIC et elles investirent à chaque fois pour élargir la cible ; font un atout indiscutable pour une communication efficace, durable et marquant les esprits.
- ✓ Publicité faite par des stars et actrices marocaines comme Safa HBIRKOU, Leila HEDIOUI ; avec des codes promotionnels pour encourager l'achat.

-Alors pour 80% des citations, les moyens et compétences développées pour favoriser l'utilisation TIC dans la coopérative sont :

- ✓ Formation privées pour le développement personnel ;
- ✓ Participation aux forums ;
- ✓ Séminaires, sorties et rencontres entre coopératives, visites d'autres coopératives du royaume pour faire les échanges organisées par la chambre d'agriculture.
- ✓ Formations par l'ADS<sup>14</sup>, l'office Al Haouz.
- ✓ coopérer dans des GIE surtout pour avoir la MP<sup>15</sup>, l'étiquette et l'emballage avec un prix moins cher dans le but de réduire les coûts, et réaliser des objectifs communs entre des coopératives ayant les mêmes besoins.

-Le problème ne réside pas dans l'équipement en TIC mais dans leur usage. Ainsi, les actions de gestion de la relation avec les fournisseurs et les clients et la fidélisation sont loin d'être pris en charge par les TIC (e-commerce et e-marketing). Ce constat peut être relativisé si l'on sait que les coopératives

<sup>14</sup> Agence de développement social.

<sup>15</sup> Matière première.

enquêtées interagissent quotidiennement avec des partenaires qui ne sont pas probablement familiers aux TIC. D'une part dans la majorité des cas, leur principal fournisseur est le coopérateur agriculteur ; aussi, leur principal client est un client direct : source du bouche à oreille : Ceci peut être expliqué par le degré d'analphabétisme au sein de ce type de coopérative.

### **Conclusion :**

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les coopératives agricoles marocaines connaissent des grandes disparités qui peuvent être expliquées pour certaines variables par la taille de la coopérative mesurée par le nombre des adhérents, le type des adhérents (agriculteurs, cadre, technicien....) ou encore en termes de production.

Les coopératives ayant les agriculteurs comme principaux adhérents trouvent de grandes difficultés pour pousser l'ensemble des personnes à investir et à se familiariser avec les TIC et leurs infrastructures : Donc la mentalité et l'analphabétisme apparaissent comme des déterminants majeurs de la limite d'usage et d'équipements en TIC au sein des coopératives agricoles.

L'usage standard des TIC nous amène à conclure que la vision des dirigeants et leurs stratégies sont déterminantes.

A l'issue de notre étude qualitative et analyse des données certaines recommandations générales peuvent être prodiguées :

- Encourager les coopératives par le financement nécessaire pour trouver leur chemin dans le tissu agricole, la grande participation aux salons professionnels et forums pour faire connaître l'organisation et ses activités.
- Mise en place de site internet pour les 80% des coopératives qui n'ont pas de site web afin de pouvoir développer le e-commerce, l'e-marketing et

les des actions de e-CRM désormais accessibles à toutes les coopératives grâce à la démocratisation d'Internet et sa pénétration dans les ménages ;

- Extranet avec les gros clients à l'instar des GMS<sup>16</sup> et les fournisseurs d'emballage et d'étiquetage par exemple ;
- Intégration progressive de la coopérative par la présence sur les réseaux sociaux professionnels et maîtrise des réseaux sociaux généralistes tels que Facebook Business, Instagram et Twitter ;
- Le développement des ERP dans les coopératives agricoles pourrait, par exemple, donner lieu à une réplique pertinente de notre méthode ;
- Intranet avec les personnes morales adhérentes et les grandes exploitations car il offre beaucoup d'avantages en termes d'échange de données entre collaborateurs, Forums de discussions et chat, gestion de projets et aide à la décision, etc. ;
- Coopérer dans des GIE pour faciliter la commercialisation, la vente et la valorisation des produits.

Cette recherche a permis de préciser l'apport des Technologies d'information et de communication sur le rendement de la coopérative. La bonne utilisation passe par un phénomène d'infrastructure, d'appropriation (formation spécifique) et d'application qui s'affranchit de la taille (petite avec 4 ou 5 adhérents et grande avec 80 adhérents et salariés), la nature des adhérents et leurs mentalités.

---

<sup>16</sup> Grandes et moyennes surfaces.

Il semble donc primordial de prendre en considération la taille, la mentalité, le degré d'analphabétisme pour mobiliser toute personne dans l'utilisation des outils informationnels en ne se limitant pas uniquement à l'intérêt du président. Cependant la coopérative reste source de partage, d'entraide et de solidarité où les intérêts sont collectifs.

De ce fait, il peut s'avérer pertinent de prolonger cette recherche et faire un benchmark entre les coopératives agricoles utilisatrices des TIC et celles qui ne disposent aucun instrument pour la commercialisation et la valorisation de leurs produits.

### References bibliographiques

-Uwizeyemungu S. et Raymond L. (2011), Information technology adoption and assimilation: towards an adapted framework for services sector SMEs, *Journal of Service Science and Management*, 4, 2, 141-157.

-Raymond L., Croteau A.-M. et Bergeron F. (2010), La performance des TI expliquée par leur rôle stratégique, leur gestion et leur utilisation, *Colloque de l'Association information et management*, La Rochelle, France, 19-21 mai.

- Reguieg-Issaad.D, (2010). «Appropriation des Technologies de l'information et de la communication (TIC) et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique », les cahiers du CREAD N° 91-2010, Alger.

-Pelletier C. et Moreau E.M.-F. (2008), L'appropriation des technologies de l'Internet et ses facteurs critiques de succès : un défi de plus pour les PME ?, *Revue internationale PME*, 21, 2, 75-117.

-Henderson J.C & Venkatraman N, (1993). «Strategic alignment: leveraging information technology for

transforming organizations». *In IBM Systems Journal*, 32, 1, 4-15.

-EL LOUADI M. (dir.), 2004. Les correlats du crm et du marketing relationnel, centre d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, universite paul sezanne.

-HANG S. ET SEDDON p., 2002. « Assessing and managing the benefits of enterprise systems : the business manager's perspective », in *journal of information systems*, vol 12.

-Ziadi J, Haouala A, Ben romdhane E, Oueslati H, Ben salem H. & Ziadi Ellouze N,(2004). «Système d'information, Technologie de l'information et de la communication Entreprise Resource Planning,vers une approche de e-management», *Centre de publication Universitaire Tunis*, 2004.

-Mooney J.G, Gurbaxani V, & Kraemer K.L, (1995). «A process oriented framework for assessing the business value of information technology». *In Proceedings of the sixteenth international conference on information systems*, Amsterdam, 17-27.

-Devaraj S & Kohli R, (2003). «Performance impacts of information technology: Is Actual Usage the missing link». *In Management Science*, 49, 3, 273-289.

-Desq S, Fallery B, Reix R. & Rodhain F, (2002). «25 ans de Recherche en systèmes d'information». *In Systèmes d'Information et Management*, 7, 3, 5-31.

-Chaabouni, (2007). «La Mesure de l'Impact des TIC : Cadre Référentiel et Approche Pratique »; *Colloque sur les Indicateurs Statistiques pour la Mesure de la Société de l'Information*, Tunis le 5-6 Avril 2007.

-Reix R. (1998), *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert, 224 p.

-Reix R. (2002), La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept, dans *Systemes d'information et management*, F. Rowe (dir.), Paris, Vuibert (Entreprendre), 443 p.

-Doreau F, (2001). «Étude sur l'Impact des Technologies de l'InformationCommunication (TIC) dans les Organisations». *In ARACT,France*.

-Feeny D.F & Willcocks L.P, (1998). «Core IS capabilities for exploiting information technology». *In Sloan Management Review*, 39,3, 9-21.

**-Koski H, (1999).** «The implications of network use, production network externalities and public networking programmes for firm's productivity». *In Res. Policy*, 28, 4, 423-436.

**-Rouach (1999),** «Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller» Paris, PUF.

**-Simon E. (2003),** «Stratégies d'entreprises : enjeux et conséquences des NTIC» *Revue Problèmes Economiques*, n° 2800, pp. 23- 25, 12 avril.

# L'innovation culturelle : la nouvelle frontière d'attractivité des territoires touristiques

SARAH MESBAHI<sup>1</sup>, BOUCHRA LEBZAR<sup>2</sup>

*Doctorante en sciences de gestion<sup>1</sup>, Pr. Ecole National de Commerce et de Gestion<sup>2</sup>*  
LABORATOIRE DE RECHERCHE ET D'ETUDE EN QUALITE, MARKETING, MANAGEMENT DES PME ET  
TRANSFERT DE TECHNOLOGIE, UNIVERSITE CADI AYYAD,

MARRAKECH, MAROC

<sup>1</sup>Sarah.mesbahi5@gmail.com

<sup>2</sup>bo.lebzar@gmail.com

## Résumé

L'écllosion d'une réelle réflexion scientifique et académique autour du capital immatériel à été estimée primordial pour guider les pays et les entreprises à une meilleure compréhension des différentes évolutions socio-économiques au début des années quatre-vingt, et de se recentrer sur les nouveaux changements au niveau de la compétitivité internationale<sup>1</sup>. Notre travail vise à mieux comprendre la contribution et le degré d'influence de l'innovation au niveau de l'attractivité des territoires, elle vise à identifier les principaux attributs qui rendent le territoire attractif et à comprendre comment l'innovation au niveau des produits culturels peut avoir une influence sur l'attractivité du territoire. La finalité étant une vision contre l'oublie des produits de mémoire.

**Mots clés :** Capital immatériel, l'innovation, produit culturel, attractivité du territoire touristique à fond culturel distingué.

## Abstract

The emergence of a real scientific reflection about intangible capital has been estimated important for guiding countries and companies to a better understanding of the different evolutions in the early eighties, and to refocus on the new changes at the international competitiveness level .

Our work aims to better understand contribution and the degree of influence of innovation at the level of attractiveness territories, it also aims to identify the main attributes that make the territory attractive and to understand how innovation at the level of cultural products can influence the attractiveness of the territory. The purpose being a vision against the forgetfulness of memory products.

**Keywords :** Intangible capital, innovation, cultural product, attractiveness of the tourist territory

## I. INTRODUCTION

Selon le rapport de la banque mondiale, le Maroc est orné d'un capital immatériel qui forme près de 73% de la richesse globale du Royaume<sup>2</sup>, à cela s'ajoute la récente décision de l'UNESCO souligne que ce capital immatériel est un élément maître du développement humain, il est surtout centré sur la culture immatériel<sup>3</sup>, qui repose sur l'identité culturelle de la nation et de leur traditions, ce qui constitue une ressource indispensable pour le développement durable des territoires dont le fond culturel est distingué.

<sup>1</sup> Joseph Stiglitz, Amartya Sen, Jean-Paul Fitoussi, (2009)  
Richesse des nations et bien-être des individus : performances économiques et progrès social, Editions Odile Jacob

<sup>2</sup> ( Bank Al Maghrib; CESE)

<sup>3</sup> Etats parties UNESCO 2006

Lors de la présidence de sa soixante et onzième session de l'assemblée générale des Nations Unies sur la culture et le développement, (Fidjien Peter Thomson 2017) souligne le rôle de la culture dans le développement durable des nations "nous vivons une certaine globalisation économique, chaque territoire se met dans l'obligation d'un enjeu stratégique pour faire face à cette compétition mondiale entre les villes et territoires, l'objectif étant de chercher un positionnement différent avec le maintien d'une attractivité forte"<sup>4</sup> (Fidjien Peter Thomson 2017).

Dans le milieu scientifique (al. et Messely, 2010) affirment que dans notre contexte de mondialisation et changement perpétuel, toutes destinations se retrouvent dans une compétition acharnée malgré que plusieurs d'entre elles proposent des offres touristiques similaires (Messely et al., 2010) (Infrastructures, paysages, zones géographique...etc.). Cette expérience de compétition entre destination, amènent ces territoires à repenser leurs offres touristiques en matière de culture et à faire communiquer culture et innovation.

Attachée au territoire et à la nation qui la produisent, la culture est exportable telle une vitrine de son territoire<sup>5</sup> (Arnaud et Marais 2010), la culture a un ancrage territorial important, une composante territoriale et source de différenciation entre destinations.

## II. IDEES DIRECTRICES

Nous avons jugé essentiel d'expliquer les raisons du rapprochement des deux concepts :

La lutte s'accroît entre les territoires, de nouvelles destinations font leur introduction et les touristes sont à la recherche d'originalité (La Meuse et Vous, 2010). L'effort s'inscrit dans un processus de

---

<sup>4</sup> Fidjien Peter Thomson 2017, président de la soixante et onzième session de l'assemblée générale des Nations Unies sur la culture et le développement

<sup>5</sup> Nussbaumer J. (2002) : Le rôle de la culture et des institutions dans le développement économique : la contribution de l'école historique allemande (1843-1957), thèse Lille, USTL, SES

renouvellement puisque l'attractivité des territoires touristiques n'est pas acquise, elle doit sans cesse s'améliorer afin de répondre aux nouveaux changements et réalités, il ne s'agit plus d'être attrayant mais d'une compétition pour séduire et attirer les touristes (Krešić et Prebežac, 2011). Face au nombre croissant de touristes chaque année et l'augmentation de la demande du voyage, les destinations se trouvent dans l'obligation de renouveler constamment leur produits (Krešić et Prebežac, 2011).

Dans notre contexte actuel, la finalité de tout territoire ayant une charge culturelle est d'acquiescer cette intelligence du savoir accueillir et surtout retenir les visiteurs, «mieux vaut être éleveur que chasseur», conserver un touriste coûte moins cher que d'aller chercher un nouveau. Notre intérêt par la présente recherche est celui de monter dans quelle mesure une prestation modérée de la culture, peut engendrer des retombées économiques plus importantes. Des questions se posent souvent, pourquoi associer l'innovation à la culture ? Comment les territoires peuvent avancer dans cette voie de l'innovation non technologique ?

Nul ne peut nier que l'identité d'un territoire son ancrage culturel, sa culture de manière générale intervient autant que solution face aux changements concurrentiels. Un point essentiel et à admettre, l'arrivée des crises présentent un accélérateur de l'innovation ainsi leur surpassement exige des solutions nouvelles qui n'étaient qu'envisagées auparavant, en 2010, lors de la présentation du budget de l'état au parlement, le président N.Sarkozy disait: "Partout on a coupé les budgets. Je n'ai pas voulu qu'on touche à un centime du budget du Ministère de la Culture parce que la culture, c'est la réponse à la crise"<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel 2010, ministère des finances et des comptes publics ; Nicolas Sarkozy homme d'État français, ancien président de la république française

Le but est d'apporter un avantage concurrentiel au territoire, choisir un positionnement résilient, stable, celui qui permet aux destinations de rétrécir leur champ de comparaison, les destinations sont appelés à capitaliser sur l'immatériel, choisir une niche d'offre qui se démarque de ce qui existe, il faudrait impérativement investir dans ce qui est difficile à être imiter "la culture, et l'identité du territoire", créer de nouvelles valeurs et possibilités d'avancer, sans détacher le territoire de son âme culturelle, en effet garder son identité culturel fait de la destination un lieu unique. Pour (Michel Godet.2010) «faut savoir arroser les plantes qui poussent naturellement plutôt que s'évertuer à planter un arbre exotique qui ne prendra pas racine»<sup>7</sup>, la volonté d'innover dans ce qui existe déjà, une idéologie créative qui bâtie l'une des principales clés de réussite dans une approche de tourisme durable.

Nous partons de trois éléments de base qui sont les concepts théoriques autour desquels s'articule notre réflexion, l'innovation, l'attractivité du territoire touristique, produit culturel. Dans cet article, nous nous concentrons sur ce type particulier d'innovation, un phénomène complexe qu'est l'adoption d'une telle innovation pour permettre au territoire de se surpasser.

De tout ce qui précède, l'intéressant est d'étudier dans un contexte scientifique l'association de deux concepts qui sont dans la plupart du temps estimer : "une liaison paradoxale, contradictoire" celle de l'innovation et des produits culturels, le nouveau et l'authentique.

### III. L'INNOVATION : UNE VARIABLE A DOUBLE APPROCHE

Les innovations selon (J.A Schumpeter 1935), sont générées au cours des phases de crise, bien avant

---

<sup>7</sup> Michel GODET 2010, auteur du rapport : Créativité et innovation dans les territoires

d'entretenir elles mêmes le progrès<sup>8</sup>. Dans la littérature scientifique la notion d'innovation à longtemp fait matière à de nombreuses définitions. J.A Schumpeter différencie l'innovation de l'invention, cette dernière est une nébuleuse, une découverte, la notion de quelque chose de radicalement nouveau. Les deux concepts ne s'alternent pas, néanmoins la mise en marché de cette invention est ce qu'on nomme l'innovation, celle-ci permet fréquemment de convertir une découverte en de connaissances novatrices. Pour (Quesada et Mas 2010) « le but ultime de l'innovation est le push, le triangle de la connaissance se compose de l'éducation, la recherche et d'innovation<sup>9</sup> ». L'innovation présente une des principales clés de réussite du triangle de la connaissance des nations.

Selon les courants scientifiques le concept d'innovation reconnaît des perceptions différentes, en effet il reprend une certaine dualité, celle de "la destruction par la remise en cause" et "l'amélioration par le renforcement de l'existant". Deux approches différentes qui appréhendent l'innovation selon deux logiques hétérogènes.

#### A. Approche par la rupture : Création destructrice, une destruction créatrice

Nul ne vieillit plus vite que le nouveau, à l'instant où le mot nouveau est employé, la désignation de nouveau annonce un rompement avec le passé et l'arrivée d'un engagement à l'égard du futur entraînant du renouvellement. Les caractéristiques des différents cycles d'innovation marquent l'émergence d'un monde inédit et la fin d'un monde ancien. D'ailleurs le renouvellement autant que phénomène est l'unique variable modérée par

---

<sup>8</sup> ANNE SANDER, 2005, LES POLITIQUES DE SOUTIEN A L'INNOVATION, UNE APPROCHE COGNITIVE, ECOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT, UNIVERSITE LOUIS PASTEUR - STRASBOURG

<sup>9</sup> Quesada et Mas, 2010, triangle de la connaissance, UNVParis ouest, revue de management et economie, P97

Héraclite : « Rien n'est permanent sauf le changement<sup>10</sup> ». Dès lors l'entrée d'un nouveau paradigme qui va se substituer à l'ancien puis vivre un certain temps avant d'être lui-même remis en cause<sup>11</sup>.

La logique et la conception de l'innovation sont définies par plusieurs auteurs (Gilsing, 2005 ; Le Masson et al., 2006 ; O'Reilly et Tushman, 2004 ; Fréry et Broustail, 1993), l'innovation est absolue selon (Schumpeter 1935), c'est tout aboutissement nouveau d'un service ou un produit, autrement l'innovation doit être impérieusement nouvelle à toutes les applications existantes, pareillement tout savoir émanant de cette innovation ne peut être exposé autant qu'innovation puisqu'il est déjà utilisé.

Introduit par (Joseph A. Schumpeter 1935) le phénomène ce nome la destruction créatrice selon la théorie d'évolution économique par laquelle les nouveaux éléments vont repousser les anciens pour émerger. Toutes innovation récente doit entraîner une dépréciation et absence des innovations précédentes, elles affaiblies le profit des anciennes innovations et garantissent aux territoires une attitude nouvelle de monopole, ce qui assure aux nations des profits intéressants, engendrant un développement au niveau économique.

#### *B. Approche par le renforcement : l'innovation de l'existant*

À l'époque actuelle les manières d'innover sont abondantes, certes la plupart sont étroitement associées à la technologie, mais il faut réduire cette vision et préciser que l'innovation n'est pas que high-tech, certaines sont attachées à la créativité et à la finesse. Un paradigme général d'innovation à adopter n'a jamais subsisté, uniquement un acheminement de plusieurs éléments, selon les particularités et le

contexte du territoire. Il paraît que les références à la technologie posent un problème au niveau de la littérature, (Carrier et Garand 1996) refusent cette liaison abusive de la composante technologique dans les recherches traitant de l'innovation.

Notre vision à l'égard de l'innovation se veut différente par rapport aux auteurs cités précédemment, un raisonnement visant la continuité, une approche par le renforcement introduite par (Tushman et Anderson 2004) le renforcement de l'existant, selon les auteurs de cette réflexion l'innovation est un processus d'amélioration dont le but de consolider et non pas remettre en cause, des innovations qui visent uniquement des améliorations pour des pratiques existantes. (Christensen et Raynor, 1999) évoque les « disruptives innovations » des innovations perturbatrices, des actions que l'on ne pouvait pas mener dans le passé. La même logique à amener plusieurs auteurs à remettre en cause la vision de rupture, (Ermine et Boughzala 2006) souligne la présence d'échange et le transfert d'information autant que source d'innovation<sup>12</sup>.

De notre côté on s'intéresse particulièrement au terme « innovation » qui est dans la plupart des recherches confondu avec « créativité ». Evidemment cette dernière constitue la base, sans elle il n'y a pas d'innovation, estimer la capacité d'ajuster et former les nouveaux concepts et idées novatrices, c'est avant tout la conception de l'individu. L'innovation par contre est une créativité en phase marchande un concept sur le marché, les deux termes sont deux facettes indivisibles d'une même évidence, la première tournée vers un milieu individuel, l'autre vers la sphère marchande.

---

<sup>10</sup> Héraclite : philosophe grec

<sup>11</sup> Dyer JH., Gegersen HB. & Christensen CM. (2009) : « The Innovator's DNA », Harvard Business Review, vol. 87, no 12, décembre

---

<sup>12</sup> Chanal, 2004, p. 86

IV. INNOVATION ET CULTURE : LEVIER  
D'ATTRACTIVITE DES TERRITOIRES PORTEURS  
D'IDENTITE

Il nous semble indispensable, dans un travail axé sur la culture, d'accorder quelques lignes à l'authenticité et l'identité du territoire, l'évoque de l'attractivité territoriale nous ramène à aborder l'identité du territoire, les territoires porteurs d'identité.

A. *L'attractivité des territoires porteurs d'identité*

Le sujet de l'attractivité des territoires et l'identité s'inscrit dans une complémentarité rationnelle, l'expérience de l'attractivité n'est consommée que par ceux qui ont le libre choix en ce qui concerne leur mouvance ainsi l'identité et l'ancrage n'existent qu'au travers du territoire qui porte sa signification. L'objectif étant de soulever des éléments de réponse dans le débat récent qui porte sur l'attractivité des territoires touristiques par le biais de l'identité territoriale culturelle.

L'importance du mouvement concurrentiel que connaît le marché touristique pousse les territoires à mettre en place un processus de sélection vis-à-vis de leur attractivité qui serait opposé à la maîtrise de cette attractivité. L'attractivité en tourisme ne se réduit plus à l'arrivée de nouveaux flux, l'objectif et de garantir qu'ils demeurent, pour cela, avancer une forme d'innovation qui permet l'adaptabilité de ces flux, et garantir une attractivité durable.

Partant de la théorie du management par les ressources, les destinations tout comme les firmes leurs développement repose sur les ressources (richesses naturels, patrimoine culturel..), elles sont la bases sur lesquelles progressent la production touristique, leur affaiblissement conduit définitivement à une régression de la valeur d'une destination. D'après (Peteraf 1993) les modalités fondamentales lors de la détermination d'un avantage concurrentiel sont vérifiées du moment que les

destinations ne jouissent pas des mêmes ressources, cela constitue une barrière à l'entrée pour plusieurs destination, une vision qui exclue bon nombre de concurrents et les empêchent de reproduire la même stratégie.

B. *La relation entre innovation et produit culturel:  
Revue de littérature*

Des études récentes ont été menées dans ce sens, présentent des explications différentes de cette liaison contradictoire entre le nouveau et l'authentique, les résultats de ses études donnent sens à ce rapprochement sous le respect de certaines contraintes qui à leurs tour garantissent la fiabilité de cette liaison paradoxale.

Selon l'étude « Gestion territorial et valorisation du patrimoine » de (T.Metzger, N.Azoury 2015), le pari pour tous produits authentique est de s'ajuster aux nouvelles habitudes de consommation pour atteindre une catégorie de clients plus jeunes, ceux qui présentent le relai de la consommation à l'avenir. (T.Metzger, N.Azoury 2015) soulignent l'importance pour les produits authentique de s'inscrire dans un cercle vicieux de réinterprétation, faire de l'innovation la coutume des produits authentique. (Françoise Gorga 2012), lors d'une étude menée sur le comportement des consommateurs français face à l'innovation des produits de culture, le constat apporte une réponse au niveau de la relation entre les deux notions :

- Le consommateur est éventuellement apte d'accepter toute innovation concevable, celle qui ne déforme pas la pensée de tradition attachée au produit typique, la manière par laquelle mettre en avant une certaine innover sans dénaturer ce sentiment d'affection envers ces produits ;
- Adopter une forme d'innovation jugée acceptable, et compatible avec l'univers des produits de culturels. De manière à créer de la valeur autour

du produit culturel, ce qu'on peut nommer « l'innovation invisible»;

- Une innovation sensible dans sa mise en œuvre, puisque les difficultés à joindre toute innovation à la diminution du caractère authentique et culturel sont fortes présente.

(Poirot, 2013) ; (FERREIRO S, GUISTADO T ,2016) au moment où la valeur de lien entre les variables devient sensible, l'innovation ne peut avoir lieu puisqu'elle n'est plus considérée comme recevable. Par ailleurs « l'innovation qui se traduirait par une reconnaissance extérieure à la société d'origine, alors que la typicité du produit n'y serait pas authentifiée, est vouée au rejet ou à la disqualification<sup>13</sup>». Les produits authentiques affichent cette valeur de lien et conseillent de réactiver leur charge culturelle au moment de la consommation. (GONZALEZ, M, ALONSO.V 2016), crée une valeur pour garantir la continuité des «produits morts» une manière novatrice de penser le produit.

## V. CONCLUSION

Aujourd'hui toute firme différencie ses offres pour se distinguer, sous la même philosophie les territoires se mobilisent à leur tour pour atteindre une différenciation à partir de leur culture et identité<sup>14</sup>. Selon (Koolhaas ; Mau 1997), la ville générique est créée par défaut et sans identité, le produit d'un processus de globalisation, égoïste.

On retiendra de tout ce qui précède que les produits authentiques ont tout intérêt à se réinventer pour proposer des concepts adaptés aux besoins des touristes. Cette innovation rigoureuse pourrait devenir la solution des territoires à la crise touristique actuelle. Nous avons abordé dans cet article un rapprochement osé, une connexion à des produits

dont les caractéristiques sont différentes, pour une finalité de tourisme durable, qui sans la présence de nouveauté ne pourrait vivre cette durabilité.

D'après plusieurs études récentes, la possibilité de cette liaison paradoxale à été approuvée.

La revue de littérature nous conduit à déduire que la difficulté à réussir le lien entre innovation et culture ce résume dans le respect de l'aspect d'authenticité du produit et à son ancrage culturel. Un paradigme unique de développement n'existe pas, encore moins il n'existe plus, le capital immatériel ne peut donc être évalué qu'en fonction de l'histoire du territoire.

## RÉFÉRENCES

- (1) F. SEOANE, FJ 'Análisis de los viveros de empresas en Galicia según su orientación tecnológica o generalista', *Cuadernos De Gestión* , Business Source Complete, 16, 2, pp. 49-75, 2016
- (2) GONZALEZ.M, V.ALONSO, M.GUISADO TATO.M, 'Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad', *Cuadernos De Gestión*,P 22-34, 2016
- (3) G.Marceau, T.Metzger, Nehme Azoury, *Gestion territorial et valorisation du patrimoine : Vers un développement régional durable*, Université d'Aix-Marseille. France, 2015
- (4) P. Blanchard, *Modélisation de la contribution du design industriel au processus de conception de produits ou services innovants dans un environnement contraint.*, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers – ENSAM, 2015
- (5) David A. Griffith and Gaia Rubera., *A Cross-Cultural Investigation of New Product Strategies for Technological and Design*, *Innovations Journal* , *International Marketing*, *American Marketing Association*, Vol. 22, No. 1, pp. 5–20, 2014
- (6) M.Sofiane Idir, *Valorisation du patrimoine, tourisme et développement territorial en Algérie cas des régions de Bejaia en Kabylie et Djanet dans le Tassili n'Ajjer*. Université Grenoble Alpes, 2013
- (7) P.HURDEBOURCQ, C.ROCHET, *L'INNOVATION INSTITUTIONNELLE TERRITORIALE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE : TENTATIVE DE MODELISATION*, 2013
- (8) Ezmale.S, *STRATEGIES FOR ENHANCING ATTRACTIVENESS OF THE CITIES IN LATGALE REGION*, *European Integration Studies*, 6, pp. 121-127,2012
- (9) Sandra Ezmale, *STRATEGIES FOR ENHANCING ATTRACTIVENESS OF THE CITIES IN LATGALE REGION*, *EUROPEAN INTEGRATION*, 2012
- (10) Noemi Leon Gomez , *Attractivité et identité, liens et enjeux dans la construction d'une métropole : le cas de Mexico à travers trois exemples de projets*

<sup>13</sup> FERREIRO S, GUISTADO T (2016)

<sup>14</sup> Koolhaas& Mau (1997)

- d'aménagement. Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris-Est, 2010
- (11) Licciardi and Bigio, Le tourisme culturel, basé sur des actifs culturels matériels ou immatériels, générerait de l'activité économique mondiale p.35,2010
- (12) BORNHORST, T., RITCHIE, J. & SHEEHA, L., Determinants of Tourism Success for DMOs & destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management*, 31, 575-589, 2010
- (13) Simon ALCOUFEE, Recherche sur les innovations Managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Proposition d'un modèle théorique, EM LYON, 2010
- (14) J.Stiglitz, A.Sen,J.Fitoussi, Richesse des nations et bien-être des individus : performances économiques et progrès social, Editions Odile Jacob, 2009
- (15) Dyer JH, H.Christensen, *The Innovator's DNA* , Harvard Business Review, vol. 87, no 12, décembre, 2009
- (16) (Angeon V. et Rieutort L,2007) *L'attractivité territoriale en questions*. Presses universitaires Blaise Pascal, pp. 235-247, 2007
- (17) AKAMA J ; DAMIANNAH K, *Tourism and Socio-economic Development in Developing Countries: A Case Study of Mombasa Resort in Kenya* , *Journal of sustainable tourism*, vol. 15, n° 6,2007
- (18) Mottis N. dir, *L'Art de l'innovation*, L'Harmattan, 2007
- (19) Bouchenaki, M, *Tourism, culture and sustainable development*. Nimes, France: UNESCO,2006
- (20) OECD, *ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT*, Culture and Local Development, 2005
- (21) ANNE SANDER, *LES POLITIQUES DE SOUTIEN A L'INNOVATION, UNE APPROCHE COGNITIVE*, ECOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT, UNIVERSITE LOUIS PASTEUR - STRASBOURG I, 2005
- (22) JIM M, DEAN C ; JEREMY N, *Current Issues in Tourism, ; Social Capital, Tourism and Regional Development: SPCC as a Basis for Innovation and Sustainability*.2004
- (23) Chesbrough, H., *Open Business Models: How To Thrive in a New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003
- (24) R.WOLFE, PATRICK M., DENNIS.L, *SMART RADICAL HRM INNOVATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE*, University of Michigan, Human Resource, 2003
- (25) (BADOT, O. ET COVA, B., *Néo-marketing 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés* , *Revue Française du Marketing*, N° 195, pp. 79- 94, 2003
- (26) Deng J., King B. et Bauer.T, *Evaluating natural attractions for tourism*. *Annals of Tourism Research*, 2002
- (27) Nussbaumer J, *Le rôle de la culture et des institutions dans le développement économique : la contribution de l'école historique allemande (1843-1957)*, thèse Lille, USTL, SES , 2002
- (28) AURIER P. ET PASSEBOIS J, *Comprendre les expériences de consommation pour mieux gérer l relation client*, *Décisions marketing*, 28, octobre-décembre, 2002
- (29) BALMER, J. M. T, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing.Seeing through the fog*, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 249-261, 2001
- (30) AMIROU R., *Imaginaire du tourisme culturel*, Paris, PUF, 2000
- (31) Porter M, *Clusters and the new economics of competition* , *Harvard Business review*, 1998
- Breschi.S,Malerba.F, Sectoral Innovation Systems: Technological regimes, Schumpeterian dynamic, and spatial boundaries, C. (Ed.), *Systems of innovation: technologies, institution and organisations*, Pinter, London, Washington, 1997

# Processus d'Amélioration du Climat des Affaires au Maroc: Réformes juridiques et Radars Internationaux

Elkachradi Rachid

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Cady Ayyad

Avenue Allal Elfassi, Marrakech, Maroc

elkachradi@gmail.com

**Abstract**— L'objectif de cet article est de contribuer sur le plan managérial et juridique, dans le pilotage du processus déclenché par le Maroc, pour améliorer son climat des Affaires, et réorganiser son environnement de l'investissement. Dans cette tendance, nous proposons un modèle de pilotage selon les normes internationales de qualité.

**Keywords:** *Processus, Climat des Affaires, Performance, Investissement, Réformes.*

## I. INTRODUCTION

Depuis la fin des années quatre-vingts, le renforcement de l'attractivité des nations pour l'investissement étranger, est devenu le nouvel impératif des politiques industrielles, au Nord comme au Sud. Dans le cadre de cette nouvelle tendance, le Royaume du Maroc a fait de l'amélioration du climat des affaires, et de l'attractivité de l'investissement, l'une des priorités stratégiques et durable.

En vue de procéder à l'opérationnalisation de cette stratégie, les décideurs marocains ont lancé de grandes politiques stratégiques et sectoriels, pour réformer les secteurs d'activité les plus rentables, en vue de créer la richesse et de la valeur ajoutée. L'amélioration du climat des affaires a été un levier majeur de la conception et du développement de ces plans sectoriels, qui continuent à drainer et mobiliser les investissements nationaux ou étrangers.

La stratégie intégrée engagée par le gouvernement marocain, a eu un impact direct sur son attractivité et sa compétitivité économique, le Maroc a progressé de vingt-cinq rangs entre 2012 et 2018, au niveau de l'indice du climat des affaires, selon la dernière version de "Doing business", publié par la Banque Mondiale fin 2017. En parallèle, il a gagné cinq rangs au niveau de l'indice de compétitivité mondiale, outre l'amélioration de quatorze places de son classement dans l'indice relatif à la liberté économique.

L'objectif de cet article, est de contribuer, sur le plan managérial et juridique, dans l'accompagnement juridique et managérial du processus déclenché par le Maroc, pour améliorer son climat des Affaires, et réorganiser son environnement de l'investissement. Il sera développé en deux axes fondamentaux. Dans le premier axe, nous allons maîtriser l'évolution du climat des affaires au Maroc, notamment à travers l'analyse des principaux leviers de la stratégie marocaine pour la réforme du climat des affaires. Dans le deuxième axe de notre article, et en se basant sur les

exigences de normes de Qualité, et particulièrement les exigences de la norme ISO 9001 version 2015, nous proposerons la conception d'un processus de " Développement du Climat des Affaires", notre recherche s'inscrit donc dans une démarche "Recherche-Action".

Sur le plan méthodologique, nous adopterons l'approche qualitative. Ce choix est justifié par notre démarche axée sur l'exploration du contexte marocain, et notamment, les facteurs organisationnels qui ont influencé l'évolution du climat des affaires. Notre visée donc, est compréhensive et explicative. De même, et en vue d'appréhender les articulations entre les réformes juridiques, économiques et institutionnelles d'une part, et le développement du climat des affaires et l'amélioration l'attractivité de l'investissement d'autre part, nous avons adopté dans notre recherche "l'Approche Systémique".

## II. LEVIERS DE LA STRATÉGIE MAROCAINE POUR L'AMÉLIORATION ET L'INTERNATIONALISATION DU CLIMAT DES AFFAIRES :

En vue de promouvoir l'attractivité en matière d'investissement, le Maroc a accordé, depuis l'abrogation de la loi sur la marocanisation en 1983, ainsi que la suppression de tout principe discriminatoire à l'égard des étrangers, un intérêt particulier pour l'amélioration du climat des affaires. Dans cette tendance, le Maroc a mis en place une stratégie intégrée axée sur quatre leviers principaux. La figure 01 présente les leviers de cette stratégie.

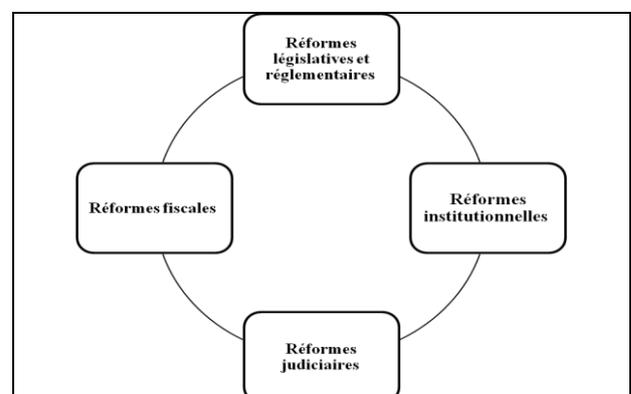


Fig. 1 Principaux leviers de la stratégie marocaine pour l'amélioration du Climat des Affaires

*A. Levier 1 : Réformes législatives et réglementaires :*

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a fait de grands progrès pour moderniser son économie et son environnement des affaires. La réforme profonde sur le plan juridique moderne, a été favorisée par l'adhésion du Maroc à l'Organisation Mondiale de Commerce, ainsi que l'établissement de l'accord d'association avec l'Union Européenne, les accords de libre-échange avec d'autres pays de la région, et surtout les récentes négociations sur un accord de libre échange (ALE) avec les Etats-Unis.

Dans ce contexte, le Maroc a mis en place un arsenal juridique, visant principalement la simplification des procédures administratives aux entreprises. Pour cela, le législateur marocain a introduit des réformes profondes sur les textes qui régissent les sociétés commerciales. L'objectif annoncé par le gouvernement marocain, est l'amélioration du climat des affaires au Maroc, de sa position dans les différents classements internationaux ainsi que de sa sécurité juridique.

Parmi les chantiers marquants de cette réforme, la mise en place d'une vision claire pour le système de droit des affaires, notamment la promulgation de la loi sur la Concurrence et la Liberté des Prix, la loi sur les groupements d'intérêts économiques, ainsi que la loi sur la propriété industrielle et intellectuelle. Ces réformes ont contribué activement dans l'amélioration de la transparence réglementaire, ainsi que le développement et la modernisation des marchés financiers.

*B. Levier 2 : Réformes institutionnelles :*

En vue d'assurer l'accompagnement durable des réformes juridiques et réglementaires présentés dans le premier levier, le Maroc a créé des instances spécialisées en matière du climat des affaires. A cet égard, le gouvernement a créé l'Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Commerciale, ainsi que le Comité national de Simplification des Procédures.

Egalement, et en vue d'assurer le pilotage national et chercher l'harmonisation avec les normes internationales, les décideurs marocains ont mis en place le Comité National de l'Environnement des Affaires et des comités régionaux de l'environnement des affaires.

Par ailleurs, et pour répondre aux recommandations des organismes internationaux, le Maroc a dû créer une agence spécialisée dédiée à la promotion économique en 2009. Il s'agit de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements, dont les principales missions sont entreprendre toute action de promotion et de communication, affiner de faire connaître les opportunités d'investissement au Maroc, et assurer notamment la veille en matière de mesures adoptées par d'autres pays, pour assurer le développement et la promotion des investissements, afin d'établir la situation concurrentielle du Maroc, et organiser des séminaires, conférences, foires et manifestations de nature à promouvoir l'investissement au niveau national et à l'étranger.

Les réformes institutionnelles visent également la révision de la loi régissant l'Agence Marocaine de Développement des Investissements au plan des attributions, des rapports avec les autres intervenants et de sa position institutionnelle. Ainsi, le

gouvernement a mis en place une démarche anticipative, pour évaluer l'expérience des Centres Régionaux de l'Investissement, en vue d'élaborer un cadre juridique adéquat pour une plus grande efficacité au niveau de l'accueil, de l'accompagnement des investisseurs et de l'évaluation des programmes d'investissement. Ces mesures auront pour objectif principal de doter ces centres, des mécanismes efficaces pour la promotion de l'investissement dans le cadre du chantier de la régionalisation avancée.

*C. Levier 3 : Réformes fiscales :*

Suivant les meilleures pratiques fiscales Internationales, le Maroc est en train de fournir un effort considérable pour réviser son système fiscal afin d'encourager une plus rapide croissance économique. En général, les régimes fiscaux qui soutiennent au mieux la croissance n'ont pas d'influence sur les résultats du marché, ou sur la répartition des ressources entre les secteurs, permettant ainsi à l'économie de réagir rapidement aux changements des conditions économiques. De plus, une fiscalité orientée vers la croissance n'impose pas des coûts élevés qui représentent en soi un frein à l'investissement, l'innovation et le développement des entreprises et des individus. Alors que le Maroc a réalisé de très grand pas dans la réduction des distorsions présentes dans ses taxes sur le commerce international, qui ont notablement réduit les distorsions dans les marchés de biens échangeables, l'usage répandu des exonérations d'impôt spéciales (dépendances fiscales) mène à des distorsions continues, dont l'impact global sur la croissance n'est pas encore bien comprise. Les investisseurs sondés dans l'étude de 2003, conduite par la Chambre Américaine de Commerce indiquait en particulier que, la retenue de l'IGR et d'autres problèmes y relatifs représentent un obstacle au recrutement des travailleurs.

En fait, la présence d'un fort secteur informel augmente davantage les pressions sur les entreprises du secteur formel et sur les employés. De telles tendances, posent en fait un sérieux obstacle aux efforts du Maroc, pour mettre à niveau les standards sociaux et de l'emploi par le découragement de la migration vers le secteur formel. La révision de la loi cadre portant la charte d'investissement au Maroc, va proposer certainement des mesures fiscales favorables, pour les investisseurs étrangers. De même, la loi de finances constitue une opportunité annuelle pour adapter ce levier, avec la conjoncture économique nationale et internationale.

*D. Levier 4 : Réformes judiciaires :*

Ce levier avait pour objectif principal d'augmenter la performance du système judiciaire, en particulier les juridictions Commerciales.

Ces juridictions jouent un rôle fondamental en matière de développement économique, car elles sont un instrument essentiel de sécurisation des transactions commerciales et financières, nationales et internationales. Ces activités œuvrent à accroître la confiance de la communauté des affaires international et local, en l'impartialité et la réactivité du système judiciaire marocain. L'étendue des activités de cette

composante sont définies par rapport à trois objectifs. Le premier consiste à assurer une meilleure homogénéité, transparence et prédictibilité des jugements, le deuxième cherche le renforcement rapide, efficace et coordonné des lois et des décisions juridiques. Quant pour le dernier objectif, vise une meilleure organisation du système des tribunaux de commerce.

Le Maroc, malgré le jeune âge de ses juridictions commerciales, en a rapidement constaté les dysfonctionnements et a entamé un projet de réforme des tribunaux de commerce pour pérenniser l'institution, et lui assurer une compétence technique adaptée aux mutations du monde des affaires. Cette réforme aura pour objectif de préciser les procédures, clarifier les compétences entre tribunaux de première instance et tribunaux de commerce, ainsi que la réorganisation de la carte géographique des tribunaux et cours d'appel de commerce.

Les réformes judiciaires ont été développées dans une certaine mesure pour parachever les efforts déployés sur le plan juridique, institutionnel et fiscal pour s'aligner avec les exigences des radars internationaux en matière du climat des affaires.

### III. CLIMAT DES AFFAIRES AU MAROC AUX YEUX DES RADARS INTERNATIONAUX :

Le Centre de Recherches pour le Développement International définit le climat d'investissement comme étant "l'ensemble des facteurs macro-économiques qui déterminent l'attractivité d'un pays, d'une région ou d'un continent, aux entrepreneurs". Pour le Centre, l'environnement des affaires est l'ensemble des facteurs microéconomiques qui influencent la gestion des entreprises et les conditions d'existence des entreprises. Pour l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques, l'investissement direct international traduit l'objectif d'une entité résidant dans une économie d'acquiescer un intérêt durable dans une entité résidant dans une économie autre que celle de l'investisseur. La notion d'intérêt durable implique l'existence d'une relation à long terme, entre l'investisseur direct et l'entreprise et l'exercice d'une influence notable sur la gestion de l'entreprise. L'investissement direct comprend à la fois l'opération initiale entre les deux entités, et toutes les opérations ultérieures en capital, entre elles et entre les entreprises affiliées, qu'elles soient constituées ou non en sociétés. Pour Maitriser la performance du climat des affaires sur le plan international, nous avons opté pour trois radars internationaux.

#### A- *Doing business 2018* :

Selon la Banque Mondiale, le climat d'investissement est l'ensemble des facteurs locaux influençant les opportunités et les incitations qui permettent aux entreprises d'investir de façon rentable, de créer des emplois et de développer leurs activités. Le climat d'investissement selon cet organisme international, inclut les quatre dimensions suivantes : 1- la stabilité et la sécurité ; 2- la réglementation et la fiscalité ; 3-

les finances et l'infrastructure ; et enfin 4- la main-d'œuvre et le marché du travail.

Selon la nouvelle version du rapport publié par cette institution financière internationale en 2018, le Maroc détient le 69<sup>e</sup> rang mondial parmi 190 pays avec un score de 67,91 points et perd un rang par rapport à l'année précédente. Les résultats de ce rapport montrent que le Maroc "confirme sa place en tant que leader en Afrique du Nord". Le Royaume devance en effet la Tunisie (88<sup>e</sup>), l'Égypte (128<sup>e</sup>) et l'Algérie (166<sup>e</sup>). A l'échelle du continent, le Maroc maintient son 3<sup>ème</sup> rang derrière les Îles Maurice (25<sup>e</sup>) et le Rwanda (41<sup>e</sup>) et devant le Botswana (81<sup>e</sup>) et l'Afrique du Sud (82<sup>e</sup>).

Pour ce qui est des pays de région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), le Maroc figure en 3<sup>ème</sup> position, derrière les Émirats arabes unis (21<sup>e</sup>) et le Bahreïn (66<sup>e</sup>) et pour la première fois devant le Sultanat d'Oman (71<sup>e</sup>).

Hormis l'amélioration et le renforcement des services en ligne au profit des entreprises, Doing Business version 2018, salue les réformes entreprises par le Maroc en matière de simplification et de mise en place d'instruments de paiement des impôts, à travers notamment la généralisation des procédures de télédéclaration et de télépaiement de l'impôt sur les sociétés (IS), sur le revenu (IR) et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

Toutefois, le recul du Maroc au classement cette année, est imputable aux scores des indicateurs à caractère légal et réglementaire, à savoir l'exécution des contrats, la protection des investisseurs minoritaires, le commerce transfrontalier, l'obtention de prêts demeurant au même niveau que l'année dernière. De plus, les indicateurs de transfert de propriété et de règlement de l'insolvabilité accusent en encore un retard important puisque le Maroc se situe aux 105<sup>e</sup> et 134<sup>e</sup> rangs dans ces domaines.

#### B- *Rapport de A.T. Kearney 2017* :

Le cabinet International du Conseil en Stratégie A.T. Kearney, positionne le Maroc à la septième place mondiale de l'indice 2017, des marchés les plus prometteurs pour l'expansion du secteur de la distribution. Grâce à un score de 56,1 dans l'indice Global Retail Development (GRDI), le Maroc vient juste après les Émirats arabes unis, dans ce classement dominé par les deux géants asiatiques l'Inde et la Chine, lesquels obtiennent respectivement des scores GRDI de 71,7 et 70,4 à l'échelle de cet indice composite, qui prend en considération plusieurs dimensions dont la croissance de ventes de détail, la situation politique et économique du pays, le PIB par habitant, ainsi que le risque pays aux yeux des investisseurs étrangers. La performance du Maroc dans cette étude est d'autant plus appréciable qu'elle en fait un champion africain en étant le seul pays du continent noir à faire partie du top 10, et ce, loin devant l'Algérie qui n'arrive qu'au 14<sup>ème</sup> rang et la Côte d'Ivoire qui suit de près au 17<sup>ème</sup> rang.

Ce rapport interprète cette percée du Maroc par plusieurs facteurs, à commencer par une stabilité politique et économique qui en fait une destination touristique de premier plan et une terre des plus attractives pour les investissements

étrangers, sans compter l'adoption par le gouvernement marocain de plusieurs mesures qui tendent à favoriser la croissance du commerce en détail (Plan Rawaj, réglementation en cours pour les paiements mobiles.....). Ce qui, au demeurant, fait du Maroc une place de shopping qui monte en puissance dans la sous-région Afrique et Moyen-Orient.

### C- Forum Economique Mondial (WEF) "Competitiveness Index"

Contrairement aux radars précédents, le Maroc est en perte de compétitivité selon le Rapport global sur la compétitivité 2017-2018. D'après ce rapport publié par le Forum économique mondial (WEF), le Maroc pointe au 71e rang sur 137 pays. Il perd ainsi une place par rapport à l'année dernière. Le score enregistré par le pays stagne autour de 4,2 points, et ce, depuis 4 ans.

Le classement se base sur l'Indice global de la compétitivité (Global Competitiveness Index - GCI) qui analyse douze domaines différents, considérés comme les piliers de la compétitivité. Ces douze indicateurs portent sur les institutions, les infrastructures, l'environnement macroéconomique, la santé et l'éducation primaire, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, l'efficacité du marché des biens, l'efficacité du marché du travail, le développement du marché financier, la maturité technologique, la taille du marché, la sophistication des entreprises et l'innovation.

Pour le Maroc, les dysfonctionnements restent nombreux. Le pays figure toujours parmi les plus mauvais élèves sur l'efficacité du marché du travail (120e mondial) l'enseignement supérieur-formation (101e), l'innovation (94e), la maturité technologique (82e), la santé et l'éducation primaire (81e). Pour ce qui est de l'environnement des affaires, le Maroc est surtout pénalisé par la bureaucratie, les difficultés d'accès au financement, son système fiscal ainsi que l'inadaptation entre l'éducation et le marché de l'emploi. Cette analyse du WEF confirme même les déclarations des hautes instances de l'état, qui pointe du doigt l'inefficacité et la faible gouvernance de l'Administration publique et des Centres régionaux d'investissement

Sur le plan régional, le rapport de la compétitivité mondiale du WEF classe le Maroc 8ème dans le monde arabe. Les Émirats arabes unis (17e) occupent le premier rang parmi les pays arabes, suivis par le Qatar (25e mondial), L'Arabie saoudite (30e), le Bahreïn (44e), le Kuwait (52e), Oman (62e) et la Jordanie (66e).

Néanmoins, le Maroc reste, le pays le plus compétitif en Afrique du Nord, devant l'Algérie (86e), la Tunisie (96e) et l'Égypte (100e). À l'échelle du continent africain, le Maroc occupe la 5ème place, derrière Maurice (45e mondial), le Rwanda (58e), l'Afrique du Sud (61e) et le Botswana (63e). En matière de qualité des infrastructures, Le Maroc, a été classé le premier en Afrique selon Global Competitiveness Index.

### IV. CONCEPTION D'UN MODÈLE MAROCAIN POUR LE PILOTAGE DU PROCESSUS CLIMAT DES AFFAIRES ET ENVIRONNEMENT DE L'INVESTISSEMENT :

L'objectif principal de notre article, consiste à proposer la conception d'un modèle du processus du Climat des Affaires au Maroc. Ce modèle sera axé sur trois fondements principaux à savoir:

Les caractéristiques spécifiques de la Stratégie Marocaine pour le développement de l'Investissement des affaires au Maroc ;

Les résultats de l'étude exploratoire portant sur les écarts constatés entre les exigences des radars internationaux en matière de performance et les leviers de la stratégie marocaine pour l'amélioration du climat des Affaires ;

Les exigences de la norme de qualité ISO 9001 version 2015, et notamment celles relatives à la rédaction des processus.

Notre modèle proposé s'articule autour de quatre composantes à savoir : les éléments d'entrées et de sorties, les activités qui composent le processus, la mise en place des mesures de réussite et d'accompagnement, et enfin l'instauration d'un système de pilotage pour le bon fonctionnement du processus. Dans ce qui suit, nous présenterons les caractéristiques de chaque élément. (Figure 2).

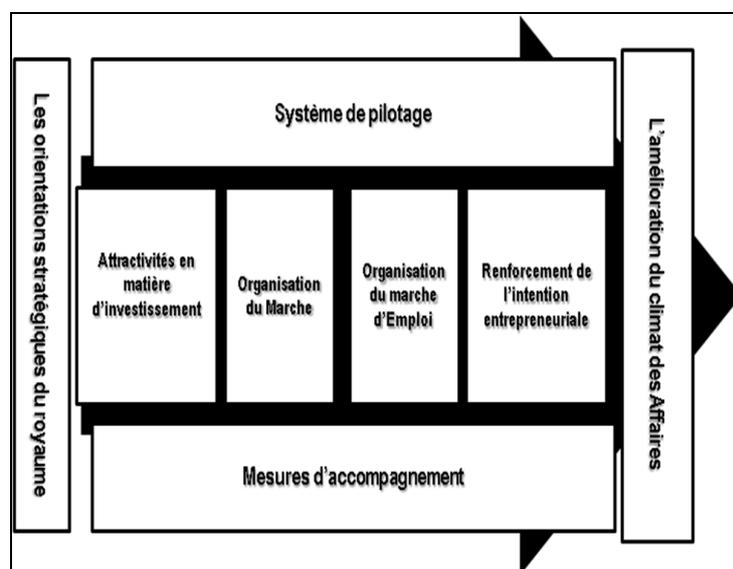


Fig. 2 Conception du Processus de Développement du climat des Affaires au Maroc

#### A- Eléments d'entrées et de Sorties :

A chaque création d'un processus, il est indispensable de définir ses entrées et ses sorties. Les entrées de notre modèle, peuvent concerner les orientations stratégiques du Maroc pour améliorer l'environnement de l'investissement. A cet égard, ces orientations devraient être élaborés en pleine harmonisation avec les exigences internationales notamment les indicateurs instaurés par les organismes internationaux. Ces orientations

doivent être aussi, actualisées durablement avec les mutations rapides, aussi bien sur le plan national qu'international, notamment les crises économiques et sociales, la concurrence charnière, ainsi que les enjeux liés au facteur humain et le marché d'emploi. Les éléments de sorties du modèle, se résument dans son objectif principal à savoir : l'amélioration continue du Climat des affaires, et le développement économique et social.

**B- Etapes corrélées de processus :**

Pour renfoncer ce processus, il est nécessaire pour le Maroc, de disposer d'un cadre juridique, institutionnel et procédural clair et prévisible, afin d'encourager les investissements et de créer un climat de stabilité, où les entreprises peuvent rationnellement évaluer les risques, abaisser le coût des transactions, compenser les déficiences du marché et voir l'arbitraire gouvernemental réduit. Les pratiques des entreprises et le monde des affaires étant en changement constant, le droit des affaires et la stratégie de réforme associée, doivent aussi suivre cette évolution. Notre modèle proposé pour le processus du climat des affaires, s'articule autour de quatre activités corrélées pour la création de la valeur ajoutée de ce processus. La première activité consiste à organiser le marché national, la deuxième activité a pour but d'améliorer l'attractivité d'investissement, et la troisième aura pour objectif de renforcer et le contexte entrepreneurial, quant pour la dernière étape, concerne principalement l'organisation du Marché d'emploi. Tableau n°1 Présente les principales composantes de chaque étape.

<p><b>Etape 01 : Organisation du Marché :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réforme liberté des prix et de la concurrence;</li> <li>La réforme du marché des capitaux;</li> <li>-Réforme loi sur la consommation ;</li> <li>-Réforme des assurances ;</li> <li>-Réforme bancaire ;</li> <li>-Réforme Loi sur la propriété industrielle et intellectuelle ;</li> </ul>	<p><b>Etape 02 : Création des Entreprises:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réforme de société anonyme</li> <li>-Lois relatives aux formes de sociétés Réformes (GIE) ;</li> <li>-Réforme de la bourse des valeurs</li> <li>-Loi sur Le régime de l'auto-entrepreneur</li> <li>-Loi sur le traitement des entreprises en difficulté</li> </ul>
<p><b>Etape 03 L'organisation du Marché d'emploi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réforme Code de travail 2004.</li> <li>-La réforme de l'assurance chômage.</li> <li>-Réformes de sécurité sociale</li> <li>-Projet de loi organique de Grève</li> <li>-Projet de loi sur les Syndicats professionnelles</li> </ul>	<p><b>Etape 04 : Amélioration de l'attractivité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Constitution 2011 ;</li> <li>-Abrogation de la loi sur la marocanisation.</li> <li>-Réforme de la charte d'investissement</li> <li>-Réforme fiscale.</li> <li>-La loi sur le partenariat Public-Privé.</li> </ul>

Tab1 Etapes corrélées  
du Processus d'amélioration du Climat des Affaires au Maroc .

**C- Mesures d'accompagnement:**

Dans l'objectif d'assurer le bon fonctionnement de notre modèle, nous proposons trois mesures stratégiques d'accompagnement.

**1) Mesure 1 : Développement des infrastructures:**

Le Développement des infrastructures considéré comme la première mesure d'accompagnement. A cet égard, le réseau autoroutier au Maroc s'est développé de manière exponentielle permettant de relier les principales villes marocaines. Il devrait atteindre 3000 km à l'horizon 2030. Grâce à une politique d'Open Sky, les 18 aéroports du Maroc dont 16 internationaux du Maroc (première plateforme aéroportuaire de la région) sont desservis par une multitude de compagnies internationales et sont reliés aux principales capitales économiques et plateformes d'affaires mondiales.

Par ailleurs, un vaste réseau national de Zones d'Activités Economiques (Plateformes Industrielles Intégrées, zones franches, agropoles, clusters...). Egalement, Une infrastructure télécommunications aux normes internationales: Avec trois opérateurs globaux (fixe, mobile, internet et data), le secteur des télécommunications au Maroc enregistre chaque année une activité intense et soutenue: avec un total de plus de 42 millions d'abonnés par an sur la période 2012-2016 contre 27 millions d'abonnés sur la période 2007-2011.

Le Maroc a œuvré pour la restructuration et la modernisation du secteur ferroviaire et l'élargissement du réseau et exploite actuellement un réseau de 2110 km de lignes ferroviaires, dont 600 km à deux sens et 1284 km de lignes à propulsion électrique. La vitesse sur ces lignes atteint les 160 km / h.

**2) Mesure 2 : Valorisation des Ressources Humaines :**

Pour concrétiser la stratégie marocaine en matière d'amélioration du climat des Affaires, les décideurs marocains ont considéré ressources humaines, depuis le déclenchement de ce processus, un levier stratégique au service de l'investissement compétitif et de la création de valeur ajoutée. Le Niveau de formation, ouverture culturelle, maîtrise des langues et des nouvelles technologies, attachement à l'esprit d'entreprise, capacité d'adaptation aux changements d'activités et coûts salariaux compétitifs, étaient des leviers incontournables pour impliquer les ressources humaines marocaines dans le développement du climat des affaires.

Sur le plan quantitatif, le Maroc dispose d'une population de 33,8 millions d'habitants, dont 64% est âgée de moins de 34 ans. La population active est de 12 millions d'habitants.

Pour valoriser d'avantage ces atouts, le Maroc a mis en place des programmes nationaux notamment la Formation de 25 000 ingénieurs par an d'ici 2020. De surcroît, plus de 200 établissements d'enseignement supérieur privé 119 établissements universitaires publics. En parallèle, le Maroc a mis en place une formation professionnelle adaptée aux besoins via 332 établissements de formation professionnelle. Le dispositif du plan d'accélération prévoit aussi d'accorder une importance capitale à l'effort d'adéquation des compétences, avec les besoins des entreprises, ainsi qu'à l'offre en location de parcs industriels qui seront plus accessibles aux opérateurs.

3) *Mesure 3 : Opérationnalisation des Programmes sectoriels :*

Pour accélérer la réalisation des orientations stratégiques, et d'assurer une amélioration du climat des affaires forte, durable et créatrice de richesses, une série de plans sectoriels, à, a été mise en place par les pouvoirs publics. Cette dynamique de développement se distingue par une approche novatrice de contractualisation et de partenariat public-privé, prônant une participation accrue et concertée du secteur privé dans l'élaboration des stratégies et politiques sectorielles et le financement des projets, permettant de recentrer le rôle de l'Etat sur ses prérogatives de régulation.

Ces plans s'inscrivent dans une double logique de modernisation de secteurs traditionnels à l'instar de l'agriculture, de la pêche et des mines, et de développement de secteurs innovants tels que les énergies renouvelables, la logistique, l'industrie automobile, l'aéronautique et les services à forte valeur ajoutée, où le Maroc offre de véritables avantages compétitifs. Nous mettons l'accent sur cinq plans sectoriels centraux.

*Le plan d'accélération industrielle :*

ce plan a pour objectif d'accompagner la transition de l'informel vers le formel, tout en instaurant une série de mesures financières et fiscales incitatives. La nouvelle stratégie se fixe pour objectif d'imprimer un rythme plus soutenu à l'évolution des IDE, en y consacrant un fonds d'investissement industriel public (FDI) doté de 2 milliards d'euros. Par ailleurs, la stratégie encourage les opérateurs Marocains à avoir le « réflexe Afrique » afin de développer des partenariats avec les pays Africains et confirmer la position du Maroc comme porte d'accès pour les investissements internationaux dans le continent.

*Maroc digital 2020:*

ce programme vise à développer un volet numérique au positionnement de hub régional et à faire du numérique un outil de transformation économique et sociale. Réduire de 50% la fracture numérique; Digitalisation de 50% minimum des démarches administratives; Équiper et connecter 20% des PME ; ainsi que Formation de 30.000 professionnels.

*Tourisme vision 2020*

Cette vision, qui donne une nouvelle impulsion au secteur du tourisme, est une stratégie de régionalisation touristique, de qualité et de développement durable. Elle a été conçue pour mettre en valeur chacune des régions du Maroc tout en préservant leurs ressources naturelles et en maintenant leur authenticité socioculturelle et le bien-être des populations locales.

1) *Plan Maroc vert :*

La stratégie Plan Maroc Vert est une initiative politique de relance de l'agriculture au Maroc, principal moteur de croissance de l'économie nationale. Lancée en 2008, ce plan a pour objectif de développer une agriculture intensive et moderne et moderniser la petite agriculture.

*Stratégie énergétique 2030*

C'est une politique énergétique favorable au développement des énergies renouvelables, pour sécuriser l'approvisionnement énergétique dans un contexte de forte croissance de la demande énergétique, pour maîtriser les coûts futurs des services énergétiques par rapport à la tendance haussière des cours des produits pétroliers et enfin pour préserver l'environnement en atténuant les émissions de gaz à effet de serre.

*D- Pilotage du processus :*

La norme ISO 9004 version 2001 exige de toute organisation performante de mettre en place des méthodes et d'outils pour mesurer son activité. Ces méthodes devront évaluer la performance de l'organisation dans le sens large. Le pilotage par la performance représente un des leviers le plus important de la réforme du climat des Affaires engagée par l'Etat, qui a pour ambition de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats.

La réussite de changement nécessite de nouvelles méthodes de management, issues en majorité des méthodes managériales des entreprises. Dans cette perspective, le pilotage représente « la clé de voûte » du changement et de la performance et constitue le chantier le plus important à mettre en œuvre dans notre modèle proposé.

A cet égard, nous proposons deux tableaux de bord pour notre modèle. Le premier concerne le pilotage national selon les caractéristiques spécifiques du contexte marocain. Quant pour le deuxième tableau de bord, aura pour objectif central de proposer des indicateurs de performance qui répondent exactement pour les exigences internationales en matière du climat des affaires. Les batteries des indicateurs proposées dans le cadre ce modèle contribueront dans l'harmonisation, et alignement avec l'environnement marocain en matière d'investissement et les radars internationaux que mesure la performance des économies internationales.

V. CONCLUSION :

Le climat des affaires s'est développé et amélioré au cours des dernières années grâce à une forte volonté de toutes les composantes de l'état marocain. En effet, en matière de politique commerciale, d'attractivité des investissements et de privatisations, les avancées sont notables. Les efforts fournis quant à la promotion des Petites et Moyennes Entreprises et aux partenariats publics-privés sont également à saluer, tout comme la réalisation de grands chantiers d'infrastructures.

Toutefois, notre étude a montré que, plusieurs défis majeurs restent à relever pour pérenniser la compétitivité et l'emploi, et capitaliser les acquis ainsi que s'aligner avec les normes et standards internationaux. Une évaluation du climat des affaires qui a permis d'identifier les mesures de politique publique susceptibles de favoriser les investissements nationaux, régionaux et internationaux.

A cet égard, nous considérons que le Maroc doit valoriser d'avantages ses efforts, notamment à travers l'adoption

politique durable de Marketing stratégique de ces atouts, et sa stratégie intégrée relative à l'environnement des affaires, réduire les contraintes foncières, continuer d'améliorer ses infrastructures afin d'assurer un meilleur maillage territorial, soutenir le développement d'activités créatrices d'emploi et développer des compétences managériales.

L'autre front important concerne la simplification des procédures et l'amélioration de la coordination institutionnelle sont aussi des chantiers à poursuivre. Il est donc préconisé un certain nombre de recommandations afin de renforcer les politiques et stratégies gouvernementales, l'environnement institutionnel et le cadre juridique touchant au climat des affaires.

#### REFERENCES

- [1] C.A Michalet, La séduction des nations ou comment attirer les investissements ; Editions Economica, Paris, p. 1.
- [2] Rapport du Comité Nationale de l'Environnement des Affaires sur le Climat des Affaires au Maroc, 2017.
- [3] Hmioui A. Attractivité du Maroc pour l'investissement direct étranger (IDE) : cas de l'investissement touristique". Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, 2010.
- [4] Plan d'action et organisation des tâches Octobre 2005-septembre 2006, Amélioration du climat des affaires au Maroc, l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), 2005.
- [5] Rapport annuel de la CNUCED, "Penser le développement de nouvelles propositions", Conférence des Nations unies sur le Commerce e et le Développement, 2007
- [6] Rapport de la Chambre Américaine de Commerce (AmCham), 2003.
- [7] Rapport "Evaluation de la législation commercial du Royaume du Maroc", USAID Morocco Modernization of Commercial Law and the Judiciary Project, 2015.
- [8] Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), Fond de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires, 2016.
- [9] The World Bank development report 2005:
- [10] Rapport Doing Busniss, Banque Mondiale, 2018
- [11] Rapport "Global Cities 2017 "cabinet international du conseil en stratégie A.T. Kearney, 2017.
- [12] Rapport Global Competitiveness Index - WEF 2017-2018
- [13] Rapport de Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique, 2015.
- [14] Rapport analytique, Office Nationale des Aéroprts, Maroc, 2017.
- [15] Rapport annuel de l'Agence Nationale de la Réglementation des Télécommunications (ANRT), Maroc, 2017.
- [16] Recensement général de la population et de l'habitat 2014", Haut commissariat du plan, Royaume du Maroc, 2014.
- [17] La norme ISO 9004:2000, Organisation Mondiale de Normalisation. p.6.
- [18] Rapport "Compétitivité et Développement du Secteur Privé : Maroc 2010 : Stratégie de Développement du Climat des affaires", OCDE. 2011.
- [19] L'évaluation du climat des affaires au Maroc "Conférence sur le lancement de la publication de l'OCDE Maroc : stratégie de développement du climat des affaires". 2017.
- [20] Guide de l'Investissement au Maroc, Opportunités et conditions Juillet, Nations Unies, 2010.
- [21] D.Guerraoui, X Et Richet; Les investissements directs étrangers : facteurs d'attractivité et de localisation ; collectif ; Les éditions Toubkal et l'Harmattan, Casablanca-Paris, 1997.
- [22] A.Kabbaj,La promotion de l'investissement étranger au Maroc par les joint ventures ; In entreprises et investissements, ISCAE, 2002.

# Relation Entre l'Orientation Entrepreneuriale et l'Innovation : Modèle d'Intermédiation par le Capital Intellectuel et la Turbulence de l'Environnement

Samah Chemli Horchani<sup>#1</sup>, Mahmoud Zouaoui<sup>#2</sup>

<sup>#</sup> *Département Management, Université Tunis El-Manar, Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis FSEGT, Unité de recherche sur la stratégie et l'organisation de l'innovation URISO*  
Campus Universitaire Farhat Hached, B.P. 248 - El Manar II, 2092 Tunis

<sup>1</sup>[samahchemli@yahoo.fr](mailto:samahchemli@yahoo.fr)

<sup>2</sup>[mahmoudzouaoui.esct@gmail.com](mailto:mahmoudzouaoui.esct@gmail.com)

**Résumé**— L'objet de cet article est d'étendre l'apport du capital intellectuel et de la turbulence de l'environnement à l'étude de la relation entre l'entrepreneuriat et l'innovation, toute en mettant en évidence les recherches sur l'orientation entrepreneuriale dans l'identification des opportunités d'innovation. L'article offre une lecture interprétative des théories de l'entrepreneuriat pour décrire une démarche innovante. L'apport de la théorie est important du moment où elle traduit les connaissances acquises en un nouveau modèle. En effet, l'appartenance à un monde créateur de richesse intellectuelle et matérielle est une chance ouverte à l'innovation créatrice de valeur pour l'entreprise. L'innovation est devenue le métissage de connaissances et de conditions aussi bien internes et externes. L'interrogation du lien entre l'orientation entrepreneuriale [45], concept étendu pour arpenter l'intensité entrepreneuriale d'une organisation, et l'innovation, concept présentant plusieurs définitions allons des recherches macroéconomiques ([55],[15]) vers la recherche axées sur l'entreprise [14], mettra la lumière sur l'importance du capital intellectuel dans une organisation. Cependant, la majorité des recherches menées sur ce capital se sont focalisées sur les nations développées. Bontis (2004) affirme alors qu'il serait important d'étudier et de développer le capital intellectuel dans les pays arabes. Le présent travail serait une opportunité aux praticiens leurs permettant la découverte des mécanismes et processus assurant le maintien de l'intensité entrepreneuriale dans une entreprise innovante mais également, ouvrant la porte à l'action lorsque cette intensité présente des carences. L'avenir dépendra de l'innovation et de l'aventure entrepreneuriale qui doit naître, se poursuivre et connaître un enrichissement notable pour mettre l'accent sur les omissions et voir l'interdépendance entre l'homme, l'entreprise et l'environnement.

**Mot clés**— Orientation entrepreneuriale, capital intellectuel, innovation, environnement.

## I. INTRODUCTION

Durant les longues années consacrées à la promotion de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises, les chercheurs ont découvert l'importance de l'orientation entrepreneuriale dans la conduite de l'innovation et dans la recherche de solutions aux problèmes rencontrés lors de la réalisation des projets. L'orientation entrepreneuriale se réfère à l'orientation stratégique d'une entreprise acquérant des aspects entrepreneuriaux spécifiques et influençant les styles, les pratiques et les méthodes de prise de décision [43]. C'est le mélange d'une structure avec de la passion, de la planification avec une vision, des outils avec la sagesse de les utiliser, de la stratégie avec l'énergie de l'exécuter et de jugement avec la propension à prendre des risques [7]. La théorie des avantages par les ressources considère que l'orientation entrepreneuriale est une ressource qui permet à l'entreprise de dépasser ses rivaux et d'acquérir une position concurrentielle [34]. Le développement de l'orientation entrepreneuriale exige que les membres de l'organisation participent à des activités à forte intensité de connaissances [29]. Les employés peuvent apprendre et échanger des connaissances collectivement, ce qui permettra une meilleure compréhension du style entrepreneurial et de la vision qui seront articulées par des concepts et des notions explicites. Les pratiques et les activités entrepreneuriales sont ensuite intégrées et diffusées dans toute l'entreprise pour générer plus de demandes de connaissances. Une entreprise peut actualiser l'orientation entrepreneuriale en action pratique tout en incarnant les connaissances dans de précieux atouts pour faire progresser de nouvelles activités de développement de produits ou de marketing [49]. La dynamique des connaissances renforce la capacité de l'entreprise à innover [13]. L'importance des études sur l'orientation entrepreneuriale est d'intégrer l'entrepreneuriat en tant que solution mais également en tant qu'outil pour les organisations voulant investir pour une exploitation maximale

de son capital financier mais surtout intellectuel. L'orientation entrepreneuriale serait alors le passage obligé assurant la survie de l'entreprise dans un environnement turbulent. Faudrait-il compter sur l'orientation entrepreneuriale pour innover ? Serait-il nécessaire d'interroger le lien entre l'entrepreneuriat et l'innovation ? Quel serait la place du capital intellectuel dans l'entrepreneuriat innovant ?

Dans la présente étude, nous interrogeons le lien entre l'orientation entrepreneuriale et l'intensité de l'innovation au travers le capital intellectuel dans les petites et les moyennes entreprises en Tunisie.

## II. REVUE DE LA LITERATURE

La revue de la littérature nous a ouvert les portes sur la pluralité d'approches. En effet, la multiplicité des recherches menées sur l'orientation entrepreneuriale, l'innovation et le capital intellectuel avance l'hétérogénéité des champs et des angles d'étude. Une variété qui peut pousser le chercheur à tomber dans le piège de la confusion, mais, également qui peut être un gisement dont l'exploitation offrira une contribution théorique et managériale bénéfique.

### A. L'orientation entrepreneuriale

Les études menés au sujet de l'entrepreneuriat sont multiples, il serait possible de distinguer essentiellement quatre paradigmes dominants [21]: Le paradigme des caractéristiques de l'entrepreneur, le paradigme de la création d'une organisation, le paradigme de l'esprit entrepreneurial et le paradigme de l'innovation (Tableau I).

TABLEAU I  
LES PARADIGMES DE L'ENTREPRENEURIAT

Le paradigme des caractéristiques de l'entrepreneur	Le paradigme de la création d'une organisation	Le paradigme de l'esprit entrepreneurial	Le paradigme de l'innovation
L'entrepreneur est le héros qui doit se munir de caractéristiques permettant à l'entreprise d'exister et de survivre.	L'entrepreneuriat serait la construction d'une meilleure compréhension avec les stakeholders à fin de les guider et de les persuader, ce qui permettra la création d'une nouvelle entreprise ou d'une nouvelle venture.	L'entrepreneur est un leader capable d'influencer son entourage par son énergie et sa créativité. Il y a une interférence entre l'individu et le contexte socioculturel.	L'entrepreneur est un innovateur capable de mettre en cause la stabilité par l'innovation.

Dans la recherche d'un continuum entre les différents paradigmes, Fayolle et Randerson (2010) distinguent entre

d'un côté le management entrepreneurial (ME), qui assure la gestion de la tension existante entre la propension individuelle vers la poursuite d'opportunités (individuelles) et l'intérêt de l'organisation, et de l'autre côté l'orientation entrepreneuriale (OE) qui mesure l'intensité entrepreneuriale d'une organisation, c'est-à-dire les caractéristiques distinctives d'une organisation entrepreneuriale. La différenciation entre ces deux concepts peut être faite à travers le Tableau II.

TABLEAU II  
COMPARAISON ME / OE (FAYOLLE & RANDERSON, 2010, P.8)

	Orientation Entrepreneuriale	Management Entrepreneurial
<b>Essence</b>	Mesure quantitative d'intensité entrepreneuriale	Mode de management
<b>Dimensions</b>	Innovativité Pro-activité Prise de risque Agressivité envers la compétition Autonomie	Orientation stratégique Allocation des ressources Structure de management Système de rétribution Contrôle des ressources Poursuite d'opportunité Stratégie de croissance Culture entrepreneurial
<b>But</b>	Nouvelle Entrée	Identification et poursuite d'opportunités (nouvelles combinaisons de ressources)
<b>Cadre</b>	Dimensions caractérisant, ensemble ou individuellement, l'OE	Continuum qui relie l'entreprise bureaucratique à l'organisation entrepreneuriale
<b>Registre</b>	Obligation de résultat	Obligation de moyens

Dans notre étude nous avons retenue trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale. Le choix a porté sur les dimensions (Fig. 1) les plus reconnues et qui représentent un consensus dans le domaine de la recherche sur l'orientation entrepreneuriale à savoir : L'innovativité, la prise de risque et la pro-activité. Cependant, le concept d'innovativité est défini comme la propension à l'innovation. Il s'agit d'une attitude (volonté de créer quelque chose de nouveau) plutôt que d'un résultat mesurable en termes de nouveaux produits, services ou processus [39]. L'innovativité peut alors être modélisée comme la cause ou l'effet. La dimension d'innovativité attribue une mesure quantitative de l'engagement de l'organisation à innover.

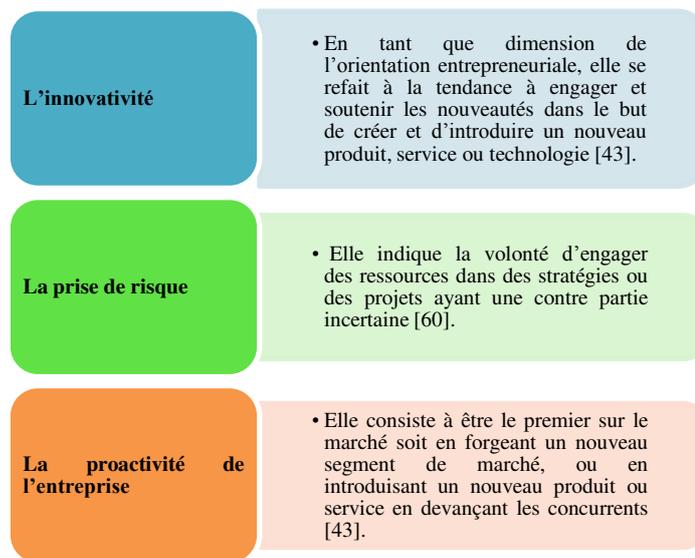


Fig. 1 Les dimensions de l'orientation entrepreneuriale.

### B. L'innovation

L'innovation est devenue une condition déterminante assurant à l'entreprise sa survie et sa compétitivité. Cette innovation surpasse la frontière technologique pour devenir une variable dépendante du capital spécifique et des conditions à l'intérieur d'une entreprise. Le management de l'innovation concerne l'instauration des conditions adéquates pour favoriser l'innovation par « l'animation et la propagation de la passion d'innover » [41]. En effet le management de l'innovation ouvre la porte à l'apprentissage tout en octroyant le droit à l'essai et à l'erreur dans le but de réaliser les objectifs attendus. Il serait possible de noter que le dynamisme de l'innovation n'a pas de définition unique. Ses caractéristiques sont illimitées et propre à l'organisation. La forte volonté d'améliorer, la création, la culture d'entreprise, l'orientation entrepreneuriale, les compétences, le professionnalisme y sont quelques uns. Innover en créant une nouvelle entreprise, innover en touchant un nouveau segment du marché, sont des facettes multiples de l'innovation.

L'innovation telle qu'elle fera l'objet de ce travail est d'origines schumpetérienne. En effet, l'innovation est l'activité économique qui modifie la fonction de production, c'est autant un outil d'entrepreneuriat et un des rôles inhérents à l'entrepreneur ([55]:66). Selon cet auteur, deux conceptions se présentent lorsqu'on parle de l'innovation : Une conception large et une conception stricte. Le sens strict de l'innovation porte sur le produit ou le service, alors que le sens étendu requiert plusieurs aspects et c'est ainsi qu'une typologie d'innovation peut être faite. Barreyres (1980) fut parmi les premiers chercheurs qui ont choisie l'intensité de l'innovation comme critère de classement de l'innovation. Bellon, 2002 a encore élargie ce critère en distinguant entre l'innovation incrémentale, définit comme étant une multitude d'améliorations quotidiennes résultants d'initiatives cumulées et dévoilant une dynamique collective, et l'innovation radicale définit comme une rupture

totale et irréversible dans les processus. En se basant sur différentes typologies proposées par la littérature, nous allons prendre en considérations les critères les plus répondus selon Carrier et al. (1996) distinguant l'innovation radicale ou de rupture de l'innovation routinière ou incrémentale. Deux dimensions sont alors à considérer lors de l'étude de la variable innovation : l'innovation radicale et l'innovation incrémentale.

1) *L'innovation radicale et ses caractéristiques* : Connue également sous le nom d'innovation de rupture ou révolutionnaire [19], cette innovation constitue une rupture avec le passé. Renard et Soparnot (2011) retiennent la définition par laquelle l'innovation radicale est l'ensemble de manœuvres permettant à une entreprise de repenser radicalement les règles du jeu concurrentiel en procurant une nouvelle valeur au client pour procréer ou étendre un marché à son avantage. L'innovation radicale traduit donc une situation par laquelle une entreprise parvient à dynamiser son secteur et à en modifier les caractéristiques à son avantage. Il s'agit d'une capacité permettant la conception du modèle industriel existant en vue de créer une nouvelle valeur pour le client, de saisir les concurrents à « contre-pieds » et de créer une nouvelle richesse pour l'ensemble des parties prenantes [32]. Plusieurs caractéristiques inhérentes à l'innovation de rupture apparaissent dans les recherches (Fig. 2).

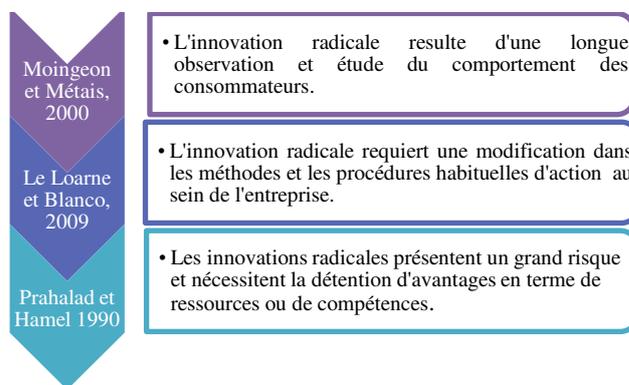


Fig. 2 Caractéristiques de l'innovation radicale

L'innovation radicale prend plusieurs formes qui peuvent se résumer en deux catégories. Dans la première catégorie, la créativité (au niveau du design, de la manière de production, de distribution, de vente, de service et de communication) assure l'apparition d'une nouvelle conception du produit, permettant la création d'un nouvel espace concurrentiel [8] et la deuxième catégorie porte sur la valeur fonctionnelle du produit (ajouter une nouvelle valeur, valoriser une valeur fonctionnelle de base) [31].

2) *L'innovation incrémentale et ses caractéristiques* : Les innovations incrémentales sont des petites innovations en continue [19], des perfectionnements de tous les jours, qui touchent principalement les axes du marketing mix (prix, produit, promotion, place) et générant, des améliorations organisationnelles, managériales ou dans le processus de

production [6]. Les innovations incrémentales présentent plusieurs caractéristiques (Fig.3), Mais il est à noter que leurs principales caractéristiques sont l'importance de leur nombre et des résultats financiers qu'elles génèrent avec un risque souvent minime ([5], [40]).

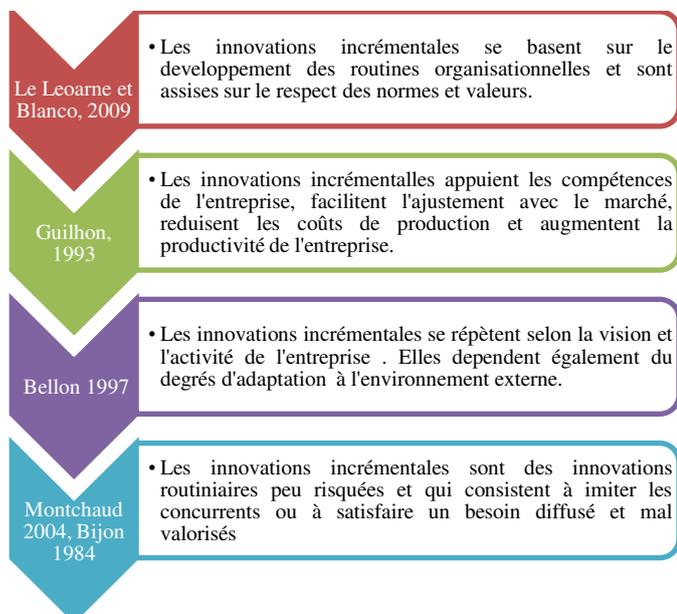


Fig. 3 Caractéristiques des innovations incrémentales

Les formes des innovations routinières sont les perfectionnements portant sur les aspects techniques du produit, les perfectionnements du processus de production, les perfectionnements de la commercialisation et les perfectionnements dans le réseau de distribution [6].

### C. Le capital intellectuel

Le constat de l'importance donnée au sujet du capital intellectuel pousse à aborder ce concept dans le domaine de la recherche en management. Ce capital est défini comme étant la connaissance et la capacité intellectuelle nécessaire pour la création de valeurs dans l'entreprise [58]. Il représente les ressources et les activités des entreprises essentielles pour obtenir des avantages compétitifs [38].

Les recherches sur le capital intellectuel trouvent leurs origines dans le domaine de l'économie. Ces études montrent que dans les pays à l'avant-garde de l'économie mondiale, l'équilibre entre les connaissances et les ressources a évolué. Le capital intellectuel est devenu peut-être le facteur le plus important qui détermine le niveau de vie. Par suite, les économies les plus avancées technologiquement d'aujourd'hui sont vraiment fondées sur la connaissance [26]. La reconnaissance progressive et l'utilisation du capital intellectuel dans le monde aide les entreprises à être plus productives, efficace, efficiente et innovante : Le capital intellectuel est devenu alors une ressource clé permettant la création de valeur dans l'entreprise [27]. Le capital intellectuel a connu son apogée dans les théories du

management stratégique des connaissances et les ressource-based management [9]. Le capital intellectuel se compose essentiellement du capital humain, du capital relationnel et du capital organisationnel [11].

- **Le capital humain :**

Le capital humain est défini comme la valeur accumulée des investissements dans la formation et la compétence de l'employé [20]. Il contient également l'agilité intellectuelle de l'individu employés [53], le savoir collectif, la créativité et l'innovation de personnes au sein d'une organisation [63].

- **Le capital relationnel :**

Le capital relationnel représente toutes les connaissances intégrées dans les relations avec les parties externes telles que les clients, les fournisseurs, les partenaires et autres parties prenantes externes [53]. C'est l'accumulation de relations sociales encadrées dans les réseaux des individus [48] et la réputation de l'entreprise [17].

- **Le capital organisationnel :**

Le capital organisationnel comprend les entrepôts non-humains de la connaissance dans une organisation qui sont intégrés dans des systèmes, des bases de données et des programmes [20]. Contrairement au capital humain, le capital organisationnel est un actif incorporel qui peut être négociés, reproduit et partagé au sein de l'entreprise [63]. Il inclut les valeurs, les normes, le climat, la culture et l'engagement de la direction ou le processus de prise de décision qui rendent le fonctionnement d'une entreprise possible [17]. Ainsi, le capital organisationnel représente le système d'intégration sociale qui relie les compétences en affaires pour créer de la valeur dans l'entreprise [1]. Il permet de créer des opportunités pour l'échange et le développement de nouvelles connaissances, qui génère un climat entrepreneurial dans lequel les employés peuvent agir de manière innovante [33].

### III. IMPACT DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE SUR L'INNOVATION

Charles Baden-Fuller (1995) affirme, dans ses recherches menées sur le processus de création d'un avantage compétitive, que l'innovation est fortement liée à la capacité de gérer le changement interne qui est accolé essentiellement à la notion d'entrepreneurship. En effet, la capacité de l'entrepreneur à concevoir et à développer un produit actuel et un autre de transmutation donnera une petite entreprise dénaturée. Ces études montrent l'existence d'un lien entre l'entrepreneuriat et l'innovation. La pro-activité de l'entreprise pousse les entreprises à préférer des attitudes non pas réactive mais prévoyant les besoins des marchés. Cette attitude part de l'existence d'un potentiel d'idées neuves réparties parmi les salariés, ce qui constitue un gisement interne d'innovation ([4] :13).

Alpkan et al. (2010) ont mené également une étude dans 184 entreprises manufacturières en Turquie. Ils ont constaté que les dimensions de soutien organisationnel, de soutien de gestion pour le développement des idées et de la tolérance pour la prise de risque exercent des effets positifs sur les

performances d'innovation. Dans cette étude apparaît le lien entre les dimensions de l'orientation entrepreneuriale et l'innovation. La prise de risque apparaît comme une dimension influençant le choix du type d'innovation. C'est ainsi que l'innovation est associée à une forte prise de risque, contrairement à l'innovation incrémentale qui consiste à prendre des risques plus faible [23]. Il s'avère alors qu'un engagement entrepreneurial à l'innovation est basée sur: la volonté d'aller au-delà de la sagesse reçue à combiner des idées à partir de sources non connectées, à considérer le changement comme une opportunité pour tester ses limites [37]. Ceci nous pousse à étudier le rôle médiateur du capital intellectuel avec ses trois dimensions : Humaine, relationnel et organisationnel.

Dans un premier temps nous allons voir, à travers la littérature, l'effet de l'orientation entrepreneuriale sur le capital intellectuel. D'abord, il est à noter que l'éducation et expériences de l'entrepreneur débutant influencent le démarrage de son entreprise [22]. Or dans une entreprise, l'entrepreneur est en interaction avec d'autres personnes. Gomez-Breys et Jaou (2012) détenteurs de l'approche socioconstructiviste de l'entrepreneuriat, affirment que l'orientation entrepreneuriale est centrée sur l'apprentissage des individus formant l'entreprise selon leurs motivations par l'acquisition de l'expérience et la conversion de l'expérience en connaissances et compétences. L'entrepreneur se comporte en tant que leader incitant le travail de groupe. Ainsi, « Le travail collectif, la communication, l'ajustement mutuel permette d'acquérir des compétences sociale, l'imitation de modèles valorisés dans le groupe et encourage l'apprentissage cognitif, mais également stimule l'imagination par les interactions et l'échange des opinions et des représentations » ([28] :136). L'effet de l'orientation entrepreneuriale est alors approuvable sur le capital humain mais également sur le capital organisationnel de l'entreprise. Reste alors le capital relationnel : Dans les PME, le patron fait ses choix en collaboration avec son entourage tels que l'épouse, ou encore un des partenaires de l'entreprise comme le comptable, le banquier, ou encore le client et le fournisseur. Il serait possible de dire que les réseaux relationnels des entrepreneurs repoussent les limites des connaissances [48] et constitue un enrichissement du capital intellectuel de l'entreprise. L'entrepreneur a la capacité de l'orientation et la création des goûts et des besoins des clients. Cet entrepreneur exerce son rôle par la voie de l'autorité et de l'influence aussi bien dans l'entreprise que dans la société. Il saura introduire l'innovation [42]. Ceci nous pousse à interroger, dans un deuxième temps, le lien entre le capital intellectuel et l'innovation. Par échantillonnage aléatoire simple Ibrahim et Ngah (2009) en Malaisie ont indiqué que le capital intellectuel des PME contribue à l'innovation produit et processus et conduisent à de meilleures performances dans les PME.

Il est certain que les ressources, qu'elles soient financières ou humaines, sont essentiels pour bien conduire une innovation [59]. La réunion des connaissances sur les compétences nécessaires devient une exigence pour

l'entreprise. Il serait possible de faire le lien entre ces compétences et l'innovation par exploitation/exploration [16]. L'auteur introduit la notion de « pure exploration » qui consiste à innover sur les plans technologiques et commerciaux en rampant avec les traditions de l'entreprise. De même, le capital relationnel généré par l'interaction et la coordination entre les distincts acteurs économiques, sociaux et politiques formant la société permettra le déblocage et l'apprentissage du passé, ce qui conduira à l'innovation [41]. Ces innovations sont dites induites car elle décline le plan stratégique requérait par la gouvernance à fin de satisfaire les besoins des différents partenaires. Or, les innovations n'émanent pas hors des règles et des dynamiques distincts de chaque organisation ([4] :13). Par suite, la disposition de l'entreprise à innover, la disposition à innover de manière radicale et en fin la disposition de l'entreprise à lancer des innovations saisissant la victoire sur le marché sont façonnées par la culture de l'entreprise [41]. De même, les routines et le travail de groupe caractérisant l'esprit entrepreneurial, soutiennent l'innovation au sein de l'entreprise [35]. L'effet inverse peu être constaté : les routines exercées dans le cadre d'une structure donnée et selon une culture spécifique, peuvent inhiber le changement parce qu'ils compartimentent l'action, les événements et les problèmes ; de la sorte des compartiments de l'entreprise deviennent isolée et ne participent pas voir entravent l'innovation [37]. Par suite, dans les entreprises belges rentables, Winnie et Sels (2010) ont mené une étude en considérant un échantillon de petites entreprises. Ils ont noté que le capital humain (des propriétaires / gestionnaires et les employés) et la GRH sont des déterminants importants de l'innovation dans les start-ups. Alpkan, et al., (2010) affirment que le rôle du capital humain, ils ont trouvé que ce capital constitue un moteur important de la performance d'innovation en particulier lorsque l'effet de la structure organisationnelle est limité. Cependant, lorsque les niveaux du capital humain et la structure organisationnelle étaient élevés, la performance innovante n'a pas augmenté davantage.

Le rôle des systèmes d'information est également remarquable. En effet, Des systèmes d'information stimulant la créativité par la participation dans des challenges lancé, la présentation d'avis et d'idée et sans contrainte de temps seront à l'origine de naissance de l'innovation [41].

Dans une étude longitudinale à informateur multiples sur 93 organisations dans United States, Subramaniam et Youndt (2005) ont constaté que le capital humain, organisationnel et social ou relationnel et leurs interrelation, influencés sélectivement les capacités d'innovation radicales et incrémentales. Ils ont indiqué que le capital organisationnel a une influence positive sur la capacité d'innovation incrémentale alors que le capital humain en interaction avec le capital social influence positivement la capacité d'innovation radicale. Toutefois, le capital humain par lui-même est négativement associé à la capacité d'innovation radicale. Fait intéressant, le capital social a joué un rôle important dans les deux types d'innovation, comme il a

influencé positivement les capacités innovantes radicales et incrémentales.

En dernier lieu, il faut noter que l'entreprise est un système ouvert [24] qui subit et tire les moyens et les opportunités de l'environnement à fin de s'étendre. Par son capital l'individu choisie et édifie son environnement mais également, il est stimulé par lui. Cette stimulation apparait à plusieurs niveaux lorsqu'il s'agit d'innover. Le capital intellectuel doit s'adapté aux diverses situations qui se présentent. L'ajustement est indispensable face à la concurrence [4], face au changement des goûts des consommateurs et face aux évolutions technologiques. Shiu (2006) a réalisé une étude, sur la base du rapport annuel de sur 80 entreprises technologique taïwanaises et il a indiqué que l'indice des valeurs ajouté du capital intellectuel a une corrélation positive significative avec la rentabilité et la valorisation de marché et une corrélation négative avec la productivité. Les résultats suggèrent que l'industrie technologique à Taiwan est capable de transformer les actifs incorporels tels que le capital intellectuel à des produits à forte valeur ajoutée.

#### IV. HYPOTHESES, MODEL DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Le cadre conceptuel de la présente étude consiste à partir de la revue de littérature existante à fin de formuler les hypothèses de recherche et d'élaborer un nouveau model de recherche.

Nous proposons les hypothèses suivantes :

- **H1** : L'entrepreneuriat influence positivement le capital intellectuel de l'entreprise.
- **H2** : Le capital Intellectuel est positivement associé à l'innovation.
- **H3** : Le capital intellectuel a un effet médiateur entre l'entrepreneuriat et l'innovation.
- **H4** : La perception de la turbulence de l'environnement modère la relation entre le capital intellectuel et le type d'innovation.

En s'appuyant sur les hypothèses présentées ci-dessus, nous pouvons conclure que le capital intellectuel joue un rôle médiateur entre l'orientation entrepreneuriale et l'innovation, mais également que l'environnement modère la relation entre le capital intellectuel et l'innovation. Nous pouvons également avancer un nouveau model conceptuel reliant l'orientation entrepreneuriale à l'innovation à travers le capital intellectuel (Fig.4).

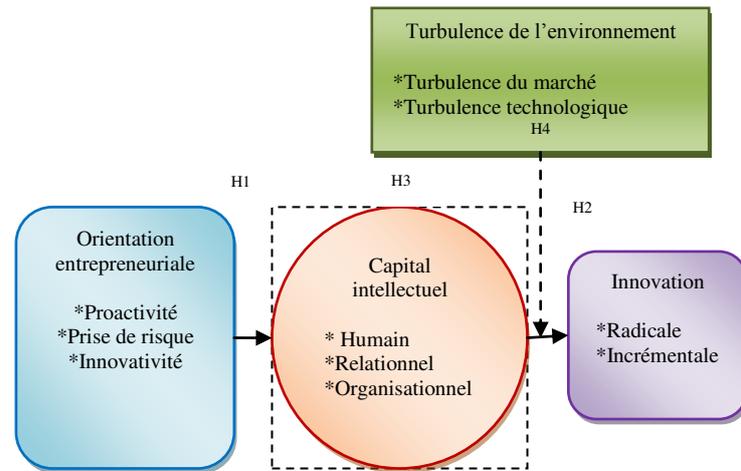


Fig.4 Modèle conceptuel reliant l'orientation entrepreneuriale à l'innovation à travers le capital intellectuel

Une étude qualitative a été conduite pour explorer en profondeur le model et pour mieux appréhender le rôle du contexte sur son fonctionnement. Cette étude repose particulièrement sur les interprétations des individus procurant une multitude de renseignements. Notre recueil qualitatif se fonde principalement sur la collecte de données par des entretiens semi-directifs, l'observation et la documentation. L'échantillon comporte quinze petites et moyennes entreprises choisies pour des motifs techniques et non pas statistique. De ce fait, l'échantillon n'est pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de recherche. Afin de vérifier nos conclusions tirées de la littérature, nous retenons la méthode de Miles et Huberman (2003) qui consiste à l'élaboration d'un dictionnaire des thèmes et à la codification des données effectuée à l'aide du logiciel NVIVO8. L'analyse et l'interprétation des résultats est faite en deux étapes :

- Une analyse intra-site qui consiste à traité les sites indépendamment afin de voir l'apport de chaque entreprise pour chaque catégorie du deuxième niveau ou dimension.
- Une analyse inter-site qui constitue une lecture particulière de la réalité des PME en Tunisie. Elle conduit à hiérarchisation spécifique au contexte tunisien par la détection de sous nœuds qui émanent des thèmes utilisés par les directeurs.

#### V. RESULTATS

Suite à une étude détaillée des cas, il serait possible de mentionner une orientation entrepreneuriale présentant une faible tendance vers la proactivité dans le sens de vouloir être le premier sur le marché. Les entrepreneurs tunisiens tendent à s'accommoder avec la concurrence et à suivre les tendances sur le marché national et international. Les qualités de l'entrepreneur, les ressources humaines et leurs compétences, la communication et la flexibilité sont des thèmes soulevés

par les entrepreneurs lors de leurs interviews pour parler de la proactivité. L'aspect stratégique de l'orientation entrepreneuriale se déclare à travers les études des cas lors du soulèvement du thème « proactivité ». L'importance des choix stratégiques se manifeste lorsqu'il s'agit d'innover.

Dans le contexte tunisien, l'orientation entrepreneuriale se caractérise par deux tendances envers le risque. D'abord une réticence et une méfiance totale envers le risque. Pour ce faire, les entrepreneurs décident de l'innovation selon la demande. La deuxième tendance majoritaire est celle d'un penchant positif envers la prise de risque avec une aversion qui se manifeste par la nécessité de calculer le risque et de prendre les précautions nécessaires pour limiter les inconvénients et éviter les dégâts ou l'échec menant à la faillite.

L'orientation entrepreneuriale est axée sur l'innovativité. Cette tendance à innover nécessite une bonne observation des stratégies des concurrents et la détection des besoins sur le marché afin de pouvoir surprendre les clients avec des produits présentant une vision différente des autres et ayant des prix abordables.

Concernant l'innovation, l'entrepreneur tunisien soulève plusieurs difficultés dont essentiellement les entraves financières, législatives et l'incertitude du marché. L'entrepreneur tunisien opère généralement des innovations incrémentales. Afin de réaliser ce type d'innovation, il faut être ouvert sur l'extérieur, faire des recherches et développer des produits présentant des modifications continues, et surtout se munir de ressources humaines douées et impliquées. L'innovation radicale est une ambition pour la plupart des entrepreneurs interrogés. Les innovations radicales sont décrites comme révolutionnaires ou sources de bouleversement technologique. Elles peuvent être cycliques et s'opèrent essentiellement sur le marché local. Dans certains cas, elles résultent des progrès technologiques et de la concurrence essentiellement étrangère.

Pour réaliser l'innovation radicale, l'entrepreneur tunisien insiste sur deux points principaux : D'abord il faut avoir le potentiel humain et les moyens financiers pour entreprendre et défendre cette innovation. Ensuite il faut avoir des idées innovantes et convaincantes.

Cela nous mène vers la détection de l'importance du capital humain au sein de l'entreprise. Les entrepreneurs tunisiens sont d'accord sur le rôle du capital intellectuel dans la réussite du processus de travail et la réalisation de la croissance économique. Plusieurs arguments appuient cette opinion, tels que l'augmentation de la rentabilité, du chiffre d'affaire ou encore l'évolution. Le succès du capital humain se fonde sur plusieurs composantes dont essentiellement le suivi entrepreneurial, les compétences, la polyvalence, et particulièrement l'esprit collectif qui est à l'origine de toute évolution au sein de l'entreprise. L'analyse intra-site nous permet de détecter les sous variables du capital humain présenté dans l'étude quantitative et qui sont la formation et l'apprentissage, l'expérience, l'expertise et la créativité. Cependant, nous remarquons également que le capital humain est coûteux pour la petite et moyenne entreprise.

A côté du capital humain, nous trouvons le capital relationnel. Pour l'entrepreneur tunisien, ce capital garantit un taux de succès élevé pour l'entreprise. Deux types de relations se manifestent : La première est une relation de confiance régie par l'intérêt mutuel. La deuxième est une relation de dépendance due à la complémentarité entre les partenaires.

Pour l'entrepreneur tunisien, pour réaliser des innovations, les partenaires les plus importants pour réaliser des innovations sont le client et l'Etat. En effet, les entreprises cherchent en premier lieu la satisfaction de la demande du client. Elles sont à son écoute pour réaliser des innovations incrémentales et elles cherchent à le convaincre lors de la réalisation des innovations radicales. Le deuxième partenaire qui joue un rôle primordial pour réaliser les innovations aussi bien incrémentales que radicales est l'Etat avec ses différentes organismes gouvernementaux. En effet, l'entrepreneur tunisien soutient l'idée des encouragements offerts par l'Etat pour investir en innovation. Le soutien peut être d'ordre financier, par l'émission de lois favorisant l'activité d'innovation, ou par la garantie d'un environnement économique, politique et social favorable à l'entrepreneuriat.

Le capital organisationnel, pour sa part, a ses particularités dans les entreprises tunisiennes. L'entrepreneur souligne l'importance de l'échange d'idées et du travail de groupe. La collectivité et la vie de famille sont les expressions les plus utilisées pour décrire cette caractéristique. Une autre information a attiré notre attention est celui de l'esprit d'équipe jeune. Nous avons pu détecter des cas où la méfiance caractérise la relation entre l'entrepreneur et le personnel. L'entrepreneur tunisien essaie également de mettre en œuvre des méthodes de travail propres à l'entreprise afin de garantir la réussite de son organisation. La communication est garante de la qualité du capital organisationnel.

En parlant de l'environnement et au cours des entretiens, les entrepreneurs révèlent plusieurs spécificités inhérentes à la turbulence du marché, d'une part, et à la turbulence technologique de l'autre part.

Ainsi, l'entrepreneur tunisien pense que la turbulence du marché résulte de l'image du pays en période de crise, cette image a augmenté l'insécurité et l'ambiguïté du marché. L'hésitation du client et l'intensité de la concurrence, surtout illégale, ont renforcé le sentiment d'insécurité. La solution proposée par l'entrepreneur tunisien est l'investissement dans le capital humain et les méthodes de travail, en d'autres termes, le capital organisationnel. Cet investissement va garantir une certaine stabilité au sein de l'entreprise et ce résultat est en harmonie avec notre étude quantitative et nos fondés théoriques.

Concernant la turbulence technologique, deux facettes sont soulignées par l'entrepreneur tunisien. La première facette est positive. Elle porte sur l'effet positif de l'absorption de la technologie pour concevoir de nouveaux projets et pour suivre les tendances. La deuxième facette est négative. Elle porte sur le coût élevé des nouvelles technologies.

## VI. CONCLUSION

Tout au long de l'article la causalité de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et l'innovation a été mise en exergue, ceci à travers la variable médiatrice qui est le capital intellectuel. Par suite, nous avons proposé un modèle conceptuel reliant les trois concepts qui sont l'orientation entrepreneuriale, le capital intellectuel et l'innovation. Le rôle modérateur de l'environnement sur la relation entre le capital intellectuel et l'innovation a été également mentionné. Les résultats de cette étude ont montré l'existence de preuves positives sur le fait que les entreprises industrielles en Tunisie managent effectivement le capital intellectuel qui, à son tour, influence l'intensité de l'innovation. La prospection de réponses à nos interrogations nous a guidé tout au long de la construction de cette recherche et les traits se sont dessinés à la lumière de la revue de la littérature et des accès au terrain. Les résultats montrent, premièrement, que le capital intellectuel a un impact positif sur l'intensité de l'innovation, à l'exception de l'effet du capital relationnel sur l'innovation radicale. En effet, il serait difficile de prévoir l'avenir ou de l'imaginer par les partenaires. De plus la vision des attentes des partenaires est floue et les études de marché ne seront d'utilité que suite à l'usage du produit ou service résultant de l'innovation radicale. Deuxièmement, aussi bien la turbulence technologique que la turbulence du marché, modèrent la relation entre le capital humain et l'innovation incrémentale. Cependant, les capacités d'absorption constituent une entrave organisationnelle inhibant l'intensité de l'innovation. Sur le plan théorique, ces résultats constituent un prolongement aux travaux antérieurs, contribuant à l'avancement des réflexions sur l'innovation. Longtemps étudiés par le résultat à travers son effet sur la performance, ou sa contribution dans la création de valeur, la présente étude s'intéresse à l'analyse des déterminants qui permettent à l'entreprise d'innover. Sur le plan pratique, les résultats de l'étude pourront, particulièrement, attirer l'attention des dirigeants ou des jeunes entrepreneurs qui essaient de tirer bénéfiques des effets du capital intellectuel ou de la turbulence de l'environnement, pour améliorer leurs rendements en matière d'innovation. Néanmoins, la présente étude suggère des orientations significatives pour les recherches futures par l'intégration d'autres composantes. En fait, l'orientation entrepreneuriale fait apparaître la dimension prise de risque, or des recherches récentes mettent l'accent sur une autre dimension d'une importance égale voir supérieure à la prise de risque : c'est la tolérance de l'ambiguïté. Yusof et al. (2007) défendent que la tolérance de l'ambiguïté soit une disposition à percevoir une situation ambiguë comme source de menace. Les personnes tolérantes à l'ambiguïté ont la faculté de supporter et de gérer le stress généré par l'incertitude. Ces personnes ont une forte capacité d'adaptation [25]. La tolérance à l'ambiguïté implique alors une volonté d'aller de l'avant et à agir en situation d'incertitude et les individus peuvent faire ou ne pas faire preuve de tolérance à l'ambiguïté au même niveau dans différentes situations. Une des limites du modèle serait la

dichotomie au niveau de l'intensité de l'innovation. En effet, les typologies de l'innovation sont multiples et les frontières entre elles sont parfois difficiles à cerner dans la réalité. De ce fait, les chercheurs parlent de complémentarité entre les typologies [6] et d'autres typologies naissent tels que les innovations de micro-ruptures qui sont moins intenses que les innovations radicales [18]. Toutefois, une perspective prometteuse de ce travail de recherche serait la validation quantitative de ce modèle.

## RÉFÉRENCES

- [1] S. Alguezaui and R. Filieri, "Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network", *Journal of Knowledge Management*, vol.14, n°6, pp. 891 – 909, 2010.
- [2] L. Alpkhan, C. Bulut, G. Gunday, G. Ulusoy and K. Kilic, "Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance", *Management Decision*, vol.48, n°5, pp.732-755, 2010.
- [3] C. Baden-Fuller, "Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research", *British Journal of management*, 6, Special Issue, pp.3-16, 1995.
- [4] B. Bellon, *L'innovation créatrice*, Arte édition, Economica, 2002
- [5] P. Y. Barreyres, « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, Janvier – Février, vol.3, n°24, pp. 9-15, 1980.
- [6] B. Bellon, *L'innovation créatrice*, Economica, Paris, 1997.
- [7] J. Bessant, and J. Tidd, "Innovation and entrepreneurship", John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, 2011.
- [8] C. Bijon, « Les stratégies de rupture », *Harvard l'expansion*, n° Automne, pp. 98-103, 1984.
- [9] N. Bontis, "Intellectual capital; an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, MCB University Press, vol. 36, n°2, pp. 63-76, 1998.
- [10] N. Bontis, "National Intellectual Capital Index: a United Nations initiative for the Arab region", *Journal of Intellectual Capital*, vol.5, n°1, pp. 13-39, 2004.
- [11] N. Bontis, A.A. Sharabati and S.N. Jawad, "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan", *Management Decision*, Emerald Group, vol.48, n°1, pp.105-131, 2010.
- [12] C. Carrier, D.J. Garand, Le concept d'innovation: Débats et ambiguïtés, 5<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Lille, Mai 13-14-15, 1996.
- [13] R. Chia, "From Knowledge-creation to the perfecting of action: Tao. Bashi and the pure experience as the ultimate ground of knowing", *Human Relation*, vol.56, n°8, pp. 953-981, 2003.
- [14] P. Corsi, E. Neau, *Les dynamiques de l'innovation modèles méthodes et outils*, Hermes Science-Lavoisier, Paris, 2011.
- [15] M. Crozier, *La société bloquée*, Editions du seuil, 1970.
- [16] E. Daneels, "The dynamics of product innovation and firm competences", *Strategic management journal*, vol.23, pp.1095-1121, 2002.
- [17] G.M. De Castro and M. Delgado-Verde, "Assessing Knowledge Assets in Technology-Intensive Firms: Proposing a Model of

- Intellectual Capital”, *Journal of CENTRUM Cathedra*, vol. 1, n° 48, pp.43-59,2012.
- [18] TH.Duran ,” Dual technological trees: Assessing the intensity and strategic significance of technological change”, *Research Policy*, vol.4, n°21, pp.361-380, 1992.
- [19]TH. Duran and S.Guerra-Vieira, « Etalonner l’innovation : métrique d’une innovation annoncée », 7<sup>ème</sup> conférence de l’AIMS , du 27 au 29 Mai, Louvain La Neuve,1998.
- [20]L.Edvinsson and M.Malone,, *Intellectual Capital: Realising Your Company’s True Value by Finding its Hidden Brainpower*, HarperCollins, New York, NY,1997.
- [21]S.Emin , S.N.Bienfaik , « Ce que l’économie sociale et solidaire fait à l’entrepreneuriat ou les défis que l’économie sociale et solidaire pose aux paradigmes dominants de l’entrepreneuriat, Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance », 6<sup>ème</sup> congrès de l’académie de l’Entrepreneuriat, 19-20 et 21 Nov , Antipolis Sophia, 2009.
- [22]M.El Agy, H.Bellihi, « Pratiques d’accompagnement, succès entrepreneurial et accès au financement externe : Cas des entrepreneurs naissants marocains », Équipe de recherche en Développement et Management de Projet ‘‘EDMP’’, Laboratoire ‘‘LaRGe’’ - École Nationale de Commerce et de Gestion, 2014.
- [23]C.Estay,F. Durrieu,P.M. Diop, « Motivation entrepreneuriale et logique d’action du créateur », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 24, n°1, pp.135-165, 2011.
- [24] A.Fayolle , *Introduction à l’entrepreneuriat*, Dunod, Paris,2005.
- [25]Y.Gass, M.Tremblay, Les caractéristiques de l’entrepreneur : Questionnaire d’auto-évaluation :Ai-je un profil d’entrepreneur , Banque de développement ,Canada, 2004.
- [26] P.C.Goh, “ Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia”, *Journal of Intellectual Capital*, vol.6, n°3,pp. 385-396, 2005.
- [27]P.C.Goh and K.P. Lim (2004), “Disclosing intellectual capital in company annual reports: evidence from Malaysia”, *Journal of Intellectual Capital*,vol.5, n°3,pp. 500-510, 2004.
- [28] M.Gomez-Breys, A. Jaou, *L’entrepreneur au 21<sup>ème</sup> siècle : reflet des évolutions sociétales* , Dunod, 2012.
- [29]R.Grant, “Toward a knowledge based theory of the firm” , *Strategic Management Journal*, vol. 17,pp.109-122,1996.
- [30]B.Guilhon, *Les dimensions actuelles des phénomènes technologiques*, L’Harmattan, Paris,1993.
- [31]G.Hamel, C.K.Prahalad, « Sept idées pour découvrir les nouveaux marchés », *Harvard l’Expansion*, vol.7,n°3,pp.78-92, 1992.
- [32]G.Hamel, “Opinion : Strategy Innovation and the Quest for Value”, *Sloan Management Review*, Winter,pp.7-14,1998.
- [33]R.Henderson,and K.Clark, “Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms”, *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n°1, pp. 9-30,1990.
- [34]S.D.Hunt. and R.M.Morgan, “Resource advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions”, *Journal of Marketing*,vol.60, n°4,pp. 107-114, 1997.
- [35]D.K. Hurst and R.E.White, “Top management teams and organizational renewal”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue,vol.10,pp.87-105,1989.
- [36]A.R.Ibrahim and R.Ngah , “The relationship of intellectual capital, innovation and organizational performance: a preliminary study in Malaysian SMEs”, *International Journal of Management Innovation Systems*,vol. 1,n°1,pp. 1943-1384, 2009.
- [37]R.M.Kanter, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster, 1983.
- [38]N.Kamukama, “Intellectual capital: company’s invisible source of competitive advantage”, *Competitiveness Review*, vol.23, n°3,pp. 260-283,2013.
- [39]N.Khelil, C.Allix-Desfautaux, A.L. Le Nadant ,F.S. LEE , Une approche taxonomique de l’orientation entrepreneuriale des réseaux de franchise. congrès-iae 2015.sciencesconf.org.
- [40]S. Le Loarne, S.Blanco, *Management de l’innovation*,1<sup>ère</sup> édition, PERSON,2009.
- [41] S.Le Loarne, S.Blanco, *Management de l’innovation*, 2<sup>ème</sup> édition, PERSON,2012.
- [42]J. Liouville, (2009), « Degré d’innovation et performance des entreprises : Limites des recherches actuelles et nouvelles perspectives pour le management de l’innovation »,*Revue Française de gestion industrielle*, vol.25,n°1,pp. 5-27,2009.
- [43]G.T.Lumpink, and G.G.Dess, “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, vol.21,n°1,pp. 135-172,1996.
- [44] M.B.Miles and A.M. Huberman, *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, dernière édition, 2003.
- [45]D.Miller, “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *ManagementScience*, vol. 29, pp. 770-791,1983.
- [46] B.Moingeon, E.Metals, *Le management des competences et capacités organisationnelles: illustration par le cas de l’entreprise Salomon*, in Quelin,B., Arregle,JL., Le management stratégique des compétences, , chapitre 8, Ellipses, Paris, pp.263-286,2000.
- [47]S.Montchaud, « Innovation et risque », 13<sup>ème</sup> conférence de l’AIMS, du 1<sup>er</sup> au 4Juin, Le Havre,2004.
- [48]R. Nkakleu, « Capital social et identification et exploitation d’opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais: une étude pilote », V<sup>ème</sup> congrès international de l’Académie de l’Entrepreneuriat Sherbrooke (Canada), du 4 au 5 octobre,pp.1-19,2007.
- [49]I.Nanoka, R.Toyama and A. Nagata, “A firm as a knowledge-creating entity :A new perspective on the theory of the firm”, *Industrial and Corporate Change* , vol.9,n°1,pp.1-20,2000.
- [50] C.K.Prahalad and G. Hamel, “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*,vol.68,n°3,pp.79-91,1990.
- [51] K.Randerson, A.Fayolle, « Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ? », Cahier de recherche, HAL archives-ouvertes.fr, 2010.
- [52] L.Renard , R.Soparnot, « Les vertus de l’innovation stratégique subie :Le cas de Transat face à l’des agences de voyage en ligne » , Journées de réflexion 2011- 7<sup>e</sup> rencontre annuelle du Groupe de recherche sur les Capacités Organisationnelle, Canada, 2011.

- [53] J.Roos,G. Roos, N.C.Dragonetti and L.Edvinsson, *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, Basingstoke,1997.
- [54]J.A.Schumpeter , *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, Interest and business cycle*, Harvard University Press,1936.
- [55]J.A.Schumpeter,*Professor Taussig on wages and capital, in Taussig, Frank W. (dir.) Explorations in economics: notes and essays contributed in honor of F.W. Taussig, New York: New York McGraw-Hill, pp.213–222,1936.*
- [56] H.J.Shiu, “The application of the value added intellectual coefficient to measure corporate performance: evidence from technological firms”, *International Journal of Management*, vol.23,n°2,pp. 356-365,2006.
- [57] M.Subramaniam and M.A. Youndt, “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”, *The Academy of Management Journal*,vol.48,n°3,pp. 450-463,2005.
- [58] T.A.Stewart, *Intellectual Capital*, New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group,1997.
- [59]C.Viala and C.Leger-Jarniou, « Leviers organisationnels de la Dynamique d’Innovation Intrapreneuriale : relecture théorique du modèle d’Ireland, Kuratko et Morris », XIX Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS Luxembourg,2010.
- [60] J.Wiklund and D.Shepheri, “Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium-sized businesses”, *Strategy Management Journal*, vol.24,n°13,pp.1307-1314,2003.
- [61] S.D.Winne and L.Sels , “Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy”, *The International Journal of Human Resource Management*,vol. 21,n°11,pp. 1863-1883,2010.
- [62]M.Yusof, M.S. Sandhu, K.K. Jain , “Relationship between psychological characteristics and entrepreneurial inclination: A case study of students at university Tun Abdul Razak (UNITAR)”, *Journal of Asia entrepreneurship and sustainability*, vol.3, n°2,pp.1-17, 2007.
- [63]S.Zambon, Accounting, intangible and intellectual capital: an overview of the issues and some considerations, Working Paper 4, University of Ferrara, Ferrara, 2002.

# SUCCEES DES EQUIPES ENTREPRENEURIALES : ROLES DU CAPITAL HUMAIN ET SOCIAL DANS L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES ET LA MOBILISATION DES RESSOURCES

Ahlem OMRI <sup>#1</sup>, Younes Boujelbene <sup>\*2</sup>  
*Laboratory URECA, University of Sfax,  
Faculty of Economics and Management of Sfax,  
Street of airport, km 4.5, LP 1088, Sfax 3018, Tunisia*  
[omri\\_ahlem@yahoo.fr](mailto:omri_ahlem@yahoo.fr)  
[boujelbene.younes@yahoo.fr](mailto:boujelbene.younes@yahoo.fr)

## Résumé

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier la relation entre le capital humain et social des équipes entrepreneuriales, d'une part, et l'identification des opportunités et la mobilisation des ressources, d'autre part. Pour appréhender les équipes entrepreneuriales qui opèrent dans une industrie à faible technologie, nous comptons sur les réseaux sociaux et la perspective humaine de l'entrepreneuriat. Dans cet article, nous étudions comment le capital social et humain des membres de l'équipe entrepreneuriale influencent leur capacité à identifier les opportunités et à mobiliser les ressources externes. Nous enrichissons la recherche antérieure de deux façons. Premièrement, en utilisant la méthode probit ordonné pour mesurer le nombre d'opportunités identifiées au niveau des équipes entrepreneuriales. Deuxièmement, à notre connaissance, il existe un très petit nombre de recherches qui ont étudié théoriquement et empiriquement la mobilisation de ressources externes, notamment au niveau des équipes entrepreneuriales.

**Mots clés:** Équipe Entrepreneuriale, Opportunité Entrepreneuriale, Ressources Externes, Capital Social, Capital Humain.

## I. INTRODUCTION

L'équipe entrepreneuriale est un phénomène omniprésent dans l'économie et dans la société. L'équipe entrepreneuriale est une forme d'entrepreneuriat collectif qui a été émergé dans les années 90 avec le travail de Kamm et al. (1990). Toutes les études, indépendamment du pays ou de l'industrie, ont montré plus ou moins une influence positive de l'équipe entrepreneuriale sur le succès de l'entreprise. Généralement, l'argument principal pour les avantages des équipes est basé sur les effets positifs d'une combinaison d'individus avec

diverses personnalités, caractéristiques, connaissances, compétences et capacités (Vyakarnam et al. 1997).

Shane et Venkataraman (2000) ont montré que le capital humain augmente la capacité des entrepreneurs à découvrir et exploiter les opportunités d'affaires. De plus, Kinias (2013) a confirmé que le background entrepreneurial (niveau d'éducation et expériences antérieures) aide l'entrepreneur non seulement à découvrir de nouvelles opportunités d'affaires, mais aussi à reconnaître les outils de financement utilisés pour le futur projet. Les expériences antérieures jouent un rôle crucial dans la mobilisation des ressources requises pour exploiter les opportunités identifiées (Kotha et George, 2012). Outre le capital humain, le capital social représente un facteur clé dans la découverte des opportunités ainsi que dans la mobilisation des ressources externes par les équipes entrepreneuriales. Packalen (2007) a confirmé que le capital social renforce la légitimité des équipes créatives et facilite leur accès aux ressources financières.

Bien qu'il existe plusieurs études sur l'identification des opportunités et la mobilisation des ressources externes, celles qui sont intéressées par ces processus dans les équipes entrepreneuriales sont très rares. Pour cette raison, notre étude vise à analyser les facteurs qui affectent le nombre d'opportunités identifiées par l'équipe entrepreneuriale, ainsi que ceux qui simulent la mobilisation des ressources externes.

Le principal objectif de cette étude est de connaître les liens et d'analyser l'impact des attributs du capital humain et des dimensions du capital social sur la capacité des équipes à identifier des opportunités et à mobiliser les ressources nécessaires pour les exploiter.

## II. REVUE DE LA LITTERATURE

A. *L'équipe Entrepreneuriale: un Déterminant du Succès de l'Entreprise*

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'équipe entrepreneuriale par des chercheurs dans ce domaine. Ceci est dû à la jeunesse de ce sujet et à la variété des approches qui animent ces auteurs. Dans notre étude, nous avons pris comme référence la définition de Cohen et Baily (1997) qui ont considéré l'équipe comme un groupe d'individus partageant des tâches et des résultats interdépendants associés à ces tâches, qui ont été également perçus comme une unité sociale par eux-mêmes et par les autres.

Malgré la variété des définitions de l'équipe entrepreneuriale, la littérature a pu établir que l'équipe entrepreneuriale a un impact significatif sur la réussite des entreprises (Kamm et al., 1990; Watson et al., 1995; Cooper et Daily, 1997). Comparées aux entrepreneurs individuels, les équipes peuvent offrir des ressources plus importantes, des perspectives variées, et un éventail plus large d'idées et de capacités (Hansen, 1991; Hofer et Sandelberg, 1987). Les entreprises créées par des équipes ont une influence positive sur la rentabilité, la capacité de survie et le potentiel de croissance des nouvelles entreprises. Cooper et Bruno (1977) ont confirmé que les entreprises fondées par une équipe réussissent mieux sur le plan financier que les entrepreneurs individuels.

Kamm et al. (1990) ont constaté que 56 des 100 entreprises les plus performantes étaient des entreprises créées par des équipes et que ces entreprises avaient des revenus plus élevés, et une meilleure capitalisation boursière que les entreprises individuelles. Par conséquent, comme l'expriment Cooper et Daily (1997), «l'équipe entrepreneuriale est au cœur de toute nouvelle entreprise».

B. *Rôle du Capital Humain dans l'Identification des Opportunités Entrepreneuriales*

L'identification des opportunités est l'étape qui initie le processus entrepreneurial et le principal moteur du démarrage des nouvelles entreprises (Shane et Venkataraman, 2000). En plus, la reconnaissance des opportunités est l'ancêtre de la richesse individuelle et sociale, Venkataraman (1997).

L'équipe entrepreneuriale se caractérise par la diversité du capital humain qui augmente l'efficacité de l'équipe et donc la performance de l'entreprise, en particulier lors des phases de lancement et de développement du projet entrepreneurial. En outre, Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont confirmé que les attributs inobservables du capital humain des équipes entrepreneuriales stimulent l'innovation et la création de nouvelles idées.

Certaines études telles que (Arenuis et Declercq, 2005; Davidson et Honig, 2003) ont montré qu'il existe une relation positive entre le niveau d'éducation et la capacité des entrepreneurs à identifier les opportunités entrepreneuriales. Cependant, Ucbasaran et al., (2009) ont confirmé que, dans un échantillon de 630 entrepreneurs, les entrepreneurs

expérimentés ont identifié et exploité plus d'opportunités que les entrepreneurs qui n'ont pas d'expériences antérieures.

*Hypothèse 1: Il existe une relation positive entre le capital humain (niveau d'éducation, les expériences entrepreneuriales antérieures et les expériences managériales antérieures) et le nombre d'opportunités identifiées.*

C. *Rôle du Capital Humain dans la Mobilisation des Ressources Externes*

Tout d'abord, Villanueva et al., (2012) ont indiqué que la théorie de la mobilisation des ressources est plus pertinente dans l'entrepreneuriat que la théorie de l'acquisition des ressources, étant donné que la mobilisation se concentre sur l'accès aux ressources et non sur l'allocation des ressources entre les différentes parties.

Ensuite, les expériences entrepreneuriales antérieures et les expériences managériales préalables fournissent aux entrepreneurs des connaissances sur les ressources nécessaires pour créer et comment ces ressources peuvent être combinées pour générer plus de valeur. En outre, l'expérience et l'éducation de l'entrepreneur représentent des indices de qualité pour les détenteurs de ressources (Hellmann et Puri, 2002). Selon Bhagavatula et al., (2010) le capital humain, représenté par les expériences et les compétences professionnelles, a un impact direct sur l'accès aux ressources financières externes. Ils ont confirmé, dans une enquête auprès de 107 entrepreneurs, que ceux qui ont des niveaux d'expérience plus élevés peuvent mobiliser plus de ressources externes utiles pour exploiter les opportunités identifiées.

*Hypothèse 2: Il existe une relation positive entre le capital humain et la capacité des entrepreneurs à mobiliser des ressources externes.*

D. *Rôle du Capital Social dans l'Identification des Opportunités Entrepreneuriales*

Le concept de capital social met en évidence deux dimensions principales qui évaluent sa valeur ajoutée. La dimension structurelle est de mesurer la taille ou l'étendue des réseaux sociaux en termes de nombre de liens directs entretenus avec certaines catégories d'acteurs, Burt (1992). La deuxième dimension (capital relationnel) fait référence à la nature de ces liens. Selon Granovetter (1973), ces liens peuvent être forts (liens forts) ou faibles (liens faibles). Les liens forts sont entretenus avec des amis, des relations intimes ou des parents proches, tandis que les liens faibles sont liés à des parents éloignés, des amis anciens, Lin (1995).

D'autre part, (Burt, 2004; Obstfeld, 2005) ont montré que les individus disposant de plus larges réseaux bénéficient d'un accès plus facile à l'information, ce qui rendrait plus forte la possibilité de profiter des opportunités et des nouvelles idées. De même, Singh et al., (1999) ont montré, dans une enquête auprès de 303 entrepreneurs, que la taille du réseau social a une influence positive sur la capacité des entrepreneurs à identifier les opportunités. De plus, les liens faibles élargissent le réseau de l'entrepreneur et lui facilitent l'accès aux

nouvelles informations, ce qui permet de découvrir des opportunités d'affaires rentables (Elfring et Hulsink, 2003).

*Hypothèse 3: Il existe une relation positive entre le capital social des équipes entrepreneuriales (la taille du réseau et les liens faibles) et le nombre d'opportunités identifiées.*

*E. Rôle du Capital social dans la Mobilisation des Ressources Externes*

La mobilisation de ressources externes est souvent perçue comme une contrainte pour les entrepreneurs. Cependant, l'entrepreneur peut compter sur les relations sociales (banquiers, fournisseurs, clients et amis) pour mobiliser des fonds pour son entreprise. Packalen (2007) a montré que le capital social renforce la légitimité des équipes créatives et facilite leur accès aux ressources financières. De plus, (Birley, 1985; Elfring et Hulsink, 2003) ont constaté que plus les réseaux sociaux des entrepreneurs sont étendus, plus l'accès au financement est facile.

En outre, Uzzi (1997) a confirmé que la forte relation entre l'entrepreneur et le banquier avait des effets positifs sur les conditions d'obtention d'un crédit. Par conséquent, les entrepreneurs qui entretiennent des liens solides avec leurs banquiers peuvent mobiliser des ressources facilement et à moindre coût des ressources financières grâce au degré élevé de confiance qui caractérise ces relations.

*Hypothèse 4: Il existe une relation positive entre le capital social (la taille du réseau et des liens forts) et la capacité des membres de l'équipe entrepreneuriale à mobiliser des ressources externes.*

*F. Modèle Conceptuel de la Recherche*

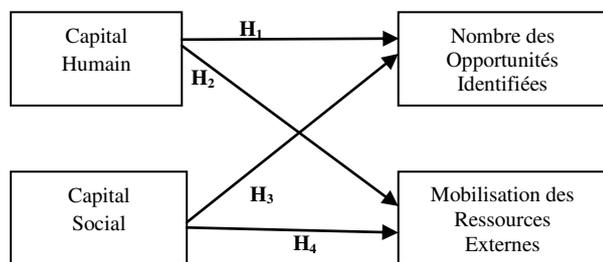


Fig. 1 Modèle de recherche

**III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

*A. Données*

L'enquête a été réalisée dans la région de Sfax. Cette région située dans le sud de la Tunisie et caractérisée par un esprit entrepreneurial. Nous avons adopté la technique de l'entretien semi-structuré avec les membres des équipes entrepreneuriales. Nous avons testé nos hypothèses auprès d'un échantillon représentatif de 225 équipes entrepreneuriales tunisiennes de la région de Sfax. Pour vérifier nos modèles de recherche, nous avons utilisé un questionnaire pour recueillir des données sur le capital humain et le capital social des entrepreneurs, le

nombre d'opportunités identifiées et la facilité de mobilisation des ressources externes. Ensuite, nous avons testé la relation entre les attributs du capital humain et du capital social avec le nombre d'opportunités entrepreneuriales identifiées par la méthode de probit ordonnée. Cependant, nous avons estimé la relation entre le capital humain, le capital social et la mobilisation des ressources externes avec une analyse de régression à l'aide du logiciel Eviews.

La population cible de 225 équipes entrepreneuriales tunisiennes a été choisie en fonction de la taille (2 à 5 membres) et de l'emplacement (région de Sfax). Ces équipes entrepreneuriales appartiennent à différents secteurs de l'économie. L'étude a été réalisée en distribuant des questionnaires à 510 équipes entrepreneuriales. Nous avons reçu des réponses de 225 équipes seulement. Le taux de réponse était de 44,11%.

*B. Méthodes*

L'objectif de notre étude empirique est d'étudier la relation entre le capital humain et social des équipes entrepreneuriales avec l'identification des opportunités entrepreneuriales (Burt, 2004; Davidsson et Honig, 2003; Shane, 2003) et d'autre part d'étudier la relation entre ces capitaux et la mobilisation des ressources externes (Bhagavatula et al. 2010; Hulsink et Elfring, 2003; Jenssen et Greve, 2002).

Dans cette section, nous utilisons la méthode de Probit ordonné afin d'analyser le nombre d'opportunités entrepreneuriales identifiées. En raison de caractère non linéaire du modèle probit ordonné, il est difficile d'interpréter directement les coefficients de ce modèle, Greene (2000). Par conséquent, nous nous appuyons sur l'analyse des effets marginaux pour mieux comprendre l'impact des différentes variables sur l'identification des opportunités. La variable latente  $y^*$  peut modéliser d'une manière significative l'occurrence d'un événement (Y) en référence à sa probabilité. Greene (2000).

$$Y^* = pX \varepsilon, \varepsilon \in [0, 1]$$

$$Y = \begin{cases} 1 & \text{si } Y^* \leq \delta_1 \quad (\text{l'équipe a identifié une opportunité}) \\ 2 & \text{si } \delta_1 < Y^* \leq \delta_2 \quad (\text{l'équipe a identifié deux opportunités}) \\ 3 & \text{si } \delta_2 < Y^* \leq \delta_3 \quad (\text{l'équipe a identifié trois opportunités ou plus}) \end{cases}$$

Où  $\delta_1$ ,  $\delta_2$  et  $\delta_3$  sont des limites qui définissent les catégories de réponse et qui sont estimées en même temps avec d'autres paramètres du modèle.

Les effets marginaux mesurent l'impact d'un changement «marginal» ou d'une unité d'une variable explicative sur la probabilité d'un choix de réponse. Un effet marginal est simplement la dérivée de probabilité par rapport à une variable explicative continue  $x_j$ . En supposant que les variables explicatives sont linéaires dans la spécification du modèle  $\partial (X'\beta) / \partial x_j = \beta_j$ , nous avons:  $(\partial \text{Prob} (Y = 1)) / \partial x_j = -\phi (X'\beta) \beta_j$ ,

$(\partial \text{Prob}(Y = 2)) / \partial x_j = [(-\phi(X'\beta) - \phi(\delta_1 - X'\beta))] \beta_j$   
 $(\partial \text{Prob}(Y = 3)) / \partial x_j = [(-\phi(X'\beta) - \phi(\delta_2 - X'\beta))] \beta_j$   
Où  $\phi(\cdot) = \partial \Phi(\cdot) / \partial (X'\beta)$  est la fonction de densité pour une distribution normale.

Ensuite, nous avons testé la relation entre les attributs du capital humain et social et l'accès aux ressources externes au niveau de 225 équipes entrepreneuriales tunisiennes avec une analyse de régression. Afin d'utiliser la technique de régression, nous avons vérifié les conditions d'application telle que la linéarité du modèle, la normalité des résidus et l'absence de multicolinéarité entre les variables indépendantes.

#### C. Variables Dépendantes

1) *Identification d'opportunité*: Conformément aux études antérieures (Shepherd et Detienne, 2005, Ucbasaran et al., 2009), l'identification des opportunités a été opérationnalisée en termes de nombre d'opportunités identifiées. Les répondants ont été demandés de répondre à la question suivante: «Combien d'occasions de créer ou d'acheter une entreprise avez-vous identifiées avant la création de votre équipe entrepreneuriale? ». Ils ont été présentés avec huit résultats d'identification d'opportunité (c'est-à-dire 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6 à 10 ou plus de 10 opportunités). Les huit résultats d'identification d'opportunité ont été regroupés en trois groupes, et le nombre de répondants appartenant à chaque catégorie a été ainsi identifié. Les répondants qui ont déclaré qu'ils avaient identifié une seule opportunité ont été attribués un score «1» (ce qui représente (32%) des répondants), ceux qui ont indiqué qu'ils avaient identifié deux occasions ont été attribués un score «2» (ce qui représente (20,4%) des répondants), tandis que ceux qui avaient identifié trois ou plus d'opportunités ont été attribués un score «3» (ce qui représente (47,5%) des répondants).

2) *Mobilisation des ressources externes*: L'accès aux ressources externes est souvent décrit comme l'un des principaux défis auquel font face plusieurs entrepreneurs lors de la création d'une entreprise. À l'instar des études préalables (Villanueva et al., 2012), la mobilisation des ressources externes est évaluée à partir d'une mesure composite de la somme de cinq différents types de flux de ressources: la monnaie, les équipements, l'échange du staff, l'assistance technique, et «autres» ressources. Chaque élément peut prendre une valeur de 1 à 5 (1= très peu facile, 5 = très facile).

#### D. Variables Indépendantes

1) *Niveau d'éducation*: Conformément aux études précédentes (Arenius et DeClerq, 2005; Davidson et Honig, 2003; Ucbasaran et al., 2009), la variable éducation est mesurée à partir des niveaux d'études déclarés par les répondants. (1) : ceux qui ont un niveau d'éducation primaire, (2) : les entrepreneurs qui ont un niveau d'éducation secondaire, (3) : ceux qui ont un diplôme de baccalauréat, (4) : ceux qui ont un diplôme de maîtrise ou une licence, et (5) : ceux qui ont un master ou un doctorat.

2) *Expérience entrepreneuriale*: Cette variable «dummy» prend la valeur 1 si l'équipe a une expérience entrepreneuriale antérieure et (0) dans le cas inverse.

3) *Expérience managériale*: Cette variable est mesurée en termes de nombre d'années d'expériences déclaré par l'équipe.

4) *Taille du réseau*: Pour mesurer cette variable, nous avons dressé aux répondants une liste de sept catégories de liens. Le répondant a été demandé de sélectionner les liens qu'il avait personnellement parmi ces sept catégories. La taille du réseau relationnel de chaque entrepreneur est, ainsi, égale au nombre de catégories de liens qu'il a sélectionné.

5) *Liens forts et Liens faibles*: Afin de mesurer ces deux variables, nous avons demandé au répondant de préciser la nature de la relation qu'il avait avec chacun des liens qu'il a sélectionnés. En se basant sur les travaux de plusieurs chercheurs (Lin, 1995; Bruderl et Preisendorfer, 1998) les liens avec des amis intimes, des époux et des parents proches sont considérés comme étant des liens forts et les liens avec des parents éloignés, des anciens amis et de simples connaissances sont considérés comme étant des liens faibles. La nature des liens de chaque entrepreneur est, ainsi, égale au nombre de liens par chaque nature de relation (fort ou faible) divisé par le nombre de catégories de liens qu'il a sélectionné.

#### E. Variables de Contrôle

Nous avons contrôlé pour les répondants l'âge et la taille de l'équipe entrepreneuriale. L'âge a été mesuré comme une variable continue (entre 25 et 55). La taille de l'équipe est aussi mesurée comme une variable continue (entre 2 et 5).

#### F. Résultats

Les moyens et les écarts types pour les variables indépendantes, dépendantes et de contrôle sont présentés dans le tableau I. Les coefficients de corrélation suggèrent que le modèle de régression rapporté ne sera pas touché par la multicolinéarité. Nous pouvons remarquer que l'âge moyen des répondants était de 38,5 ans et ils avaient un niveau d'enseignement supérieur ou secondaire. La moyenne pour les expériences managériales était égale à 3,02 ans, alors que la moyenne pour les expériences dans la création d'entreprise était égale à 0,62.

Pour le capital social, nous avons trouvé une taille moyenne du réseau social égale à 3,77. Les moyennes des liens forts et liens faibles sont respectivement 0,55 et 0,72. Ce tableau confirme que le nombre moyen d'opportunités identifiées égal à 2,42 tandis que la facilité d'accès aux ressources externes a une moyenne de 3,90. Enfin, la taille moyenne de l'équipe était égale à 3,63. Le nombre d'opportunités identifiées était positivement corrélé avec les liens faibles et la taille du réseau, cependant, il a été négativement corrélé avec la taille de l'équipe.

La mobilisation des ressources externes est positivement corrélée avec les expériences entrepreneuriales, les

expériences managériales, la taille du réseau social et les liens forts. Alors que la facilité d'accès aux ressources externes était négativement corrélée avec l'âge, la taille de l'équipe et le niveau d'éducation. Ainsi, le nombre d'opportunités identifiées et la mobilisation des ressources externes ont été négativement corrélés, ce qui signifie que plus le nombre d'opportunités identifiées par l'équipe est élevé, plus il sera difficile de mobiliser des ressources externes.

1) *Identification des opportunités : hypothèses 1 et 3*

Les résultats de l'analyse de probit ordonné concernant l'identification des opportunités sont présentés dans le tableau

II. Ce tableau fournit des informations sur les facteurs qui ont influencé le nombre d'opportunités identifiées. Nous notons que l'identification des opportunités d'affaires a été significativement et négativement influencée par le niveau de l'éducation. En outre, les résultats des effets marginaux ont révélé que, bien que le niveau d'éducation augmente d'une unité, la probabilité du groupe des répondants qui ont identifié «deux opportunités» a augmenté de 2,45%, alors que la probabilité de faire partie de ceux qui ont découvert «3 ou plus d'opportunités» a diminué de 3,36%. En plus la probabilité d'être dans le groupe qui a identifié «une opportunité» était faible.

De plus, nous avons constaté que les expériences managériales avaient significativement et négativement influé le nombre d'opportunités identifiées par les équipes entrepreneuriales tunisiennes. Par conséquent, l'analyse des effets marginaux a montré que lorsque les expériences managériales augmentent d'une unité, la probabilité de faire partie du groupe des répondants qui ont identifié «deux opportunités» augmente de 0,8%. Bien que la probabilité d'être dans le groupe des répondants qui ont identifié «trois ou plus d'opportunités» a diminué de 1,08%.

Les expériences entrepreneuriales ont influencé positivement l'identification des opportunités à un niveau de confiance de 99%. En effet, une augmentation d'une unité de ces expériences augmente la probabilité de faire partie du groupe des répondants qui ont identifié «trois ou plus d'opportunités» de 0,89%. Bien que la probabilité d'être dans le groupe qui a découvert «deux opportunités» diminue de 0,67%.

Deux variables ont été utilisées pour mesurer le capital social des équipes entrepreneuriales. Ces variables sont la taille des réseaux sociaux et les liens faibles. Ces deux variables ont influencé significativement et positivement l'identification des opportunités à un niveau de confiance de 99%. Lorsque la taille de réseau augmente d'une unité, la probabilité d'être dans le groupe des répondants qui ont identifié «deux opportunités» diminue de 0,14%, alors que la probabilité de faire partie des équipes qui ont identifié «trois ou plus d'opportunités» augmente de 0,19%. Cependant, la probabilité de faire partie des entrepreneurs qui ont découvert "une opportunité" n'a pas été significative.

L'analyse de l'effet marginal a révélé que, lorsque les liens faibles augmentent d'une unité, la probabilité de faire partie des équipes qui ont identifié «deux opportunités» diminue de

0,7%. Alors que la probabilité d'être dans le groupe des répondants qui a identifié «trois ou plus d'opportunités» augmente de 0,93%.

2) *Mobilisation des ressources externes : hypothèses 2 et 4*

TABLEAU III  
MOBILISATION des RESSOURCES EXTERNES

	Mobilisation des Ressources Externes			Probabilité
	Coefficients	S D	t-Statistic	
Age	-0.0295	0.0122	-2.4070	0.0169
Taille équipe	-0.1369	0.0475	-2.8813	0.0044
Niveau Education	-0.3030	0.0610	-4.9668	0.0000
Expérience Entrepreneuriale	0.5273	0.1070	4.9276	0.0000
Expérience Manageriale	0.1814	0.0446	4.0617	0.0001
Taille réseau	0.2706	0.0693	3.9003	0.0001
Liens forts	0.3619	0.1070	3.3792	0.0009
R <sup>2</sup>	0.3569		Durbin-Watson	1.4624
R <sup>2</sup> Adjusté	0.3362		N	225
F	17.211			
Prob (F-statistic)	0.0000			

Le tableau III présente les résultats de l'analyse de régression. Ce tableau montre que le pouvoir explicatif du modèle est acceptable (R2 ajusté est égal à 0.336, p <0,001) et la signification globale permet de rejeter l'hypothèse nulle qui stipule que les coefficients sont tous nuls (F est égal à 17.211, p <0,001). Les résultats de ce modèle confirment que la relation entre les attributs du capital humain des équipes entrepreneuriales et la mobilisation des ressources externes était statistiquement significative à un niveau de confiance de 99%.

Comme prévu, les expériences entrepreneuriales et managériales antérieures étaient positivement liées à la mobilisation des ressources externes (coefficients respectifs: 0,52 et 0,18, p <0,001). Ce résultat implique que plus le nombre des expériences entrepreneuriales et managériales préalables est élevé, plus l'accès des équipes entrepreneuriales aux ressources externes est facile. Alors que le niveau d'éducation a été négativement lié à la variable dépendante la mobilisation des ressources externes. Ces résultats confirment notre hypothèse 2 lié au capital humain (à l'exception du niveau d'éducation). Le capital social des équipes entrepreneuriales représenté par la taille du réseau social et les liens forts a considérablement influencé la mobilisation des ressources externes à un niveau de confiance de 99%. Comme

prévu, la taille des réseaux sociaux et les liens forts ont une influence positive sur l'accès aux ressources externes (coefficients respectifs: 0,27 et 0,36,  $p < 0,001$ ). Cela implique que plus le nombre de liens forts est élevé et plus la taille du réseau est étendue, plus l'accès aux ressources externes est facile. Ces résultats confirment notre hypothèse 4.

#### IV. DISCUSSION

##### A. Identification d'Opportunités Entrepreneuriales

Les résultats du modèle probit ordonné montrent que les variables liées au capital humain des équipes entrepreneuriales ont considérablement influencé l'identification des opportunités. Shane et Venkataraman (2000) ont montré que les entrepreneurs ayant des niveaux plus élevés de capital humain sont plus susceptibles de découvrir des opportunités perçues comme suffisamment attirantes pour démarrer leur propre entreprise.

Les expériences entrepreneuriales antérieures ont une influence positive sur le nombre d'opportunités identifiées. Dans le même ordre d'idées, Ucbasaran et al., (2009) ont confirmé, sur la base d'un échantillon de 630 entrepreneurs, que les entrepreneurs expérimentés ont identifié et exploité plus d'opportunités que les nouveaux entrepreneurs. Cependant, l'étude de (Bhagavatula et al., 2010) a confirmé que les expériences managériales ont affecté négativement l'identification des opportunités, ce qui prouve notre résultat pour les expériences managériales antérieures. Davidsson et Honig (2003) expliquent ce résultat par le fait que les activités de gestion peuvent favoriser des routines qui ne facilitent pas la reconnaissance d'opportunités et les procédures d'allocation qui ne sont pas adaptés à l'exploitation entrepreneuriale réussie.

La troisième variable du capital humain qui a une influence négative sur l'identification des opportunités est le niveau d'éducation. Deux explications possibles pour ce résultat: la découverte d'opportunités entrepreneuriales peut nécessiter un certain niveau d'éducation ou une qualité spécifique de formation par exemple la formation en création d'entreprise. En outre, Davidsson et Honig (2003) ont montré que ces attributs du capital humain peuvent influencer de différentes manières durant le processus d'identification des opportunités. Généralement, les résultats de notre étude ont montré que le capital humain représenté par le niveau d'éducation, les expériences managériales antérieures et les expériences entrepreneuriales préalables, a joué un rôle clé dans l'identification des opportunités.

La littérature en entrepreneuriat considère les réseaux sociaux comme un facteur déterminant dans la réussite de l'entreprise. Nos résultats ont confirmé le rôle de la taille du réseau, qui a influencé positivement le nombre d'opportunités identifiées par les équipes entrepreneuriales. En outre, les membres de l'équipe qui ont des réseaux étendus bénéficieront d'un meilleur accès à l'information qui leur permet d'exploiter de nouvelles idées et opportunités (Burt, 2004; Obstfeld, 2005). De même, Ardichvili et al. (2003) ont montré que le succès de

l'identification des opportunités est lié à l'existence et à l'utilisation d'un réseau social étendu.

En outre, nos résultats concernant la nature des réseaux sociaux ont montré un impact positif des liens faibles sur la capacité des équipes à identifier les opportunités entrepreneuriales. Selon Granovetter (1983), les liens faibles peuvent être considérés comme des ponts vers la nouvelle information différenciée, qui donnent aux entrepreneurs une meilleure chance de reconnaître les opportunités (Hill et al., 1997). De plus, Arenius et DeClercq (2005) ont montré que les entrepreneurs qui maintiennent des liens faibles ont identifié un nombre plus élevé d'opportunités que ceux qui ont des liens forts.

Ainsi, notre étude montre l'importance du capital social dans l'identification des opportunités par les équipes entrepreneuriales. Plus le réseau social des équipes entrepreneuriales est étendu et plus le nombre de liens faibles est élevé, plus le nombre d'opportunités identifiées est élevé.

##### B. Mobilisation des Ressources Externes

Les attributs du capital humain des équipes entrepreneuriales ont considérablement influencé la mobilisation des ressources externes. Les expériences entrepreneuriales antérieures et les expériences managériales préalables que possèdent les membres de l'équipe leur permettent un accès facile aux ressources externes. Beckman et al., (2007) ont montré que la probabilité d'obtenir des capitaux financiers augmente avec les expériences managériales antérieures acquises par l'équipe fondatrice. En outre, les personnes ayant des expériences entrepreneuriales préalables sont susceptibles d'être conscient des ressources nécessaires pour créer une entreprise réussie. Ces expériences permettent également aux entrepreneurs d'avoir plus d'informations et de connaissances pour choisir les détenteurs de ressources (Kotha et George, 2012).

Par conséquent, les personnes ayant des expériences entrepreneuriales antérieures peuvent requérir un niveau de qualité élevé pour leurs activités ultérieures (Gimeno et al., 1997), la valeur de ces entreprises sera, en moyenne, plus élevée que les entreprises fondées par des personnes qui n'ont pas d'expérience entrepreneuriale préalable (Kotha et George, 2012). Alors que Beckman et al., (2007) ont montré que les chances d'acquérir des ressources financières diminuent pour les équipes fondatrices ou les équipes de management qui ont des expériences entrepreneuriales antérieures.

La dernière variable du capital humain est le niveau d'éducation qui a influencé négativement l'accès aux ressources externes. Audretsch et Lehman (2004) ont montré que, dans un échantillon de 341 entreprises allemandes, le nombre des membres de l'équipe de management qui ont un diplôme de doctorat n'a pas d'impact sur l'accès au capital financier. Cet effet peut expliquer en partie nos résultats avec les membres de l'équipe entrepreneuriale qui avaient un niveau d'enseignement secondaire ou supérieur. Cependant, Engel et Keilbach (2007) ont confirmé que le niveau d'éducation des fondateurs a influencé fondamentalement la chance de recevoir des ressources financières auprès des détenteurs de ressources.

Ainsi, nos résultats ont montré que le capital social des équipes entrepreneuriales représenté par la taille des réseaux et les liens forts, joue un rôle clé dans la mobilisation des ressources externes. Plus le nombre des relations sociales est élevé, plus l'entrepreneur sera capable d'entretenir des relations avec le banquier, les responsables des établissements de crédit et les détenteurs de ressources. Ces liens permettent aux équipes entrepreneuriales un accès facile aux ressources externes et à moindre coût. Dans le même ordre d'idées, les études de (Birley, 1985; Hulsink et Elfring, 2003) ont montré que plus le réseau social des entrepreneurs est large, plus l'acquisition des ressources financières est facile.

En outre, les résultats de notre étude ont montré une influence positive des liens forts sur la mobilisation des ressources externes. Par conséquent, ce résultat reflète l'importance des relations familiales et des amitiés dans la création et l'appui de nouvelles entreprises (Ruef et al., 2003). De plus, Kotha et George (2012) ont constaté que les liens familiaux augmentent le nombre de ressources personnelles que l'entrepreneur peut obtenir. En outre, Bhagavatula et al., (2010) ont confirmé, sur un échantillon de 107 entrepreneurs, que les liens forts jouent un rôle crucial dans le processus d'acquisition des ressources, qui est un processus entrepreneurial clé affectant la performance de l'entreprise.

Bien que notre étude enrichit la littérature entrepreneuriale par les résultats trouvés qui soutiennent l'importance du capital humain et social dans l'identification des opportunités et la mobilisation des ressources externes. Cependant, ces résultats peuvent être généralisés à toutes les équipes entrepreneuriales tunisiennes étant donné que notre enquête a été réalisée dans la région de Sfax.

Toutefois, plusieurs études aient analysé les facteurs liés à la mobilisation des ressources, un petit nombre de recherches ont mis l'accent sur l'identification des opportunités par les équipes entrepreneuriales. Nos résultats confirment la valeur des expériences entrepreneuriales antérieures et des liens faibles pour identifier un grand nombre d'opportunités. En outre, l'accès aux différentes ressources a été facilité par les liens informels ainsi que le capital humain spécifique. Ces résultats ont des implications pour les financiers. En fait, de nombreux détenteurs de ressources réclament des expériences antérieures comme une caractéristique des entrepreneurs qui peuvent recevoir un crédit bancaire. Les recherches futures pourraient porter sur la nature des opportunités identifiées par les équipes entrepreneuriales et les moyens d'exploiter ces opportunités.

## V. CONCLUSION

L'identification des opportunités entrepreneuriales et la mobilisation des ressources externes constituent deux processus clés pour tout projet entrepreneurial. La revue de la littérature sur les équipes entrepreneuriales a révélé le manque de recherches menées sur ce type d'entreprise. Le but de cette étude est d'examiner empiriquement la relation entre les différentes dimensions du capital humain et social des équipes entrepreneuriales tunisiennes et leur capacité à identifier les opportunités entrepreneuriales et l'accès aux ressources externes.

Cette recherche présente certaines limites. Etant donné que cette étude a observé un groupe ethnique, ces résultats peuvent être spécifiques à leurs contextes. Les résultats peuvent différer dans d'autres équipes entrepreneuriales des pays développés. En fait, les attributs du capital humain et les dimensions du capital social peuvent être distincts d'un pays à l'autre. Enfin, dans notre étude, nous avons limité l'analyse aux facteurs internes de l'équipe entrepreneuriale affectant l'identification des opportunités entrepreneuriales et la mobilisation des ressources externes. Cependant, il existe d'autres facteurs externes à l'équipe entrepreneuriale tels que l'environnement économique et politique qui peut encourager ou entraver la détection et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales ainsi que l'obtention de ressources externes.

Outre, la valeur de la contribution empirique des expériences entrepreneuriales dans l'identification des opportunités et la mobilisation des ressources externes, cette étude apporte quelques contributions théoriques. Premièrement, nous suggérons que le capital humain spécifique des membres de l'équipe entrepreneuriale leur permette de surmonter les problèmes d'évaluation des ressources. Deuxièmement, notre recherche montre le rôle des liens forts des entrepreneurs dans la mobilisation des ressources pour l'exploitation des opportunités entrepreneuriales. Par conséquent, le problème de la mobilisation des ressources nécessaires peut être atténué par les expériences antérieures et les relations sociales informelles.

Les recherches futures sur les équipes entrepreneuriales peuvent continuer avec nos idées pour mettre en évidence l'importance du capital humain et du capital social tout au long des différentes phases du processus entrepreneurial. Par exemple pour étudier l'impact du capital humain et social sur la croissance et le succès des équipes entrepreneuriales.

## Aknowledgments

Ce papier est un extrait de ma thèse de Doctorat. Nous remercions le comité de cette 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en EGCI pour l'acceptation de notre article.

## Références

- [1] A. Ardichvili, R. Cardozo, and S. Ray, "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development," *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 105–123, 2003.
- [2] P. Arenius, and D. D. Clercq, "A Network-based Approach to Opportunity Identification," *Small Business Economics*, vol. 24, pp. 249–265, 2005.
- [3] D. Audretsch, and E. Lehmann, "Financing high-tech growth: the role of banks and venture capitalists," *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, pp. 340–357, 2004.
- [4] C. M. Beckman, M. D. Burton, and C. O'Reilly, "Early teams: the impact of team demography on VC financing and going public," *Journal of Business Venturing*, vol. 22, pp. 147–173, 2007.
- [5] S. Bhagavatula, T. Elfring, A. Tilburg, and G. G. Van de Bunt, "How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry," *Journal of Business Venturing*, vol. 25, pp. 245–260, 2010.
- [6] S. Birley, "The role of networks in the entrepreneurial process," *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 107–117, 1985.
- [7] J. Brüderl, and P. Preisendörfer, "Network support and the success of newly founded businesses," *Small Business Economics*, vol. 10(3), pp. 213–225, 1998.

- [8] P. Davidson, and B. Honig, "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs," *Journal of Business Venturing.*, vol. 18, pp. 310–331, 2003.
- [9] I. G. Kinias, "The Importance of the Entrepreneurial Background in the Detection and the Utilization of the Information," *Social and Behavioral Sciences.*, vol. 73, 564–572, 2013.
- [10] J. I. Jenssen, and A. Greve, "Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups?," *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research.*, vol. 8(5), pp. 254–267, 2002.
- [11] J. B. Kamm, J. C. Shuman, J. A. Seeger, and A. J. Nurick, "Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda," *Entrepreneurship: Theory & Practice.*, vol. 14(4), pp. 7–17, 1990.
- [12] R. Kotha, and G. George, "Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization," *Journal of Business Venturing.*, vol. 27, pp. 525–543, 2012.
- [13] K. A. Packalen, "Complementing capital: The role of status, demographic features, and social capital in founding teams' abilities to obtain resources," *Entrepreneurship Theory and Practice.*, vol. 31(6), pp. 873–891, 2007.
- [14] M. Ruef, H. Aldrich, and N. Carter, "The structure of founding teams: homophily, strong ties, and isolation among us entrepreneur," *American Sociological Review.*, vol. 68, pp. 195–222, 2003.
- [15] S. Shane, and S. Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research," *Academy of Management Review.*, vol. 25, pp. 217–226, 2000.
- [16] J. Villanueva, A. H. Van de Ven, and H. J. Sapienza, "Resource mobilization in entrepreneurial firms," *Journal of Business Venturing.*, vol. 27, pp. 19–30, 2012.
- [17] E. Maine, P-H. Soh, and N. D. Santos, "The role of entrepreneurial decision making in opportunity creation and recognition," *Technovation.*, vol. 39-40, pp. 53–72, 2015.
- [18] K. M. Eisenhardt, and C. B. Schoonhoven, "Organisational Growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988," *Administrative Science Quarterly.*, vol. 35, pp. 504–529, 1990.
- [19] R. Burt, "Structural holes and good ideas," *American Journal of Sociology.*, vol. 110, pp. 394–399, 2004.
- [20] W. H. Greene, *Econometrie Analysis, 4th ed.*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- [21] M. Granovetter, "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology.*, vol. 78, pp. 1360–1380, 1973.
- [22] M. Granovetter, (1983). "The strength of weak ties: a network theory revisited," *Sociological Theory.*, vol. 1, pp. 201–233, 1983.
- [23] T. Hellmann, and M. Puri, "Venture capital and the professionalization of start-up firms: empirical evidence," *Journal of Finance.*, vol. 57, pp. 169–197, 2002.
- [24] G. E. Hill, G. T. Lumpkin, and R. P. Singh, (1997). "Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs," in P. D. Reynolds et al. (Ed.), *Frontiers in Entrepreneurship Research*, 1997 p.168-182. Wellesley, MA: Babson College.
- [25] N. Lin, "Les ressources sociales: une théorie du capital," *Revue Française de Sociologie.*, vol. 36, pp. 685–704, 1995.
- [26] D. Obstfeld, "Social networks, the Tertius Iungens orientation, and involvement in innovation," *Administrative Science.*, vol. 50(1), pp. 100–130, 2005.

**TABLEAU I**  
STATISTIQUES DESCRIPTIVES et CORRELATIONS des VARIABLES

	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Age	38,5	4,30	1.00									
2 Taille équipe	3,63	1,10	,13*	1.00								
3 Niveau Education	3,2	,84	,009	,04	1.00							
4 Expérience entrepreneuriale	0,62	,48	-,08	-,08	-,03	1.00						
5 Expérience managériale	3,02	1,16	,004	,05	,04	,023	1.00					
6 Taille du réseau	3,77	,76	-,01	,02	,02	,081	-,11	1.00				
7 Liens forts	,55	,49	,15*	-,05	-,01	-,003	,002	,2**	1.00			
8 Liens faibles	,72	,44	-,02	-,14*	-,009	-,022	,10	-,02	,03	1.00		
9 Identification d'opportunités	2,42	,67	-,11	-,14*	-,09	,066	,01	,13*	-,05	,17**	1.00	
10 Mobilisation ressources externes	3,90	,94	-,15*	-,20**	-,27**	,32**	,18**	,24**	,22**	,12	-,01	1.00

\*. Corrélation est significative au niveau de 0.05.

\*\*. Corrélation est significative au niveau de 0.01.

**TABLEAU II**  
MODELE DU PROBIT ORDONNE

Variables	Coefficients	S E	P value	Effets marginaux		
				Y= 1	Y= 2	Y= 3
Age	-0.0524	0.0195	0.0074	-5,51931E-07	0,0045	-0,0065
Taille équipe	-0.1666	0.0842	0.0480	-1,43961E-06	0,0047	-0,0063
Niveau éducation	-0.4371	0.1127	0.0001	-2,14015E-05	0,0245	-0,0336
Expérience entrepreneuriale	0.5847	0.1721	0.0007	-6,81601E-06	-0,0067	0,0089
Expérience managériale	-0.2485	0.0754	0.0010	-3,69374E-06	0,0080	-0,0108
Taille du réseau social	0.4293	0.1285	0.0008	-1,05208E-06	-0,0014	0,0019
Liens faibles	0.7024	0.1892	0.0002	-8,53222E-06	-0,0070	0,0093
Akaike info criterion	1.631794					
Log likelihood	-174.5768					
(Pseudo-R2)	0.177621					

# L'apport du système comptable financier en matière de qualité de l'information financière

LEBBAH Abdelhakim

*Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales*

*Université d'Oron 2, Ahmed BEN AHMED*

Mail : [hakimcompta@hotmail.com](mailto:hakimcompta@hotmail.com)

Hocine Belkharroubi

*Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales*

*Université d'Oron 2, Ahmed BEN AHMED*

Mail : [belkharroubi-h@hotmail.com](mailto:belkharroubi-h@hotmail.com)

**Résumé — En 2007 l'Algérie a opté pour un nouveau système comptable s'inspirant des normes comptables internationales IAS/IFRS.**

**Les IAS/IFRS sont présentées comme des normes de haute qualité. Cela permet de s'interroger sur l'apport du SCF en matière de qualité de l'information financière en le comparant au plan comptable national (PCN, 1975).**

**Cet article se propose de réfléchir sur les critères énoncés par le système comptable financier (SCF, 2007) en matière de qualité de l'information financière.**

**Mots clés — la qualité de l'information financière, le système comptable financier (SCF), Plan Comptable National (PCN), l'information financière, les normes comptables internationales IAS/IFRS.**

**Abstract — In 2007, Algeria opted for a new accounting system based on IAS / IFRS international accounting standards.**

**IAS / IFRS are presented as high quality standards. This makes it possible to question the contribution of the SCF in terms of the quality of financial information by comparing it to the national chart of accounts (NCP, 1975).**

**This article aims to reflect on the criteria set out by the financial accounting system (SCF, 2007) for the quality of financial information.**

**Key words —the quality of financial information, the financial accounting system, the former national chart of accounts, financial information, IAS/IFRS international accounting standards.**

L'élaboration des états financiers par les entreprises de droit algérien, doit être conforme au système comptable financier, édictés par la loi 07-11 du 25 novembre 2007. Ce nouveau système énonce des normes, des principes, des conventions,

des règles, des méthodes, et des techniques comptables. L'un des buts de cette loi est d'assurer la fidélité (1) des états financiers par rapport aux situations économiques de l'entreprise.

En 1962, l'Algérie fait usage du plan comptable français de 1957. La réflexion et la réforme comptable initiées à partir des années soixante dix débouchent sur un nouveau modèle comptable se substituant au plan comptable général français (ordonnance 75/25 du 25 avril 1975 et de l'arrêté d'application du 23 juin 1975). Le PCN<sup>1</sup> était destiné pour le calcul des agrégats économiques, le calcul de l'impôt des entreprises et pour enrichir les données statistiques du pays.

Les organisations évoluent grâce aux besoins technologiques, la mondialisation ou les exigences des clients (2). De multiples raisons également ont participé à l'évolution<sup>2</sup> de la pratique comptable en Algérie. La mondialisation et l'harmonisation<sup>3</sup> comptable dans le monde, les recommandations contraignantes de l'OMC et de l'FMI, la privatisation des entreprises, le besoin de confiance (3) des investisseurs, l'attraction des IDE, l'internationalisation des entreprises, les besoins technologiques et le partenariat, ont contribué communément à adopter un modèle comptable inspiré des normes IAS/IFRS.

<sup>1</sup> PCN : est l'ancien plan comptable national, adopté par l'Algérie en 1975 par le biais de l'ordonnance 75/25 du 25 avril 1975 et de l'arrêté d'application du 23 juin 1975 (25).

<sup>2</sup> L'évolution de la comptabilité est liée aux évolutions économiques et sociales, et en fonction des attentes et des besoins des acteurs, de leurs rapports de force et de leurs conflits (22).

<sup>3</sup> Les référentiels harmonisés de qualité, permettent aux marchés d'acquiescer la confiance, la sécurité et des informations financières de qualité (19).

Les normes comptables IAS/IFRS sont les plus adoptées au monde, l'IASB est le fournisseur principal des normes pour l'IOSCO depuis la fin des années 80 (4). L'IASB a conclu des accords avec l'IFAC, l'IOSCO et l'Union Européenne, notamment : l'IFAC pour étendre le champ d'application de ses normes, l'IOSCO pour avoir la légitimité face aux marchés financiers, et l'Union Européenne pour avoir le pouvoir d'imposition de ses normes dans l'espace européen (5).

Le 28 mars 1998, le ministère des finances chargera le Conseil national de la comptabilité de réfléchir et de formuler des propositions de réforme comptable sur la base du référentiel IAS/IFRS.

Le dispositif réglementaire (6) énonce de nouvelles règles, principes et méthodes comptables qui présentent une nouvelle approche en matière d'appréciation de la qualité de l'information financière. À travers ces énonciations, nous allons essayer d'identifier les indices consistant à saisir la qualité de l'information financière contenue dans l'ensemble de lois constituant le SCF (7; 6; 8; 9).

L'article 3 de la loi 07/11 (6) par sa définition promet une meilleure qualité de l'information financière, dont elle affirme que ce système assure la présentation de l'image fidèle de la situation financière et patrimoniale de l'entreprise. Les caractères de fiabilité, pertinence et fidélité de l'information financière sont des caractères explicites de qualité<sup>4</sup> de l'information financière.

Les principes et les conventions explicites et implicites énoncés par le SCF forment un ensemble de caractères de haut niveau de qualité de l'information financière. Mais parmi ces principes, on identifie le principe de la juste valeur, un principe trop critiqué par la littérature comptable. La comptabilisation de tous les éléments du bilan en juste valeur a posé un grand problème en 2007/2008<sup>5</sup>. En Algérie également, l'absence de données relative à la faiblesse du

<sup>4</sup> La qualité est définie par la norme ISO 9000 comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. Ces exigences peuvent être des critères explicites comme : performance, fiabilité, sécurité...etc. Ou implicite, relatifs à la satisfaction des utilisateurs (21).

<sup>5</sup> Les normes internationales ont participé à la crise financière par l'utilisation de la juste valeur comme critère d'évaluation (20; 24).

marché financier peut rendre l'usage du principe de juste valeur partiellement valide.

Par ailleurs, en règle générale selon le SCF, la méthode d'évaluation des éléments comptabilisés, sont fondés sur la convention du coût historique. La notion de juste valeur dans le cadre conceptuel<sup>6</sup> du SCF est introduite sous l'angle de « Evaluation des immobilisations : autre traitement autorisé », sauf pour les immobilisations financières et les actifs biologiques qui se comptabilisent obligatoirement en juste valeur. Ne pas évaluer tout les éléments du bilan en juste valeur, et l'introduction de la valeur d'utilité pour évaluer les immobilisations forment un avantage de qualité de l'information financière.

L'analyse du SCF en matière de principes, de conventions et la présentation du concept de juste valeur entre le SCF et l'ancien PCN, paraît utile pour dégager les apports du SCF en matière de qualité de l'information financière.

Le passage d'un système économique de planification centralisée à un système d'économie de marché favorise l'éclosion d'un secteur privé. On observe alors, l'acquisition de nouvelles technologies dans un cadre plus ouvert de partenariat et de mobilisation des capitaux. Les concepts de fiabilité, pertinence, de transparence et de juste valeur deviennent dans la littérature comptable un langage commun au sens ou la pratique comptable en Algérie obéit aux besoins d'information comptable de toutes les parties prenantes ainsi qu'une convergence de ces mêmes concepts au niveau international. Mais les entreprises de droit algérien, pour appliquer le SCF, ont connu beaucoup de difficultés relatives à la formation du personnel (10).

Pour dégager les innovations (11) du SCF qui amélioreraient la qualité de l'information financière, l'analyse du basculement comptable du PCN au SCF, par la présentation d'une étude comparative entre les deux systèmes comptables, paraît importante, notamment :

TABLEAU I  
SYNTHESE DES INNOVATIONS PRINCIPALES DU SCF

	Référentiels	PCN	SCF
Innovations			

<sup>6</sup> L'idée du cadre conceptuel proposée par Chambers en 1955, est réalisée en 1978 par le « FASB » et en 1989 par l'« I.A.S.C » (18).

La vision	Partenariale	Economique
Relation de dépendance entre la comptabilité et la fiscalité	La comptabilité est au service de la fiscalité	Indépendance de la comptabilité de la Fiscalité (par principe de la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique)
Le fondement de l'information comptable	Comptabilité d'engagement comme principe	Comptabilité d'engagement comme hypothèse
Les immobilisations financières	La consolidation des immobilisations financières se comptabilisent suivant la propriété détenue par l'entreprise	La consolidation des immobilisations financières se comptabilisent suivant le contrôle détenu par l'entreprise sur cet actif
immobilisation corporelles et incorporelles	Les actifs incorporels se limitaient au fond de commerce et aux brevets seulement	L'immobilisation incorporelle est un actif identifiable, non monétaire et immatériel, contrôlé et utilisé par l'entreprise dans le cadre de ses activités ordinaires (Les dépenses de recherche et de développement sont reconnues comme actifs incorporels dans le Bilan)
	Une immobilisation est comptabilisée en actif si cet actif est une propriété de l'entreprise	Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée en actif s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront à l'entité, tel que le cas des actifs détenus en location-financement
	Les durées et méthodes d'amortissement sont influencées par des considérations fiscales. Cette durée n'est pas soumise à la révision	Les durées et méthodes d'amortissement sont basées uniquement sur des facteurs économiques (durée d'utilité et l'avantage économique). La durée et la méthode d'amortissement doivent être réexaminées

		périodiquement
	les frais préliminaires se comptabilisent en dans le Bilan dans la classe « 2 » comme investissement (12)	les frais préliminaires sont comptabilisés en charge, sauf dans le cas de la réussite de construire une immobilisation utile et qui procure un avantage économique
	Décomposition d'un actif par composantes n'est pas envisageable	la décomposition des immobilisations est envisageable suivant certaines conditions, notamment: si la composante a une durée d'utilité différente, et un avantage économique procuré avec un rythme différent, par rapport à l'immobilisation complète
	la valeur résiduelle n'est pas prise en considération	Le montant amortissable est déterminé après déduction de sa valeur résiduelle.
Les placements de l'entreprise	Pour le long terme : sont comptabilisé au le coût historique. Provision si dépréciation de l'actif net en fin d'exercice Pour le court terme : sont comptabilisé au coût historique.	Pour le long terme : sont comptabilisés au coût d'acquisition, à un montant réévalué, l'écart de réévaluation est incluse dans les capitaux propres. Pour le court terme : sont évalués à la valeur du marché.
les stocks	Il existe trois méthodes d'évaluation des stocks : FIFO <sup>7</sup> , LIFO <sup>8</sup> et CUMP <sup>9</sup>	Les stocks ne peuvent être évalués que selon la méthode FIFO ou le coût moyen pondéré

De ce tableau, plusieurs innovations qualitatives du SCF par rapport au PCN se découlent, notamment :

- Le PCN enregistre au bilan l'ensemble des actifs détenus par l'entreprise (abusus et substance juridique). En

<sup>7</sup> FIFO : First in last out

<sup>8</sup> LIFO : last in first out

<sup>9</sup> CUMP : cout unitaire moyen pondéré

revanche, le SCF enregistre au bilan tout les biens utilisés par l'entreprise et qui procurent un avantage économique (fructus, substance économique). Cette différence de vision permet de présenter dans le bilan l'ensemble des actifs engagés dans l'activité de l'entreprise. Le PCN s'inscrit dans une logique patrimoniale (13). En revanche, le SCF s'inscrit dans une logique économique et financière.

- Le SCF favorise la réalité économique de l'entreprise pour produire une information financière reflétant l'image fidèle de l'entreprise, contrairement au PCN qui se donne au service des règles fiscales qui affectent les charges et les produits comptabilisés par l'entreprise. Le principe de la prééminence de la réalité économique par rapport à la substance juridique permet aux entreprises de produire une information financière fidèle à la réalité économique de l'entreprise sans entraves juridiques<sup>(14)</sup>.
- Selon le SCF, la consolidation des actifs financiers d'une entreprise se fait sur la base du contrôle de l'entreprise sur ces actifs. Par contre la consolidation des actifs financiers selon le PCN se fait sur la base de la propriété de l'entreprise sur ces actifs. Comptabiliser les actifs financiers sur la base du contrôle de l'entreprise sur ces actifs, permet de reporter les effets du degré du contrôle de l'entreprise sur ses actifs, tel que la gestion des résultats pour transférer les richesses, surévaluer les résultats ou compenser les pertes.
- Le SCF a apporté la possibilité d'intégrer au bilan de l'entreprise tout les actifs incorporels<sup>(15)</sup> qui sont contrôlés et utilisés par l'entreprise. Cette possibilité permet aux entreprises d'acquérir des actifs immatériels et les amortir selon leur durée d'utilité.
- Dans le cadre du PCN, un actif est considéré comme une immobilisation doit appartenir à l'entreprise. Par ailleurs, dans le cadre du SCF, les immobilisations corporelles et incorporelles regroupent l'ensemble des actifs contrôlés et utilisés par l'entreprise au delà d'une année, même si cet actif n'est pas une propriété de l'entreprise. Cet apport du SCF en matière de vision d'utilité, qui se distingue par rapport à la vision de propriété, permet à l'entreprise de déterminer ce qu'elle

utilise et lui permet de déterminer sa consommation réelle en matière d'immobilisation.

- la valeur résiduelle est la valeur future d'un bien à la fin des cycles d'utilisations. Cette valeur ne va pas être consommée en réalité, c'est pour cela que le SCF a favorisé la réalité économique, en fiabilisant l'information financière par l'exactitude des dotations aux amortissements.
- Comptabiliser les amortissements des immobilisations selon l'usure du bien, progressivement, dégressivement, stablement ou par unités de production est préconisé par le SCF, en favorisant l'exactitude du coût de l'avantage économique servit par l'immobilisation en question.
- L'amortissement par composants (16) est une technique préconisée par le SCF également, qui permet de calculer l'amortissement de chaque unité d'une immobilisation complexe indépendamment de l'immobilisation entière. Cette méthode permet à l'entreprise de calculer les charges exactes de l'avantage économique procuré par chaque composante d'une immobilisation complexe, qui procure un avantage économique à rythme différent et de durée d'utilité différente ;
- L'amortissement des actifs contrôlés et utilisés par l'entreprise même si l'entreprise n'est pas propriétaire de cet actif, tel que les actifs en location-financement, selon le SCF, a pour objet de déterminer le coût de l'avantage économique procuré par cet actif, qui a une durée d'utilité étalant sur plusieurs années et qui est sous le contrôle de l'entité.
- Quant aux placements de l'entreprise selon le SCF est plus réaliste, dont les actifs se comptabilisent aux coûts d'acquisitions réévalués pour les placements à long terme et la valeur de marché pour les placements à court terme. Par contre, selon le SCF les actifs sont comptabilisés au coût historique. De ce fait, le SCF offre une information plus réaliste et juste par rapport au PCN.
- la valeur de stock à un effet important sur les pertes et profits ainsi que le bilan. Le SCF, par principe de prudence, ignore la méthode LIFO (last in first out). LIFO et une technique de gestion des stocks qui favorisait des risques de surévaluation du patrimoine d'une entreprise, dans le cas de dévaluation des prix de

marchés actuels des stocks. Cette méthode peut permettre des manipulations légales de la performance d'une entité (17).

En plus des avantages qualitatifs apportés par le SCF par comparaison au PCN dans le tableau précédent, plusieurs méthodes et techniques adoptées par le SCF, qui peuvent procurer ainsi des avantages qualitatifs de l'information financière, tels que l'impôt différé, le traitement des contrats à long termes, le traitement des opérations faites en commun, le traitement des avantages octroyés au personnel, le traitement des changements d'estimation ou de méthodes comptables, correction d'erreurs ou d'omissions et le traitement des actifs biologiques. La finalité de ces méthodes et techniques, nouvellement adoptées, est de permettre aux entreprises de droit algérien de rapporter chaque charge ou produit à son exercice d'engagement, en différé de l'exercice de l'encaissement ou du décaissement, ainsi de permettre à ces entreprises de produire une information conforme au principe d'indépendance des exercices en matière de charges, produits et résultats. Notamment :

- L'impôt différé est une technique qui permet de déterminer toutes les différences d'impôts temporelles qui donneront probablement lieu dans, un avenir prévisible, une charge ou un produit d'impôt. Cette technique permet à l'entreprise de relativiser chaque partie de l'impôt à l'année en question.
- Le traitement des contrats à long terme est une technique qui permet de comptabiliser les charges et produits, soit au rythme de l'avancement, soit les résultats prévisibles, relatives à la situation de l'achèvement. Cette méthode également permet aux entreprises de relativiser les produits et charges à l'année en question.
- Le traitement des opérations faites en commun, est une technique qui permet aux entreprises exerçantes d'une activité économique sous contrôle conjoint, d'avoir les charges, produits et quote-part à comptabiliser pour chaque entreprise indépendamment des autres. Cette méthode permet aux entreprises, en collaboration, de présenter des informations financières, représentant l'image fidèle de leurs situations financière et patrimoniale par rapport à cette activité.

- Le traitement des avantages futures octroyés au personnel, est une méthode qui permet de comptabiliser sous l'angle des provisions, des charges octroyés au personnel, mais qui vont être décaissés dans le futur, après le remplissage de certaines conditions. Cela permet de relativiser ces charges à l'année en question, même si le décaissement va s'effectuer pendant les exercices futurs.
- Le traitement de changement d'estimation ou de méthodes comptables, correction d'erreurs ou d'omissions, est une technique qui permet d'adapter le résultat annuel au changement de principes, conventions, ou règles spécifiques, appliqués par une entité, pour établir ses états financiers. Cette technique permet de garantir l'intangibilité du Bilan
- Le traitement des actifs biologiques, selon le SCF, se fait uniquement par l'utilisation du principe de la juste valeur. Les actifs biologiques sont des actifs qui peuvent être identifiés et évalués facilement, par rapport aux indices présentés par l'ONAB Algérie. Par ailleurs, les actifs biologiques peuvent offrir à l'entreprise une marge de manœuvre en adaptant la valeur de ces actifs à leur évolution. L'application du principe de juste valeur pour évaluer les actifs biologiques, permet de minimiser la manipulation, la surévaluation ou la sous évaluation des actifs.

#### CONCLUSION

Parmi les bienfaits des innovations du SCF (2007), par l'adoption de nouvelles règles et principes comptables, la pratique comptable en Algérie est rapprochée de la pratique universelle, la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique pour la production d'une information financière plus utile pour la prise de décision de toutes les parties prenantes, qui ont une relation directe ou indirecte de l'entreprise.

Après avoir essayé d'identifier les majeurs innovations du SCF (2007) et leurs apports en matière de qualité de l'information financière présentée par l'entreprise de droit algérien, nous constatant que les innovations portées par le système comptable financier permet d'encourager le développement du secteur privé, la mobilisation des capitaux, l'accessibilité aux marchés financiers internationaux, le

partenariat reliait aux acquisitions technologiques, élargir le potentiel d'internationalisation de l'entreprise algérienne, et converger les besoins des parties prenantes<sup>10</sup> des entreprises en matière d'information financière pour la prise de décisions économiques et financières.

Le SCF est un système de principe qui énonce plusieurs critères de qualité, à travers ses règles, principes, conventions, règles, méthodes et techniques. Mais, par ailleurs la qualité de l'information financière ne dépend pas uniquement du mécanisme de comptabilité, elle dépend également des autres mécanismes de gouvernance, tel que l'audit, le droit des affaires et d'autres mécanismes qui impactent la comptabilité.

#### REFERENCES

1. **A.Burlaud.** . Les comptes doivent-ils dire le "vrai" ou le "bon" ? A propos du cadre conceptuel de l'IASC/IASB. s.l. : Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août 2013, Vols. page 1-4.
2. **CS.McWatters, D.C.Morse and J.L.Zimmerman.** s.l. : Management Accounting: Analysis an Interpretation., McGraw-Hil/Irwin, NY, 2001.
3. **B.Bouchard.** *DE LA CONFIANCE COMPTABLE : VERS UN REGARD DEROBE, OUBLIE.* s.l. : UNIVERSITE DU QUEBEC, RIMOUSKI, 2014. <http://www.implications-philosophiques.org/actualite/une/de-la-confiance-comptable-vers-un-regard-derobe-oublie/>. (consulté le 18/09/2015), 2014.
4. **G.Heem and P.Aonzo.** *La normalisation comptable internationale : ses acteurs, sa légitimité, ses enjeux.* s.l. : In: Revue d'économie financière, n°71, 2003. Juste valeur et évaluation des actifs . pp. 33-52., 2003.
5. **B.Colasse.** *HARMONISATION COMPTABLE INTERNATIONALE De la résistible ascension de l'IASC/IASB.* s.l. : GÉRER ET COMPRENDRE, MARS 2004. Pp 1-40.
6. **SCF.** *Loin°07-11 du 15 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007 portant système comptable financier.*
7. —. *Décret exécutif n°08-156 du 26/05/2008 Portant application des dispositions de la loi portant Système Comptable financier.*
8. —. *L'arrêté du 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.*
9. —. *Décret exécutif n°09-110 du 7 avril 2009 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques.*
10. **O. Djafri, M.A.Taleb.** *L'influence culturelle du système comptable financier sur le contexte organisationnel des entreprises algériennes après trois ans d'application.* s.l. : revue algérienne d'économie et de management n°04-octobre 2013, 2013.
11. **Sadi, N.E.** *Innovations comptables internationales et analyse des états financiers: référentiels français et international IAS-IFRS.* s.l. : Presses universitaires de Grenoble, 2011.
12. **A.Benyekhlef.** *Le système comptable algérien étude comparative avec les pays de l'Europe de l'Est et les organismes de normalisation comptable internationale.* s.l. : Revue du chercheur N° \_ 08/2010, 2010.
13. **F.Benyakhlef and A.Belhadad.** *le système comptable et financier algérien: entre modèle continental et modèle anglo-saxon.* s.l. : La Revue des Sciences Commerciales. pp.167-178., 2016.
14. **M.Mebarki, B.Bourenane.** *La Convergence entre La Comptabilité selon SCF et La Fiscalité (Amortissement et Pertes de Valeur) Cas de la Direction Maintenance Laghouat.* s.l. : Revue DIRASSAT, Janvier 2017. NO 28.Université de Laghouat.
15. **N. Azouani, Y.Saihi.** *La Pertinence Informationnelle des Etats Financiers en Algerie: Le Cas des actifs Incorporels.* s.l. : gestion, 2010, vol. 8, no 207, p. 94.

<sup>10</sup> Les parties prenantes sont exigeants, leur besoin de qualité de l'information évolue au fur et à mesure que la société se complexifie et se développe économiquement. Le contrôle de la qualité de la préparation de l'information financière est encadré par la gouvernance de l'entreprise, afin d'assurer la bonne pratique, pour s'assurer que l'entreprise est gérée conformément aux intérêts de toutes ses parties prenantes (23).

16. **M.Benichou.** *L'impact du Système Comptable et Financier (SCF) et la norme IAS 16 sur l'information financière. Cas de «L'AMORTISSEMENT PAR COMPOSANTS».* s.l. : Revue algérienne d'économie et gestion, vol. 10, p. 86-101.

17. **Slimane, S.** *L'Impact de l'Adoption des Normes Comptables Internationales sur la Qualité de l'Information pour la Prise de Décisions et le Contrôle: Le System Comptable Financier Algérien Comme Model.* s.l. : Institut des Sciences Economiques et Commerciales et des Sciences de Gestion – Centre Universitaire de Relizane.

18. **A.Burlaud, B.Colasse.** *Normalisation comptable internationale : le retour du politique ?* s.l. : Comptabilité - Contrôle - Audit 2010/3 (Tome 16), p. 153-175. DOI 10.3917/cca.163.0153.

19. **C.cazes, et al.** *L'INFORMATION FINANCIÈRE, QUEL AVENIR POUR LES AUDITEURS ?* Paris : s.n., janvier 2003. Pp 1-12.

20. **B.Colasse.** *La normalisation comptable internationale face à la crise.* s.l. : In: Revue d'économie financière, n°95, 2009. Les pays émergents, Mondialisation et crise financière. pp. 387-399. doi : 10.3406/ecofi.2009.5364, [http://www.persee.fr/doc/ecofi\\_098](http://www.persee.fr/doc/ecofi_098), 2009.

21. **J.F.Casta, H.Stolowy.** *De la qualité comptable : mesure et enjeux.* in *Comptabilité, Société, Politique, Mélanges en l'honneur du Professeur Bernard Colasse.* s.l. : M. Niki, 2012.

22. **M.CAPRON.** *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier.* s.l. : MANAGEMENT & SCIENCES SOCIALES, mai 2006. Page 1.

23. **N.VÉRON.** *Après Enron et WorldCom : information financière et capitalisme.* Paris. : NUMÉRO 99 / AUTOMNE 2002.

24. **B.Colasse.** *La normalisation comptable internationale face à la crise : comment répondre aux recommandations du G20 Questions à Philippe Danjou, membre de l'IASB2009.* 2009. Pp 1-9.

25. **PCN.** *Journal Officiel n° 24 du 23/03/1976.*

## L'entrepreneuriat féminin au Maroc

ABOULKACEM Asmae

Doctorant en Economie, Université MOHAMED 5 Souissi  
MAROC

asmae-ab@hotmail.com

**Résumé-** L'entrepreneuriat féminin, est un sujet d'actualité, prenant de l'ampleur dans notre société actuelle. Dans cette optique il est important de comprendre le contexte dans lequel évoluent les femmes entrepreneurs de nos jours. L'objectif de cette contribution est d'établir une présentation relative à l'entrepreneuriat féminin, les éléments qui influencent la croissance de ce secteur. Ainsi l'intervention du Maroc dans le développement et l'accompagnement de ces entrepreneurs pour mieux établir les raisons du processus de création et de reprise d'entreprise par les femmes.

**Mots Clés\_**—L'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat féminin, le rôle de l'Etat, accompagnement des entrepreneurs.

### I. INTRODUCTION

L'entrepreneuriat féminin, est un sujet d'actualité, prenant de l'ampleur dans notre société actuelle. Dans cette optique il est important de comprendre le contexte dans lequel évoluent les femmes entrepreneurs de nos jours. L'objectif de cette contribution est d'établir une présentation relative à l'entrepreneuriat féminin, les déterminants qui impactent la croissance de ce secteur. Ainsi l'intervention du Maroc dans le développement et l'accompagnement des entrepreneurs féminins pour mieux savoir les raisons du processus de création et de reprise d'entreprise par les femmes.

Les femmes marocaines sont de plus en plus présentes dans les différents domaines tant national que mondial (politique par la participation pour l'indépendance et le développement du pays, socioéconomique par leur travail formel ou informel, la reproduction et l'éducation).

L'intérêt que porte ce phénomène est lié à son importance dans le développement et la croissance tant économique que sociale à travers la création d'emplois, de revenus et de richesse qu'il engendre.

### II. LA REVUE DE LA LITTÉRATURE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ.

La notion de l'entrepreneuriat est assez récente. Cette dernière a connu un grand intérêt scientifique, la firme est désormais un pilier de la croissance, de développement du domaine social et économique, de lutte contre la pauvreté, et le chômage informel.

Le domaine de l'entrepreneuriat est pluridisciplinaire (Filion;1997). Malgré les recherches scientifiques de plus en plus concentrées sur l'entrepreneuriat aucune définition ne fait l'unanimité dans l'environnement scientifique. défini par FILION (1997) comme « le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales ». dix ans après (OCDE, 2007) définit le concept de L'entrepreneuriat comme « le résultat de toute action humaine pour entreprendre en vue de générer de la valeur via la création ou le développement d'une activité économique identifiant et exploitant de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux marchés ».

L'entrepreneuriat dans le sens global est considéré par Julien et Marchesnay (1992) et Verstraete (1994, 1999,2000) comme un mécanisme qui se débute par l'entrepreneur et qui fait naître

une organisation on se basant sur ces types dimensions<sup>1</sup>:

- la dimension cognitive<sup>2</sup> par la réflexion stratégique et globale sur l'organisation « la pensée stratégique »,
- La dimension structurale<sup>3</sup> par La structure objective<sup>4</sup> (les recherches et les travaux de Berger et Luckman (1986) et de Burdieu (1987))<sup>5</sup> .et la dimension subjective qui s'articule autour de la praxéologie<sup>6</sup> et qui présente Les situations de l'entrepreneur par rapport à ses concurrents dans ses environnements.

Bruyat est en 1993 à rajouter un élément important dans la définition de l'entrepreneuriat est celui du processus qui vise à analyser les variables personnelles et environnementales qui encouragent ou freinent l'esprit d'entreprise, les actes et les comportements entrepreneuriaux (Tounes, 2002)<sup>7</sup> et ceux dans un lieu appelé environnement.

L'entrepreneuriat féminin est apparu avec la naissance de la théorie du genre<sup>8</sup> qui stipule que la femme est un intervenant primordiale qui impact le développement et l'évolution de la Société.

Les recherches ainsi que la littérature sur l'entrepreneuriat féminin se sont développées de manière très remarquable au cours des dernières années. La littérature était concentrée fondamentalement sur l'entrepreneuriat masculin

<sup>1</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete.

<sup>2</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete, page 4.

<sup>3</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete .page5.

<sup>4</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete .page 6

<sup>5</sup> Mohamed Boussetta « Entrepreneuriat Féminin au Maroc : Environnement et Contribution au Développement Economique et Social » 2011

<sup>6</sup> Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thierry Verstraete .page8.

<sup>7</sup> Tounes, A., (2002), L'entrepreneur: l'odyssée d'un concept, IAE de Rouen, CREGO, Faculté de Droit, de Sciences Economiques et de Gestion, no.03-73, 1-22.

<sup>8</sup> Selon le Guide pour l'institutionnalisation de l'approche genre

cependant l'entrepreneuriat féminin est resté un domaine complètement en friche.

L'entrepreneuriat est passé, d'un plan éducatif à un plan scientifique (Verstraete, 2002).

Les études et les recherches sur le sujet de l'entrepreneuriat féminin est assez récent attiré par plusieurs chercheurs. Pour Bruin et al (2006) le champ de l'entrepreneuriat se situe en cycle adolescence, En revanche Low(2001, p. 17) les recherches sur l'entrepreneuriat féminin concorde au cycle de l'enfance.

Selon Barrett (1995) « le point de vue implicite de ce qui sous-tend les différences dans la façon dont les hommes et les femmes approchent l'entrepreneuriat est influencé consciemment ou non, par diverses philosophies féministes ». Après vingt ans, Constantinidis vient pour distinguer des courants de pensée féministe qui ont conduit à l'émergence de la connaissance de l'entrepreneuriat féminin.

- l'approche radicale (Lebegue, 2011) qui se fonde sur une conception naturelle de chaque sexe en termes de la psychologie et de l'émotion. ce qui rend la femme moins capable pour l'entrepreneuriat que l'homme.
- L'approche du féminisme libéral : fondé sur le principe de l'Egalité des deux sexes, et leurs capacités d'être rationnels et raisonnables dans leurs choix et de réussir les activités de l'entrepreneuriat.
- L'approche du féminisme social : basé sur le fait que les entrepreneurs féminins disposent de caractéristiques spéciales pour le contexte de l'entrepreneuriat. adoptés comme des moyens plutôt que comme des obstacles.
- L'approche du féminisme socioconstructiviste: cette approche défend le paradigme masculin, en restant sur le même principe celui du féminisme social.

Pour LAVOIE la femme entrepreneur est « la femme qui, seule ou avec un ou des partenaires, a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise,

qui en assume les responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe activement à sa gestion courante »<sup>9</sup>

### III. LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES FEMMES ENTREPRENEURS

Le nombre des femmes chefs et créatrices d'entreprises, ne cesse de s'accroître. Néanmoins, ces derniers restent minoritaires dans le monde des affaires et rencontrent des obstacles et des difficultés tout au long de leur démarche entrepreneuriale.

L'entrepreneuriat est un facteur pour la création des emplois et le développement économique selon (Safarik, 2003; Huarng, Mas-Tur et Hui-Kuang, 2012). Cependant certains obstacles empêchent cette croissance, la littérature souligne les obstacles auxquels doivent faire face les femmes entrepreneures (Bardasi, Sabarwal et Terrell, 2011; Datta et Gailey, 2012; Estrin et Mickiewicz, 2011; Rutashobya, Allan et Nilsson, 2009; Spring, 2009; St-Pierre, Pilaeva et Julien, 2011; Zeidan et Bahrami, 2011).

On distingue les obstacles individuels qui sont liés aux facteurs de l'âge, la localisation, des facteurs relatifs à l'attitude entrepreneuriale et des facteurs liés à la formation, expériences managériale et professionnelles.

Obstacles socioculturels :(Ronsen, 2014; Piacentini, 2013; Calás, Smircich et Bourne, 2009; Jennings et Brush, 2013) déterminent les attitudes et les normes sociales qui entraînent l'exclusion des femmes de certains domaines et secteurs d'activité notamment le cas du secteur industriel.

Pour Ronsen (2014) et Piacentini (2013) les femmes entrepreneurs sont soumises à un obstacle structurel celui de l'accès au financement ou au capital. Et enfin, Le dernier type d'obstacles est l'obstacle psychologique dû principalement aux

<sup>9</sup> DIF A : « l'entrepreneuriat féminin : cas de la zilaya d'Oran, 2010, p17

normes sociales et au double rôle de la femme (la famille et le travail) ce qui empêche sa dynamique.

### IV. LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ AU MAROC

L'entrepreneuriat féminin est de plus en plus récente dans les pays africains. Au Maroc la femme chef d'entreprise est un métier relativement récent, le nombre des femmes entrepreneurs reste dans l'ordre de 10%<sup>10</sup> soit quelque 5000 entreprises féminines selon AFEM association des femmes chefs d'entreprise du Maroc et *SFI, Genre –Entrepreneuriat – Accès aux marchés, GEM Maroc 2005*, Malgré les mesures incitatives prises par l'Etat pour l'accompagnement des femmes créatrices d'entreprise. Et la prédominance du secteur informel

Entrepreneuriat féminin est devenu une partie importante dans la stratégie du développement et de croissance du pays. Les approches mises en place s'insèrent dans le cadre de la promotion des conditions de la femme dans la vie active.

Pour la décennie de 2000, le développement s'est accéléré et le déséquilibre a diminué. Aussi le retard avant les années 2000 a été compensé en très grande partie. L'année 2004 a été marquée par la signature de plusieurs accords dont l'accord d'Agadir et l'accord avec la Turquie

Le Maroc a pris conscience de l'amélioration du climat des affaires par de nombreuses réformes et la mise en œuvre des agences et organismes visant l'accompagnement et la promotion des entreprises avant, pendant et après création notamment par l'institution d'une Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI), le Guichet Unique et le Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA).

En matière de l'entrepreneuriat féminin le Maroc a mis en place plusieurs mesures, initiatives et programmes visant le soutien, la promotion et ma

<sup>10</sup> L'enquête de L'AFEM en 2006

mise en valeur de la femme comme moteur de croissance de l'économie.

L'année 1991 marqué par la création de L'association Espace de Départ (ESPOD), qui vise à Encourager les initiatives féminines et celles des jeunes pour la création et le développement de l'entreprise, Promouvoir et dynamiser la valeur de la force fondamentale que représentent les femmes chefs d'entreprises ou potentiellement entrepreneures.

En septembre 2000 l'Association des Femmes Entrepreneurs du Maroc (AFEM) (association indépendante) a vu le jour. Deux ans après est en 2002, le Maroc à instaurer le **C.R.I centre d'investissement régional**. Ce dernier est un intermédiaire entre l'entrepreneur et les organismes étatiques en relation à savoir la (CNSS, le Tribunal et L'OMPIC). dans la même année **L'ANPME** (Agence Nationale de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise, créée en 2002) vient de naître, son rôle est la promotion et le développement de la PME par la simplification au maximum le processus. L'ANPME a lancé des programmes dédiés aux femmes et aux hommes entrepreneurs : le programme « Appui à l'entrepreneuriat féminin », en collaboration avec le programme Taahil Almokawalat de la Coopération Technique Allemande, qui vise la promotion de l'entrepreneuriat féminin et le renforcement des capacités d'intervention des femmes entrepreneures ou qui ont un potentiel d'entrepreneuriat et Le programme **Moukawalati** qui a pour objectif la réduction progressivement du taux de chômage et la pérennisation des entreprises créées (marqué par trois réformes importantes : la réduction du taux de l'impôt sur les sociétés de 35 % à 30 % en 2008. la simplification des documents obligatoires à l'import et à l'export, la réduction des délais d'importation de 1 jour. garantir le droit des emprunteurs de vérifier les renseignements concernant leur solvabilité en leur donnant les moyens de contrôler l'exactitude des informations utilisées par les institutions financières pour établir leur degré de risque).

Ensuite est en 18 mai 2006 la PNUD en partenariat avec AFEM a lancé un programme pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin au Maroc

(2007-2011) et la publication d'un Manuel sur l'Approche Genre. Afin de centraliser et de simplifier les procédures administratives permettant le développement de l'entrepreneuriat et la création des entreprises,

Dans le cadre de la coopération avec d'autres organismes ont cité le Programme de coopération entre le Maroc et l'APEFE en 2013-2016 sur la formation au développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Son Objectif est d'accompagner des créatrices d'entreprises en soutenant les capacités de l'ANAPEC et de l'AFEM par la mise en place d'un centre de formation en Management à Casablanca. Et implantation au Maroc depuis 2013 Center for Entrepreneurship and Executive Development (CEED) sont but ultime est l'accompagnement des entrepreneurs et le projet d'entrepreneuriat au Maroc.

La population marocaine est marquée par une présence équitable des Hommes (50,2% des femmes). Avec un taux d'activité des femmes de 19,4%<sup>11</sup> et un taux de chômage de 28,5%<sup>12</sup> tandis que pour les hommes est respectivement de 54,1% et 12,2%. La présence de la femme dans le secteur de l'emploi a augmentée avec un tiers ce qui explique la relève et la prise d'initiatives par les femmes dans l'intégration du secteur de l'emploi et de détachement des obstacles sociaux.

L'étude statistique élaborer par l'AFEM 2005 montre que plus de 50 % des entreprises féminines s'opèrent dans le secteur tertiaire alors la majorité des entreprises se localisent dans la région de Rabat et Casablanca et que la dominance revient à des petites et moyennes entreprises avec 57 % SARL, 22 % entreprises individuelles.

Le niveau d'instruction joue un rôle important dans la bonne gestion et le bon fonctionnement de l'entreprise, la totalité des femmes entrepreneurs ont un niveau d'étude supérieure soit une licence ou un master et dont leurs âges varient entre 35 et 54 avec un

<sup>11</sup> Rapport HCP LA FEMME MAROCAINE EN CHIFFRES Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, 2016.

<sup>12</sup> Rapport HCP LA FEMME MAROCAINE EN CHIFFRES Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, 2016.

pourcentage de 65 %. Et que les femmes peu ou non instruite gérant que les micros et petites entreprises spécialisées dans le commerce et l'artisanat.

Les résultats de « Global Entrepreneurship Monitor » ont enregistré en 2015 un taux d'activité entrepreneurial (TAE) au Maroc de 4,44% avec une position de 25 EME sur 62 pays.

TABLE I: nombre d'entrepreneurs par sexe (2010-2013) Ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique

Année	Sexe Dirigeant	Nombre de Dirigeant
2010	F	77
	M	2948
<b>Total 2010</b>		<b>3038</b>
2011	F	77
	M	2834
<b>Total 2011</b>		<b>2938</b>
2012	F	55
	M	2175
<b>Total 2012</b>		<b>2237</b>
2013	F	50
	M	1734
<b>Total 2013</b>		<b>1787</b>

D'après les statistiques relatives aux nombres d'entrepreneurs par sexe en constate que le nombre des dirigeants de sexe masculin représente plus de 2948, 2834, 2175, 1734 respectivement pour les années 2010,2011, 2012 et 2013. Tandis que pour les femmes le nombre est de 77, 77, 55, 50 pour les mêmes années ce qui reflète que la présence des femmes dans la vie de l'entrepreneuriat est minime, mais elle ne cesse de s'accroître.

Les entrepreneurs s'orientent de plus en plus au secteur de l'industrie chimiques et para chimiques, les femmes se spécialisent à l'industrie du textile et du cuir et à l'industrie agro-alimentaire, alors les entrepreneurs de sexe masculin se dirigent plus à l'industrie chimiques et para-chimiques et l'industrie métalliques et mécaniques.

TABLE II: nombre d'entrepreneurs par grand secteur et par sexe (2010-2013) Ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique

Année	Sexe Dirigeant	IND. AGRO ALIMENTAIRES	IND. CHIMIQUES & PARA-CHIMIQUES	IND. ELECT-TRIQUES & ELECTRONIQUES
2010	F	22	18	6
	M	759	969	78
<b>Total 2010</b>		<b>788</b>	<b>990</b>	<b>84</b>
2011	F	19	26	5
	M	772	896	85
<b>Total 2011</b>		<b>792</b>	<b>923</b>	<b>92</b>
2012	F	11	14	1
	M	560	648	61
<b>Total 2012</b>		<b>572</b>	<b>664</b>	<b>62</b>
2013	F	12	10	3
	M	476	520	52
<b>Total 2013</b>		<b>488</b>	<b>531</b>	<b>55</b>

Année	Sexe Dirigeant	IND. METALLIQUES & MECANIQUES	IND. TEXTILES & DU CUIR	Total général
2010	F	10	21	77
	M	615	527	2948
<b>Total 2010</b>		<b>627</b>	<b>549</b>	<b>3038</b>
2011	F	15	32	97
	M	580	501	2834
<b>Total 2011</b>		<b>597</b>	<b>534</b>	<b>2938</b>
2012	F	12	17	55
	M	464	442	2175
<b>Total 2012</b>		<b>477</b>	<b>462</b>	<b>2237</b>
2013	F	5	20	50
	M	400	286	1734
<b>Total 2013</b>		<b>406</b>	<b>307</b>	<b>1787</b>

## CONCLUSION

La femme constitue une force de la croissance économique et sociale dans le contexte marocain. La réussite de l'entrepreneuriat féminin exige une

adéquation aux mutations que connaissent le pays et le monde entier. De ce fait des mesures doivent être mises en place de plus en plus centrées sur l'entrepreneuriat féminin plus spécialement les programmes de financements qui constituent l'obstacle majeur des entrepreneurs en général et les entrepreneurs féminins en particulier selon AFEM et aussi la concrétisation de l'approche genre et la non-discrimination dans les différents aspects.

- FILION L.-J, "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", Revue Internationale P.M.E., 1997, vol. 10, n° 2, p. 129-172.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Afem, Etude sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc, 2005 ;
- Behidji.k « l'entrepreneuriat féminin comme facteur de réduction d'inégalité des genres en Algérie : enjeux & perspectives » Colloque international sur l'émergence des femmes dans le monde de l'entrepreneuriat en Algérie.
- Boutillier .S « l'entrepreneuriat dans la théorie économique », n°2484, éd problème économique, 1996, page 04.
- Bihas. A, Cherif Haouat. H, Jammari. A : L'entrepreneuriat féminin au Maroc, mémoire pour l'obtention du diplôme du CSG, ISCAE, Casablanca 1995.
- Bel G. (2009), « L'entrepreneuriat au féminin », Avis et rapport du Conseil économique, social et environnemental.
- CORNET Annie et CADALEN Sophie, 2009, « Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse », XVIIe Journées Internationales de l'Institut Psychanalyse et Management.
- Denieuil. P. N., « Femmes et entreprises en Tunisie : Essai sur les cultures du travail féminin », L'harmattan, 2005
- Thomas Breda « Féminisation et performances économiques et sociales des entreprises » RAPPORT IPP N°12 – Décembre 2015
- DIF Aicha « Mémoire de Majester en sciences commerciales : l'entrepreneuriat féminin : cas de la wilaya d'Oran » 2010

# Intérêt de l'Evaluation des Entreprises par les Comparables Après l'Amélioration de sa Pertinence : Cas du Secteur Agroalimentaire au Niveau de la Bourse des Valeurs de Casablanca

Amine Rachidi, Mohamed Lotfi

Université Hassan I<sup>er</sup> Laboratoire des Etudes en Finance et Comptabilité de Gestion ENCG-SETTAT MAROC, Université Hassan I<sup>er</sup> Laboratoire des Etudes en Finance et Comptabilité de Gestion ENC- SETTAT MAROC  
aminrachidi.esc@gmail.com  
reliancecccf@gmail.com

**Résumé** -La pertinence d'un multiple synthétique simple, représentatif du niveau de valorisation de sociétés comparables constituant un groupe de pairs s'exprime, au travers de sa capacité à fournir une estimation de la valeur de l'entreprise que l'en cherche à évaluer aussi proche que possible de la valeur qu'aurait cette entreprise si elle était cotée. La différence entre la valeur estimée et la valeur susceptible d'être observée si l'entreprise est cotée, correspond à l'erreur de l'évaluation : plus cette différence est faible plus un multiple peut être considéré comme pertinent. C'est pourquoi après avoir regroupé l'ensemble de ces données, il est question d'appliquer le cœur de notre méthodologie de recherche, à savoir calculer les taux d'erreur absolu des valorisations. Il est question au niveau de cet article d'appliquer la méthode sur le secteur agroalimentaire au niveau de la bourse des valeurs de Casablanca.

**Mots-clés**- Evaluation d'entreprise – Méthode des multiples – Multiples de valorisation – Indicateurs de performance

## I. INTRODUCTION

La validation empirique des propositions formulées est réalisée sur la base d'un échantillon d'entreprises marocaines cotées au niveau de la Bourse des Valeurs de Casablanca sur la période 2013-2015.

Nous commencerons par présenter les entreprises composant cet échantillon ainsi que les statistiques descriptives de leurs indicateurs de performance (variables de contrôle) et de leurs multiples de valorisation (multiples de références). Nous effectuerons par la suite les tests statistiques suivant une démarche qui repose sur la comparaison un à un, des taux d'erreur absolue de l'évaluation, correspondant aux différents critères de sélection découlant des trois principales étapes que traverse la méthode.

Dans de sens où le taux d'erreur absolu, est défini comme étant la différence entre la valeur estimée et la valeur susceptible d'être observée si l'entreprise est cotée, de telle manière à ce que plus cette différence est faible, plus un multiple peut être considéré comme pertinent.

## II. L'ECHANTILLON

L'étude empirique que nous avons réalisée, concerne un échantillon dont les données sont analysées sur trois ans, à savoir :

- Au 31 mars 2013
- Au 31 mars 2014
- Au 31 mars 2015

L'échantillon se compose des entreprises marocaines cotées avec des informations financières produites par Infinancials Maroc et répertorié par la base de données FactSet.

## Sociétés de l'échantillon par secteur et par date d'observation

Date d'observation	Secteurs					Total sociétés
	Agroalimentaire et Production	Bâtiment et Matériaux de Construction	Distributeurs	Matériels, Logiciels et Services Informatiques	Mines	
31-mars-13	6	7	7	7	4	31
31-mars-14	6	7	7	7	4	31
31-mars-15	6	7	7	7	4	31

Le nombre total d'observations est de 31. Ce nombre est relativement limité en comparaison avec les études rencontrées dans la littérature. Ceci s'explique tout d'abord par le nombre restreint d'entreprise qui cote au niveau de la Bourse des Valeurs de Casablanca, s'ajoute à cela, le nombre

réduit des entreprises au sein des différents secteurs. Nous pouvons constater à titre d'exemple, que certain secteur d'activité, ne sont composés que de deux entreprises, voir une seule entreprise dans certain cas (exemple du secteur de l'électricité, où seule TAQA y cote). Ceci nous empêche de

facto, de pouvoir les traités, étant donné que la démarche que nous allons suivre au niveau de notre étude afin de tester les hypothèses de recherche correspondant à nos propositions d'amélioration de la pertinence de la méthode des multiples, est mise en œuvre étape par étape, selon une méthodologie comparant le taux d'erreur absolu de l'évaluation de chacun des critères de sélection retenus, et ne permet absolument pas, d'analyser les groupes de pairs sectoriels constituer de moins de quatre entreprises, à l'instar de Lie & Lie (2002), Dittmann & Weiner (2003) et Liu, Nissim & Thomas (2007).

La base Infinaancials, fournit pour chaque entreprise de l'échantillon ainsi que pour chacune des dates données les informations financières suivantes :

La capitalisation boursière, (qui peut être également calculé à partir du nombre total d'action multiplié par le cours de l'action)

Entreprise	V	C 2013	C 2014	C 2015	E 2013	E 2014	E 2015	E' 2013	E' 2014	E' 2015	R 2013	R 2014	R 2015
Cartier Saada	179	111	126,4	133,8	12,3	14,6	25,5	6,8	8,5	17,2	4,9	5,6	12,8
Centrale Danone	7996	7007,3	7043,1	6744,9	757,5	579	582,3	400	172,5	240,4	220,5	41,2	53
Cosumar	15845	5975,1	6046	6969,9	1314,8	1325,7	1349	993,5	977,1	1040,8	628,7	639,9	641,8
Dari couspate	753	406	441,4	525	45,2	65,2	86,4	5,2	34,5	54,9	21,1	25	38,1
Lesieur cristal	3546	4117	3819	3985	283	290	305	217	225	260	125	195	200
Unimer	2741	3388,8	3724,7	1549,5	291,9	309,8	314,5	181,4	164,4	248,5	59	40,4	160,6

### III. DEFINITION ET CODIFICATION DES VARIABLES

#### A. Valeur de l'Entreprise et Valeur des Fonds Propres

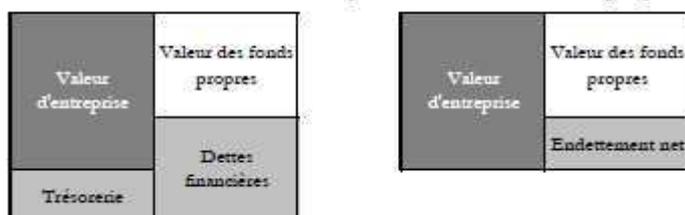
A travers les différentes études menées sur le sujet, il ressort que deux types d'indicateurs sont principalement retenus. Des indicateurs de valeur fondés sur les fonds propres (P) et qui prennent en considération la stratégie de financement ainsi que la politique de distribution des dividendes suivie par l'entreprise. Le deuxième indicateur de valeur retenu est la

valeur de l'entreprise (V). Ce dernier prend en considération principalement la politique d'investissement suivie par l'entreprise.

Nous pouvons passer de la valeur de l'entreprise (V) à la valeur des fonds propres (P) en déduisant l'endettement net de l'entreprise (D), c'est-à-dire la différence entre sa trésorerie et ses dettes financières :

$$P = V - D$$

#### Distinction entre Valeur d'entreprise et Valeur de fonds propres



Par conséquent, le lien établi entre la valeur de l'entreprise et la valeur des fonds propres, s'avère utile également dans le cas où nous disposons de la capitalisation boursière de l'entreprise (P) ainsi que de la valeur de son endettement net (D), nous pouvons déduire la valeur de l'entreprise (V) en faisant la somme entre la capitalisation boursière et l'endettement net de l'entreprise :

$$V = P + D$$

de l'entreprise. Les multiples de valeurs de l'entreprise sont calculés donc par le rapport entre la valeur de l'entreprise et les flux de trésorerie opérationnels, à savoir son chiffre d'affaire (C), son résultat opérationnel monétaire EBITDA (E), son

D'autant plus que cette distinction se justifie à travers la littérature (Liu, Nissim & Thomas 2002 ; Lie & Lie 2002 ; Harbula 2009) en faisant la distinction entre les multiples de valeur de l'entreprise et les multiples de fonds propres :

- Les multiples de « valeur d'entreprise », ne tiennent pas compte de la structure de financement de l'entreprise, mais prennent en considération principalement la valeur des actifs d'exploitation résultat opérationnel EBIT (E') ainsi que ses capitaux employés (K) (appelé aussi actif économique, il correspond à la somme des actifs immobilisés de l'entreprise et de son besoin en fonds de roulement).

- Les multiples de « valeur de fonds propres », prennent en compte la structure de financement de l'entreprise. Ils sont donc calculés par le rapport entre la capitalisation boursière et ses flux de trésoreries nets, à savoir principalement son résultat net (R), et ses capitaux propres (AN). Le premier rapport (c'est-à-dire entre les fonds propres et le résultat net) calcul le Price-to-Earning Ratio (P/E), ratio qui permet d'évaluer la cherté d'une action. De manière générale, s'il se situe entre 10 et 17, le prix restecorrect de telle sorte qu'en dessous de 10, le titre est sous-évalué, tandis qu'au-delà de 17, le titre est surévalué.

Le Price-to-Book ratio (P/B) quant à lui est défini par le rapport entre la capitalisation boursière et l'actif net. Ce ratio, permet de comparer entre la valorisation de l'entreprise par le marché, et sa valorisation comptable. Quand il est inférieur à 1, cela signifie que les actifs de la société, sont trop valorisés dans ses comptes. Lorsqu'il est supérieur à un, cela signifie que la rentabilité comptable des capitaux propres est supérieure à la rentabilité exigée par les actionnaires.

Le tableau ci-dessous, rassemble les principaux multiples décrits dans la littérature et repris par les praticiens, en distinguant la valeur de l'entreprise de la valeur des fonds propres.

Multiples les plus usuels selon les indicateurs de valeur

Indicateurs de valeur /agrégats financiers	Flux / revenus	Capitaux
Valeur d'entreprise (V)	V/Chiffre d'affaires, V/Ebitda, V/Ebit	V / Capitaux employés
Valeur des fonds propres (P)	P / Résultat net (« PER »)	P / Capitaux propres (« PTB »)

Dans notre étude, nous nous concentrerons spécialement sur les multiples de valeur de l'entreprise, du fait qu'ils peuvent être utilisés dans tous les contextes d'évaluation, ce qui n'est pas le cas des multiples de valeur des fondspropres.

#### B. Du Multiple de Valorisation au Multiple Synthétique

Avant de donner une définition ainsi que la méthode de calcul d'un multiple synthétique, nous allons commencer par définir le multiple de valorisation.

Le multiple de valorisation d'une entreprise cotée, à une date donnée est exprimé par le rapport entre sa valeur d'entreprise à cette date, et l'un de ses flux financiers d'exploitation :

$$\text{Moit} = \text{Voit} / \text{Xit} \quad \text{avec} \quad \text{Voit} = \text{Poit} + \text{Dit}$$

(Moit) est le multiple de valorisation observé de l'entreprise (i) à la date (t).

(Voit) est la valeur de l'entreprise observée de la société (i) à la date (t), qui correspond également à la somme de sa capitalisation boursière observé (Poit) et de son endettement net comptabilisé (Dit).

(Msit) correspond au multiple synthétique de l'agrégat financier d'exploitation (Xit), représentatif du niveau de valorisation des sociétés comparables (i) à la date (t).

(Xit) correspond au flux financier d'exploitation.

Dans la pratique, comme dans la littérature, la méthode des multiples repose sur le fait qu'il est possible d'estimer la valeur d'une entreprise en appliquant à l'un de ses agrégats financiers d'exploitation le multiple correspondant et représentatif du niveau de valorisation de sociétés comparables (ayant un niveau de flux, un profil de risque et des perspectives de croissance comparables) (Yoo, 2006) :

$$\text{Vejt} = \text{Msit} * \text{XjtavecMsit} = \sum \text{Voit} / \text{Xit}$$

(Vejt) est la valeur estimée de l'entreprise (j) à la date (t).

(Xjt) est l'agrégat financier d'exploitation de l'entreprise (j) à la date (t).

(Voit) la valeur d'entreprise des sociétés (i) comparables à la société (j), observé à la date (t).

(Xit) l'agrégat financier d'exploitation de chacune des sociétés

La littérature souligne qu'il y a obligatoirement un écart entre la valeur estimée et la valeur observée si une transaction avait lieu au moment de l'évaluation. C'est ce que nous appelons

l'erreur de l'évaluation. Nous insistons à préciser, que l'erreur de l'évaluation en question n'est pas l'apanage de la méthode d'évaluation des entreprises, mais plutôt une différence constatée quelle que soit la méthode d'évaluation utilisée (Bhojraj 2002). Nous exprimons ceci par l'équation suivante :

$$V_{ijt} = M_{sit} * X_{jt} + \epsilon_{jt}$$

( $\epsilon_{jt}$ ) correspond à l'erreur d'évaluation de l'entreprise (j) à la date (t).

A partir de cette formule le taux d'erreur absolu de l'évaluation TEA est défini par la différence entre la valeur observé de l'entreprise et sa valeur estimé.

$$\epsilon_{jt} = V_{ijt} - V_{ejt}$$

Le passage du multiple de valorisation au multiple synthétique simple se fait selon les praticiens de manière générale par la moyenne arithmétique (ou la médiane) des multiples de

valorisation des sociétés constituant un groupe de pairs de « n » sociétés comparables (i allant de 1 à n). Toutefois Baker & Ruback (1999), affirme à travers leurs études que la moyenne harmonique donne des résultats plus pertinents que la moyenne arithmétique.

$$M_{sit} = 1/n \sum V_{oit} / X_{it}$$

### C. Les Données de Références Utilisées

1) *Les multiples de valorisations* : Notre étude porte sur l'analyse de la pertinence des multiples de valeur de l'entreprise et non pas de valeur de fonds propres. Ne nous intéressons également qu'aux multiples les plus réputés (CA, EBITDA, EBIT...) en raison de leurs importances évoquées dans la littérature (Feltham & Ohlson, 1995; Meitner, 2003) et repris par les praticiens.

Le tableau ci-dessous, regroupe les multiples de valorisation retenus lors de cette étude :

Agrégats	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Multiple de Capitaux employés	V/K0	V/K1	V/K2
Multiple de Chiffre d'affaires	V/C0	V/C1	V/C2
Multiple d'Ebitda	V/E0	V/E1	V/E2
Multiple d'Ebit	V/E'0	V/E'1	V/E'2

Avec [K]=capitaux employés, [C]=chiffre d'affaires, [E]=EBITDA et [E']=EBIT.

2) *Les Variables de Contrôle* : Nous rappelons que le rôle des variables de contrôle ou des indicateurs de performance, est de

nous permettre de sélectionner les sociétés les plus comparables au sein d'un groupe de pairs sectoriels.

Les indicateurs de performance les plus usuels que nous avons retenus dans le cadre de notre étude, en parcourant la littérature, sont rassemblés au niveau du tableau ci-dessous :

Indicateurs de performance	Code	Définition	Formule
Indicateurs de performance de type structurel			
Taux de Marge Opérationnelle sur Chiffre d'Affaires	[m]	Rapport entre le résultat opérationnel (Ebit) et le chiffre d'affaires des exercices suivant	$m = E'2/C2$
Taux de Marge Opérationnelle sur Résultat Opérationnel Monétaire (Ebitda)	[d]	Rapport entre le résultat opérationnel (Ebit) prévisionnel et le résultat opérationnel monétaire (Ebitda) des exercices suivants	$d = E2/E'2$
Rentabilité des Capitaux Employés	[r]	Rapport entre le résultat opérationnel (Ebit) de l'exercice en cours et les capitaux employés	$r = (m * E1)/K0$

Pour des raisons pédagogiques, nous nous sommes contentés des indicateurs de performance de type structurel au niveau de cet article. C'est indicateurs restent aussi les variables de contrôle les plus utilisés par les praticiens. Notons au passage,

que d'autres types d'indicateurs existent. Ils sont regroupés sous forme d'indicateurs de performance de type conjoncturel ainsi que des indicateurs de performance dits de long terme. Les premiers types d'indicateurs sont en lien avec la

croissance du chiffre d'affaire, comme ils sont également en lien avec la croissance des différents résultats, notamment le résultat opérationnel ainsi que le résultat opérationnel monétaire. Les seconds types d'indicateurs sont en rapport avec des notions qui impactent l'entreprise sur la durée, comme le taux d'endettement, le taux d'impôt et la taille de l'entreprise. Une exception sera faite par contre pour un seul indicateur au niveau des indicateurs de performance du type long terme, à savoir pour la taille de l'entreprise, en raison de la l'impact de cet indicateur sur l'ensemble de la valorisation.

#### IV. APPLICATION DE LA METHODE ET ANALYSES

##### A) Les Statistiques Descriptives

Les principales données statistique que nous allons calculées à partir de notre échantillon sont (la moyenne, l'écart type, le minimum, le maximum, la médiane, le 1er et le 3ème quartiles ainsi que le tableau des corrélations). Ces indicateurs de tendance centrale et de dispersion, porteront simultanément sur les multiples de valorisation ainsi que sur les variables de contrôle.

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Valeur de l'entreprise	6	179	15845	5176,67	5914,373
Chiffre d'Aff 2013	6	111	7007	3500,83	2824,034
Chiffre d'Aff 2014	6	126	7043	3533,33	2825,670
Chiffre d'Aff 2015	6	134	6970	3318,17	3052,568
Croissance 2013	6	-1,90%	25,80%	7,1167%	11,16
Croissance 2014	6	-7,20%	13,90%	4,5000%	7,73
Croissance 2015	6	-58,40%	18,90%	-3,0500%	28,34
EBITDA 2013	6	12	1315	450,83	500,361
EBITDA 2014	6	15	1326	430,83	482,589
EBITDA 2015	6	26	1349	443,67	485,217
EBIT 2013	6	5	994	300,67	370,286
EBIT 2014	6	8	977	263,33	359,663
EBIT 2015	6	17	1041	310,17	373,223
Résultat Net 2013	6	5	629	176,50	235,244
Résultat Net 2014	6	6	640	157,83	245,804
Résultat Net 2015	6	13	642	184,50	235,909
Multiple de Chiffre d'affaires 2013	6	0,80	2,7	1,500	0,72
Multiple de Chiffre d'affaires 2014	6	0,70	2,6	1,400	0,69
Multiple de Chiffre d'affaires 2015	6	0,90	2,3	1,483	0,50
Multiple d'Ebitda 2013	6	9,4	16,7	12,650	2,6569
Multiple d'Ebitda 2014	6	8,8	13,8	11,767	1,6452
Multiple d'Ebitda 2015	6	7,0	13,7	10,233	2,4977
Multiple d'Ebit 2013	6	15,1	144,8	39,733	51,6388
Multiple d'Ebit 2014	6	15,8	46,4	23,000	11,7506
Multiple d'Ebit 2015	6	10,4	33,3	16,200	8,5685
Taux de Marge Opérationnelle sur Chiffre d'Affaires 2013	6	1,28%	16,63%	6,7277%	5,15
Taux de Marge Opérationnelle sur Chiffre d'Affaires 2014	6	2,45%	16,16%	7,2427%	4,75
Taux de Marge Opérationnelle sur Chiffre d'Affaires 2015	6	3,56%	16,04%	10,7285%	4,88
Taux de Marge Opérationnelle sur Résultat Opérationnel Monétaire 2013	6	11,504%	76,678%	55,66335%	23,82
Taux de Marge Opérationnelle sur Résultat Opérationnel Monétaire 2014	6	29,793%	77,586%	57,54720%	17,17
Taux de Marge Opérationnelle sur Résultat Opérationnel Monétaire 2015	6	41,285%	85,246%	68,94848%	15,69

L'analyse de la dispersion de l'échantillon fait ressortir qu'il y a des valeurs aberrantes dans l'échantillon qu'il serait plus judicieux de les supprimer afin d'avoir au final des résultats concluants. En effet, sur la base de la littérature, la taille de l'entreprise joue un rôle important dans l'évaluation des entreprises sur la base de la méthode des multiples. C'est la raison pour laquelle, nous allons supprimer de l'échantillon les entreprises ayant la valeur minimale et maximale en termes de valeur de l'entreprise au sein de l'échantillon. Les entreprises qui seront supprimées de l'échantillon sont Cartier Saada et Cosumar compte tenu de leur écart-type.

### B. Application de la Méthode

Nous appliquerons la méthode d'évaluation des entreprises à la société Unimer en comparaison avec le reste des entreprises de l'échantillon après avoir supprimé les valeurs

aberrantes comme décrit ci-dessus. Nous calculeront les taux d'erreurs absolues des différents multiples de valorisations, ce qui nous permettra de tester les hypothèses que nous avons émises en parcourant la littérature. Nous tenons toutes fois à préciser que ce papier est dédié en premier lieu à l'application de la méthode et à une analyse de la méthode dans son ensemble, tandis que le volet validation des hypothèses fera l'objet d'un papier à part entière. Afin de mener à terme la dite analyse, nous procéderons une fois les différentes étapes de la méthode d'évaluation achevées, à une classification des taux d'erreur absolue de telle sorte à ne retenir que les plus faibles. Nous rappelons bien évidemment que plus l'écart entre la valeur observée et la valeur estimée est faible plus le multiple est représentatif du niveau de valorisation. C'est de cette manière que nous pourrions parfaire la méthode.

Entreprise	Multiples de Valorisation de 2013 à 2015												
	V	M (C) 2013	M (C) 2014	M (C) 2015	M (E) 2013	M (E) 2014	M (E) 2015	M (E') 2013	M (E') 2014	M (E') 2015	M (R) 2013	M (R) 2014	M (R) 2015
<b>Centrale Danone</b>	7996	1,1	1,1	1,2	10,6	13,8	13,7	20,0	46,4	33,3	36,3	194,1	150,9
<b>Dari cospate</b>	753	1,9	1,7	1,4	16,7	11,5	8,7	144,8	21,8	13,7	35,7	30,1	19,8
<b>Lesieur cristal</b>	3546	0,9	0,9	0,9	12,5	12,2	11,6	16,3	15,8	13,6	28,4	18,2	17,7
<b>Unimer</b>	<u>2741</u>	<u>0,8</u>	<u>0,7</u>	<u>1,8</u>	<u>9,4</u>	<u>8,8</u>	<u>8,7</u>	<u>15,1</u>	<u>16,7</u>	<u>11,0</u>	<u>46,5</u>	<u>67,8</u>	<u>17,1</u>

Le tableau ci-dessus reprend les principaux multiples de valorisation des entreprises comparable à la société Unimer. C'est multiples en question ont été calculé comme expliqué

dans le premier chapitre par le rapport entre la valeur de l'entreprise et les principaux résultats financiers, à savoir, le chiffre d'affaires, l'EBITDA, l'EBIT et le résultat net.

	Multiples synthétiques		
	2013	2014	2015
<b>Ms C</b>	1,29	1,26	1,17
<b>Ms E</b>	13,25	12,53	11,36
<b>Ms E'</b>	60,38	27,98	20,21
<b>Ms R</b>	33,44	80,79	62,79

Par la suite, il est question de calculer les multiples synthétique de valorisation en calculant la moyenne arithmétique des multiples de valorisation des sociétés constituant un groupe de pairs de « n » sociétés comparables (i allant de 1 à n). L'équation qui suit reprend la méthode de calcul des multiples synthétiques :

$$Msit = 1/n \sum Voit / Xit$$

	Valeurs estimés d'UNIMER		
	2013	2014	2015
<b>Ve C</b>	4 356,96	4 680,39	1 812,71
<b>Ve E</b>	3 867,20	3 881,45	3 572,01
<b>Ve E'</b>	10 952,85	4 599,90	5 020,99
<b>Ve R</b>	1 972,93	3 264,08	10 083,63

Le calcul des multiples synthétiques de valorisation, nous permet de déduire les valeurs estimées des agrégats financiers les plus importants de la société Unimer. Les valeurs estimées sont la valeur du chiffre d'affaire, de l'EBITDA, de l'EBIT et du résultat net sur les exercices 2013, 2014 et 2015.

#### C. Calcul des Taux d'Erreurs Absolus TEA

La pertinence d'un multiple synthétique simple, représentatif du niveau de valorisation de sociétés comparables constituant un groupe de pairs s'exprime, au travers de sa capacité à fournir une estimation de la valeur de l'entreprise que le

cherche à évaluer aussi proche possible de la valeur qu'aurait cette entreprise si elle était cotée. La différence entre cette valeur estimée et cette valeur susceptible d'être observée si l'entreprise est cotées, correspond à l'erreur de l'évaluation : plus cette différence est faible plus un multiple peut être considéré comme pertinent. C'est pourquoi après avoir regroupé l'ensemble de ces données, il est question d'appliquer le cœur de notre méthodologie de recherche, à savoir calculer les taux d'erreur absolu des valorisations, comme décrit au niveau du tableau ci-dessous.

	TEA=Vobs-Vest		
	2013	2014	2015
<b>TEA du Ms C</b>	- 968,16	- 955,69	- 263,21
<b>TEA du Ms E</b>	- 3 575,30	- 3 571,65	- 3 257,51
<b>TEA du Ms E'</b>	- 10 771,45	- 4 435,50	- 4 772,49
<b>TEA du Ms R</b>	- 1 913,93	- 3 223,68	- 9 923,03

## V. CONCLUSION

Nous pouvons déduire dans un premier temps que l'exercice 2013 est le moins concluant en termes d'estimation des

valeurs de résultats étant donné que c'est l'exercice où les écarts des taux d'erreurs absolus de valorisation sont les plus importants, hormis l'estimation de la valeur du résultat net. Le deuxième constat qui s'impose est celui de la quasi-égalité des taux d'erreurs absolus de valorisation de l'EBITDA entre les

trois exercices, témoignant de la stabilité de l'excédent brut d'exploitation. 2015 est l'exercice où l'écart entre la valeur estimée et la valeur observée entre les différents agrégats financiers sont les plus faibles.

Il est à noter également que le chiffre d'affaire reste l'agrégat financier le mieux estimé avec le taux d'erreur de l'évaluation le plus faible.

De manière générale, nous déduisons que le secteur agroalimentaire au niveau de la bourse de Casablanca n'est pas homogène au niveau des principaux indicateurs financiers et ne permet pas de ressortir des résultats très concluants quant à l'application de la méthode d'évaluation par les comparables.

#### REFERENCES

- [1] E. Lie, H.J. Lie (2002), "Multiples Used to Estimate Corporate Value". *Financial Analysts Journal*, 58, p. 44-54.

- [2] I. Dittmann, CH. Weiner (2005). "Selecting Comparables for the Valuation of European Firms", *Working Paper*, Humboldt-Universität zu Berlin.
- [3] J. Liu, D. Nissim, J.K. Thomas (2007), "Is Cash flow King in Valuations?", *Financial Analysts Journal*, 63-2, p. 1-23.
- [4] J.Liu, D.Nissim, J.K. Thomas (2002a), "Equity Valuation Using Multiples", *Journal of Accounting Research*, 40, p. 135-172.
- [5] P. Harbula (2009), "Valuation Multiples: Accuracy and Drivers Evidence from the European Stock Market", *Business Valuation Review*, 28-4, p. 186-200.
- [6] Y.K. Yoo (2006), "The valuation accuracy of equity valuation using a combination of multiples", *Review of Accounting Studies*, 5-2, p. 108-123
- [7] M. Baker, R.S. Ruback (1999), "Estimating Industry Multiples", *Working Paper*, Harvard University.
- [8] G.A. Feltham, J.A. Ohlson (1995), "Valuation and Clean Surplus Accounting for Operating and Financial Activities", *Contemporary Accounting Research*, 11, p. 689-731.
- [9] M. Meitner (2003), "Option-Style Multi-Factor Comparable Company Valuation for Practical Use", *Working Paper*, Center of European Economic Research

# Les pratiques du marketing digital au sein des universités Marocaines : Un essai de cartographie

TAMER Hind<sup>1</sup>, LEBZAR Bouchra<sup>2</sup>

Doctorante en Sciences de gestion à la FSJES<sup>1</sup>

Professeur Habilitée à l'ENCG<sup>2</sup>

Laboratoire de recherche L-QUALIMAT

Université Cadi Ayyad, Marrakech-Maroc.

Hindb940@gmail.com

bo.lebzar@gmail.com

**Résumé** — Aujourd'hui les universités utilisent de plus en plus les technologies d'information et de communication pour promouvoir leurs services et avoir un contact permanent avec leurs usagers, notamment les étudiants. En effet, le marketing digital peut aider les universités à réaliser leur mission éducative grâce au développement de programmes adaptés aux besoins des clients (Kotler et fox, Chaffey et Ellis-Chadwick ; 2012).

A travers cette communication, nous visons à présenter une cartographie sur la situation des universités marocaines en termes d'adoption des TIC dans leurs stratégies d'enseignement, Notre cartographie va traiter à la fois le secteur d'enseignement supérieur public et privé, à travers une approche analytique comparative, la variable principale dans cette recherche sera le marketing digital appliqué dans l'enseignement supérieur, quelques recommandations ont été élaborées afin de tracer les premiers pas d'une stratégie du marketing digital au sein des universités marocaines.

**Mots clés** — marketing digital, université marocaine, TICE, cartographie.

**Abstract** — Today, universities are increasingly using information and communication technologies to promote their services and have constant contact with their users, especially students. In fact, digital marketing can help universities achieve their educational mission by developing programs tailored to the needs of their clients (Kotler and Fox, Chaffey and Ellis-Chadwick, 2012).

Through this communication, we aim to present a cartography on the situation of Moroccan universities in terms of adoption of ICT in their teaching strategies, Our cartography will address both the public and private higher education sector, through a comparative analytical approach, the main variable in this research will be digital marketing applied in higher education, some recommendations have been developed to chart the first steps of a digital marketing strategy in Moroccan universities.

**Keywords** — digital marketing, Moroccan university, ICT, cartography.

## Introduction

Dans un contexte mondial caractérisé par l'internationalisation et le renforcement de la compétition économique, les universités et les établissements d'enseignement supérieur, tout comme les organisations, doivent faire face aux changements pour mieux répondre à un environnement concurrentiel. Ce contexte de compétition oblige les universités et les établissements d'enseignements supérieurs, publics ou privés, à satisfaire leurs engagements de base et à s'adapter en permanence à de nouveaux challenges, défis et contextes. Néanmoins, les institutions d'enseignement supérieur sont obligées à concourir pour les profils adéquats d'étudiants et de lauréats Wilkinson (2007).

Par ailleurs, plusieurs études internationales sont penchées sur l'engouement actuel pour les technologies éducatives, en effet Perrenoud (1998) a confirmé que l'enseignement ne peut pas ignorer les technologies sous peine de se voir déconsidérée.

Ainsi, Karsenti (2001) a affirmé que l'intérêt fort de l'intégration des technologies d'information et de communication est dans la mesure où elles permettent de réformer la pédagogie afin de permettre à l'étudiant d'être totalement engagé. Selon David Lacomblet (2013) le numérique a donc donné naissance à un nouveau monde, « le monde de l'Education et des Savoirs bouleversés par l'apparition d'Internet ».

Enfin, les marchés de l'éducation obligent ces institutions d'enseignement supérieur aux plans national et international d'être plus compétitives et recourir au marketing digital afin de se positionner sur un marché de plus en plus accru mais aussi démontrer leur légitimité, valoriser leurs choix et la crédibilité de leur réputation.

## 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce International (EGCI-2018)

A Travers cette communication, nous visons à présenter une cartographie sur la situation des universités marocaines en termes d'adoption des TIC dans leurs stratégies d'enseignement. Notre cartographie traitera à la fois le secteur d'enseignement supérieur public et privé, en s'appuyant sur l'outil Gephi, la variable principale dans cette recherche sera le marketing digital appliqué dans l'enseignement supérieur.

### I. CONCEPT ET FONDEMENTS DU MARKETING DIGITAL DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENTS :

Le marketing devient digital, concevoir le numérique et l'intégrer dans l'organisation est un des défis à relever et non comme un univers à part qui serait le marketing digital Bernard Pras (2009).

Selon Laurent Florès (2012) le marketing digital consiste l'utilisation du numérique et l'ensemble des médias et point de contacts digitaux pour promouvoir des produits et des marques auprès des consommateurs.

Laurent florès a mis ainsi l'accent sur l'aspect relationnel du marketing digital et ajoute que « le marketing digital regroupe plusieurs outils interactifs digitaux pour promouvoir des produits au service du marqueteur tout en développant des relations personnalisées avec le consommateur ». Ainsi, le marketing digital a pour objectif la création d'une communication intégrée, ciblée et mesurable qui permet de construire une relation durable avec les consommateurs.

Dave Chaffeyr (2012) définit le marketing digital comme « achieving marketing objectives through applying digital technologies ». L'auteur se démarque également en affirmant que c'est l'optimisation du retour sur investissement qui doit orienter une stratégie de marketing digitale et non l'évolution de la technologie.

Aujourd'hui, les universités utilisent le marketing afin de promouvoir un modèle de réussite, des cursus, des équipements, autant qu'un environnement stimulant et épanouissant pour convaincre que l'image et la réalité sont bien conformes. Mais aussi doit permettre de répondre aux problèmes actuels en matière de massification, par l'individualisation de l'apprentissage et la stimulation de l'interaction entre apprenant et enseignant. Pour faire face à ces changements, les universités doivent se mettre à l'heure du numérique avec un développement de plus en plus accru vers les technologies d'information et de communication pour l'enseignement

Aujourd'hui, les responsables des universités considèrent le marketing digital un défi stratégique qui bouleverse la manière dont les établissements exercent leur métier, selon Kotler et Fox (2012) « le Marketing peut aider les institutions d'enseignement à réaliser leur mission éducative en augmentant la satisfaction des clientèles visées grâce au développement de programmes adaptés à leurs besoins ».

Fitzallen (2004) rappelle que « l'enseignement est une profession qui nécessite de hautes qualifications professionnelles auxquelles il faut ajouter deux composantes TIC : savoir utiliser la technologie et

savoir l'intégrer dans son enseignement tout en ayant des connaissances à jour dans un secteur qui évolue très vite ».

Plusieurs travaux se sont penchés sur l'étude de l'apport des techniques d'information et de communication pour l'enseignement sur les stratégies d'enseignement supérieur dans les universités, au début on parlait, des Technologies de l'Information et de la Communication, suite à l'évolution des technologies, la pénétration de ses derniers dans le secteur de l'éducation a fait apparaître un « E » pour éducation, enseignement.

L'expression TICE inclut trois concepts : un de technologie, l'autre de communication et un autre d'information Basque (2005). Dans la formation, les TIC renvoient aux instruments de construction de connaissances et de compétences pour les étudiants, de réflexivité et de développement professionnel pour les enseignants, de promotion et d'innovation dans les institutions (Rabardel & Folcher, 2004). Elles changent les pratiques, les stratégies de recherche d'expérimentation, de publication de celui qui se les approprie et le savoir devient une matière d'échange Karsenti (2007).

En effet, selon Manganot (2016) les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement consistent en l'efficacité de l'utilisation des outils informatiques au service de l'apprentissage. Celui-ci, montre que l'efficacité désigne les gains en termes de temps d'apprentissage, et présuppose que l'intégration des technologies d'information et de communication permet des gains aussi au niveau de la réduction du temps d'enseignement et d'apprentissage et de la motivation pour les étudiants.

Cependant, l'enseignement universitaire est soumis à une pression de compétitivité accrue. Chaque établissement essaie par tous les moyens d'attirer et garder leurs étudiants idéaux. Si l'université est un produit et les étudiants sont des consommateurs exigeants, l'enseignement doit être à la fois pertinent et amusant, l'expérience doit donner du plaisir au consommateur.

Les universités sont devenues des systèmes complexes regroupant de grandes et grosses organisations, qui emploient des milliers de professeurs et de chercheurs, offrent des formations de plus en plus nombreuses et variées, et ce, dans divers sites et exigent l'utilisation des technologies d'information et de communication.

Il s'agit de situer le marketing digital dans ses visées d'amélioration des apprentissages des étudiants et du système en général, illustrés dans le déploiement pédagogique et/ou technologique actuellement observé dans les universités.

## 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce International (EGCI-2018)

Par ailleurs, l'intégration des TICE permet d'étudier n'importe où et n'importe quand, l'apparition des MOOC constitue un exemple de formation ouverte et à distance bien réussie dans le monde. Les MOOC désignent des cours en ligne dont « l'inscription est gratuite et sans condition, offerts à des cohortes de plusieurs milliers d'inscrits par des universités prestigieuses » Université de Sherbrooke (2013).

Les MOOC ont un intérêt pour les universités qui les ont mis en place en représentant pour elles, comme l'avance l'université de Sherbrooke (2013), un « outil de rayonnement et de recrutement », un moyen de « visibilité internationale », des ressources documentaires pour le « soutien à l'enseignement ». Ensuite vient les SPOC qui désignent small private online course et qui s'adressent à des petits groupes d'étudiants, c'est un MOOC orienté vers un développement de connaissances professionnelles.

### II. ETAT DES LIEUX DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DANS L'ENSEIGNEMENT A TRAVERS UNE CARTOGRAPHIE DES UNIVERSITES MAROCAINES.

#### Methodologie :

Dans le but d'explorer la situation des pratiques du marketing digital dans les universités marocaines, sur la base d'une recherche documentaire, nous proposons dans cette partie, une cartographie sur la situation des universités marocaines en termes d'adoption des TIC dans leurs stratégies d'enseignement, Ceci, en s'appuyant sur un outil d'aide à l'analyse et à la visualisation de contenu : Gephi, pour cela nous avons optés pour une approche analytique comparative à deux niveaux :

- Les universités Marocaines qui ont optés pour le marketing digital ;
- Les universités Marocaines qui n'ont pas optés pour le marketing digital ;
- Ainsi, il est à souligner que le choix des outils (les formations à distances, la pédagogie numériques les Moocs, les Spocs....) peut être justifié par la popularité de ces dernières dans le milieu de l'enseignement, chose qui facilite l'accès à l'information.

La situation de l'enseignement supérieur au Maroc :

Aujourd'hui le Maroc a connu plusieurs mutations au niveau de stratégie d'enseignement supérieur. Dans une population qui s'est élevée à 34 millions (HCP, 2014), l'effectif global des étudiants est de plus de 700 000 étudiants, dont 91% appartiennent à l'enseignement supérieur public avec un effectif global de 17 305 des enseignants permanents (Ministère de l'Education Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique).

En comparant l'année universitaire 2015/2016 et 2016/2017 on remarque qu'il y a une augmentation des effectifs des étudiants de plus de 100000 étudiants plus importante que celle des enseignants, même en comparant avec les années précédentes cet effectif et en augmentation constante ceci dit les 91% de cet effectif sont des étudiants dans des universités publiques ce qui engendre des problèmes de massification, les amphithéâtres totalement surchargés et un taux d'encadrement très faible... On trouve ci-dessous la situation de l'enseignement supérieur au Maroc :

	2014-2015		2015-2016	
<b>Population marocaine</b>	34 millions		34 millions	
<b>Effectif global des étudiants</b>	745843	48% F	826114	48% %F
- <b>Enseignement supérieur public universitaire</b>	677391	91%	54096	91% %
- <b>Enseignement supérieur privé</b>	37153	5%	38204	4%
- <b>Enseignement supérieur ne relevant pas des universités</b>	31299	4%	33814	4%
<b>Diplômés des universités</b>	94149		102029	
<b>Taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur 19-23 ans</b>	28.10%		31.30	
<b>Effectif global des enseignants permanents</b>	17306		18313	
<b>Effectif de enseignant permanents de universités</b>	12820		13127	

Tableau1 : La situation de l'enseignement supérieur au Maroc :  
Source : ([Http://www.enssup.gov.ma](http://www.enssup.gov.ma))

En 2016 l'UNESCO a publié le rapport mondial de suivi de l'éducation en établissant un classement qui situe le Maroc à la 97<sup>ème</sup> place sur 164 pays, une honte pour un pays qui souffre pour plusieurs années de ce statut de dernier de la classe en matière d'éducation malgré les réformes enchaînées dans ce domaine. En dépit de ces nombreuses réformes mises en œuvre l'enseignement supérieur au Maroc n'a pas pu jouer le rôle de vecteur de développement qui lui revient. En effet, depuis quelques années et pour faire face à cette situation problématique, l'enseignement supérieur connaît une nouvelle dynamique visant à améliorer la qualité de l'enseignement à travers l'intégration des technologies d'information et de communication. Sans doute les TIC sont devenus un mode d'enseignement incontournable, en proposant des solutions aux problèmes actuels de l'université marocaine tel que la montée croissante de l'effectif des étudiants.

Le Maroc a mis en place plusieurs projets qui visent à renforcer l'équipement, et à développer des contenus numériques à travers l'intégration des TIC au sein des universités. On retient ESUP, CVM, MARWAN, APOGEE et INJAZ. Le programme N@fida concerne tout le corps enseignant au Maroc. Ci-dessous la situation des TIC au sein des universités au Maroc :

## 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce International (EGCI-2018)

Projet E-SUP :	<p>Ce projet cherche à aligner les universités marocaines sur les standards internationaux en matière d'intégration et d'utilisation des Technologies d'Information et de Communication dans l'enseignement.</p> <p>A l'heure actuelle, la réflexion est toujours menée avec les partenaires stratégiques (ANRT, MCINT, CNRST, Universités, etc.) en vue de faire aboutir le projet.</p>
Projet CVM (Campus Virtuel Marocain) :	<p>Le CVM a été mis en place en 2004, en tant que structure de coordination de la formation ouverte et à distance basée sur les Technologies de l'Information et de la Communication. Ayant pour mission de promouvoir l'enseignement à distance au Maroc,</p>
Projet MARWAN (Moroccan Academic and Research Wide Area Network) :	<p>Il est le réseau informatique national à but non lucratif, dédié à l'éducation, à la formation et à la recherche. Il a pour objectif de mettre en place une infrastructure d'information et de communication entre les établissements de formation et d'enseignement.</p>
Projet APOGEE :	<p>Un logiciel qui permet de simplifier la gouvernance des universités et la gestion des établissements et des étudiants. Il permet d'effectuer toutes les opérations relatives au calcul et à l'agrégation des notes et des résultats des étudiants (que ce soit au niveau des épreuves, modules ou filières).</p>
Programme INJAZ	<p>Ce programme s'appuie entièrement sur une offre de services des opérateurs de télécommunications constituée d'un pack étudiant comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un service Internet Haut Débit Mobile (obligatoire).</li> <li>- Un ordinateur portable (léger ou ultraléger)</li> </ul>
Programme N@fida.	<p>Consiste à faciliter l'accès de la famille de l'enseignement aux Technologies de l'Information et de la Communication, en offrant à ses adhérents la possibilité de choisir la connexion internet mobile et l'ordinateur portable de leurs choix, (Offre disponible sur tout le territoire national).</p>

Tableau 2 : La situation des TIC au sein des universités au Maroc ;

Pour synthétiser, l'avènement de la Société de l'Information a influencé, de manière remarquable, à la fois le développement humain, la cohésion sociale et la croissance économique. Ainsi, le paysage des technologies d'information et de communication dans universités marocaines est très prometteur. Aujourd'hui, les universités s'engagent activement dans le développement de ces technologies, ce secteur qui est devenu prioritaire pour la croissance de l'économie nationale, ceci dit le développement des TIC est une composante majeure de la mondialisation, phénomène qui marque irrévérablement la société actuelle.

### Résultats :

« Il ne faut pas nier que les technologies de l'information et de la communication ont pu révéler les effets directs et indirects sur les

différentes activités économiques et sociales. Ces mêmes technologies ne cessent aussi de montrer les rythmes accélérés à travers lesquels d'importantes innovations sont introduites et offertes aux utilisateurs. Ces derniers doivent eux-mêmes s'adapter plus rapidement à de tels changements ».

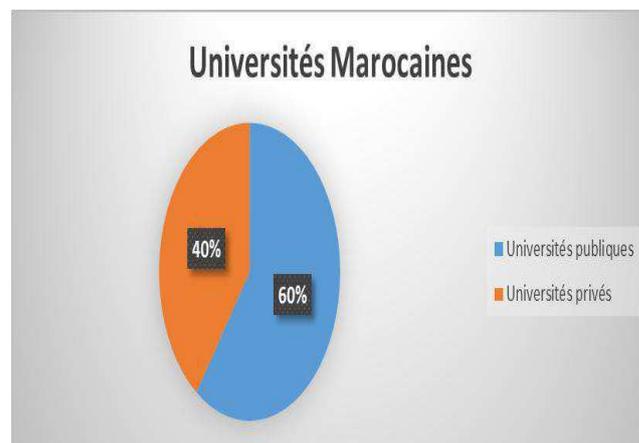


Figure 1 : Cartographie des TICE au sein des universités marocaines : Universités Marocaines ;

Le secteur de l'enseignement supérieur marocain est caractérisé par une sorte de cohabitation des deux systèmes public et privé, 60% du secteur d'enseignement supérieur est représenté par des universités publiques soit 12 universités, réparties sur 8 régions nationales. Tandis-que l'université privée ne représente que 40% du secteur réparties sur 5 régions nationales.

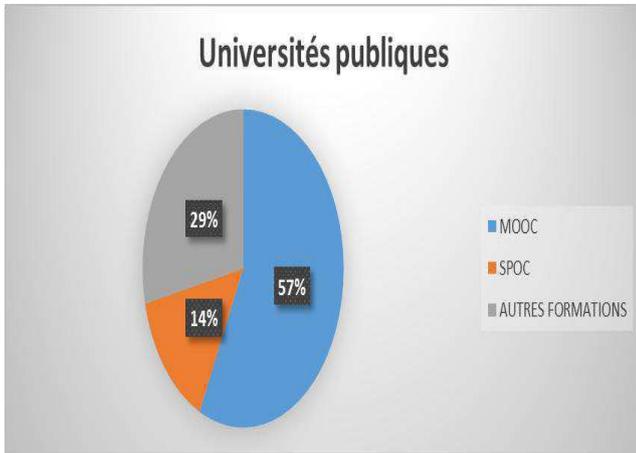


Figure 2 : Cartographie des TICE au sein des universités marocaines : Universités Marocaines ;

On remarque que 57% des universités ont optés pour les massives onlines courses et 14% ont adoptés les Spocs tandis-que 29% des universités ont préférés l'adoption des formations diplômantes.

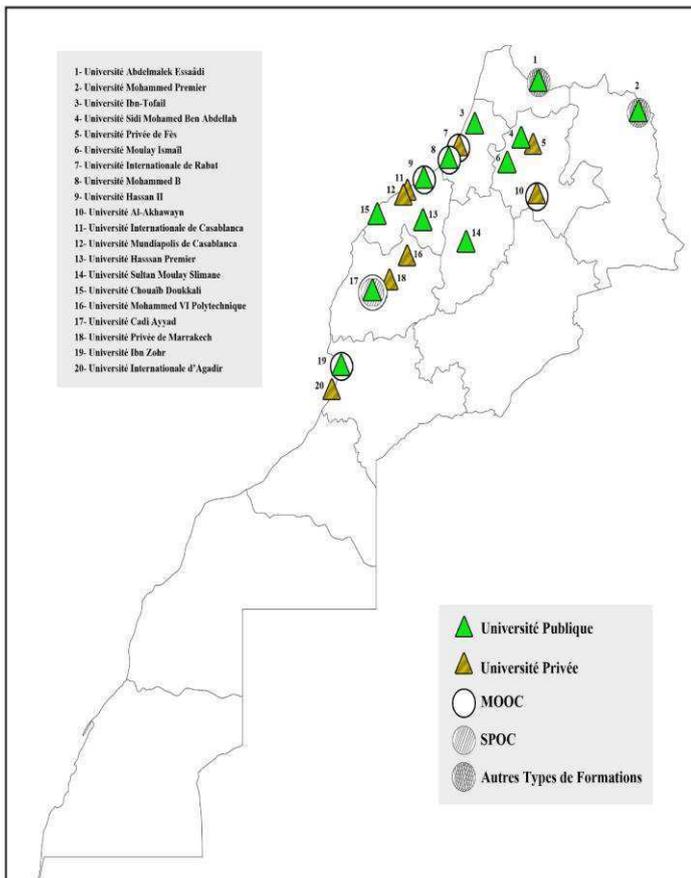


Figure 3 : Cartographie des TICE au sein des universités marocaines.

L'enseignement supérieur marocain est scindé en deux catégories, d'un côté, l'enseignement supérieur est organisé par le Ministère de l'enseignement supérieur, il forme des cadres de niveau bac + 3 à bac + 8, de l'autre, le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle propose un enseignement professionnel visant à former des techniciens spécialisés en 2 ou 3 ans après le bac. Ils existent des établissements privés dans les deux catégories d'enseignements. L'enseignement supérieur comprend des universités, des écoles et des Instituts technologiques. Grâce à une récente réforme, les études sont organisées sur le même modèle européen LDM : Licence en 3 ans, Master en 5 ans et Doctorat en 8 ans, une année universitaire compte 2 semestres.

Ils existent 12 universités répartis sur la totalité du territoire. Les domaines d'études sont l'enseignement originel, le droit et l'économie, les lettres, les sciences, la médecine, les sciences d'ingénieur, le commerce et la gestion, les sciences de l'éducation et la traduction.

Les 12 universités publiques sont :

- Université Ibn Zohr Agadir,
- Université Mohammed V –Rabat,
- Université HassanII-Casablanca,
- Université Sidi Mohammed Ben Fès,
- Université Abdelmalek Essaâdi- Tanger-Tétouan,
- Université Hassan Premier –Settat,
- Université Moulay Ismaïl- Meknès,
- Université Chouaïb Doukkali -El Jadida,
- Université Mohammed Premier- Oujda,
- Université Cadi Ayyad- Marrakech
- Université Ibn-Tofail - Kénitra
- Université Sultana Moulay Sliman Beni-Mellal

Le Maroc dispose aussi 77 Etablissements de formation des cadres, 119 établissements publics et 118 établissements privés et une seule Université Publique à gestion privée, qui est l'université Al Akhawayn et 7 universités privé reconnue par l'Etat à savoir :

- Université Internationale d'Agadir,
- Université Internationale de Casablanca,
- Université Mundiapolis de Casablanca,
- Université Mohammed VI Polytechnique,
- Université Privée de Marrakech,
- Université Internationale de Rabat,
- Université Privée de Fès.

Bien que de façon encore timide, l'enseignement à distance commence à intégrer de plus en plus d'établissements. Depuis la réforme de l'enseignement universitaire marocain en 2003, les universités publiques mais aussi privées ne se privent pas d'utiliser cet outil appelé à se développer de façon considérable dans l'avenir.

En effet, on constate qu'à l'heure actuelle que les pratiques du marketing digitale servent plutôt de support complémentaire à l'enseignement classique dit présentiel (qui nécessite la présence de l'étudiant), mais il peut aussi servir à l'auto-formation.

## 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce International (EGCI-2018)

Pour les universités, l'intérêt est évident : avec des capacités d'accueil bien en deçà de ce qu'il faudrait, le numérique pourrait bien apparaître comme une solution aux amphis surchargés... ainsi une nouvelle manière pour attirer des profils d'étudiants adéquats et bien évidemment avoir une bonne réputation sur le marché. Côté enseignement, l'enjeu est celui d'une nouvelle forme de pédagogie dans l'économie numérique. En effet, la capacité immense de diffusion des cours par internet doit s'accompagner d'une stratégie pédagogique dans le sens où l'enseignant n'est désormais plus seulement celui qui dispense le savoir, il est aussi un médiateur de l'acquisition des savoirs. Ce qui est sûr, c'est que cette nouvelle forme d'enseignement commence à susciter curiosité et enthousiasme.

Au Maroc, les universités multiplient les projets et les thèmes de réflexion autour de la formation par le biais du digital. D'après notre cartographie, on constate que l'une des plus actives est l'université Cadi Ayyad de Marrakech, cette université qui figure dans le top 400 du classement mondial des universités en 2014 et au 50<sup>ème</sup> rang en 2015 sur 700 universités issues des pays brics et économies émergentes et tout récemment dans le top 10 des universités de la région Mena, l'université Cadi Ayyad est en tête des universités marocaines du Maghreb et d'Afrique francophone selon le Times Higher Education dans le classement universitaire mondial 2018. « C'est le fruit du travail de longue haleine des professeurs et du personnel de l'université, » Abdellah Miraoui 2017. Le projet Uca-Mooc a été lancé en 2013, jusqu'au présent l'université compte 150 cours et 150 professeurs sont en attente d'en enregistrer d'autres. Ainsi l'université a développé le mode SPOC et a lancé le premier diplôme en mode hybride en licence professionnelle en formation continue en Management commercial et relation client avec un taux en présentiel de 30% pour l'année universitaire 2016/2017, le SPOC est le pari réussi de l'université Cadi Ayyad.

Ensuite, vient L'Université Hassan II de Casablanca qui a lancé une plateforme dédiée aux Moocs en 2017 intitulée UH2c-moocs compte 17 mooc .En 2015, l'Université Hassan II de Casablanca annonce le lancement de la plateforme dédiée aux MOOCs, intitulée " UH2C MOOCs ", ainsi l'université a signé avec le Conservatoire National des Arts et Métiers, un avenant spécifique qui a pour objet de préciser les modalités et l'organisation du déroulement d'une formation à distance du SPOC « Désir d'entreprendre » au profit de 600 doctorants inscrits en 2<sup>ème</sup> année de thèse de l'UH2C.

L'université Ibn Zohr d'Agadir au sud-ouest du Maroc, considérée comme une « université pilote » en matière des TIC et e-learning, est fort intéressante dans la mesure où il révèle les enjeux d'une coopération Nord-Sud dans le domaine de l'enseignement, l'université compte aujourd'hui 2mooc en ligne et deux autres qui sont en cours de réalisation et qui seront lancés en 2018.

L'université Mohammed-V de rabat entreprend la diffusion de MOOC (Massive Open Online Courses, en français « Cours en ligne ouverts à tous »), et lance le premier Mooc certifiant gratuit elle compte un MOOC en « comptabilité général : les fondamentaux » qui est à sa 3<sup>ème</sup> édition offre aux apprenants la possibilité d'obtenir un certificat gratuit à l'issue des 6 semaines de cours, elle compte un autre MOOC en « Initiation à la terminologie scientifique » et autre sur « Elaborer le Business Model d'un projet innovant », l'université organise un test à la fin de chaque formation et délivre une attestation.

Suite à l'accord entre l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) et en partenariat avec l'Ecole Supérieure d'Informatique (Port au Prince, Haïti), et l'Université de Picardie Jules Verne (Amiens – France), l'université Mohammed 1er d'Oujda dispense une formation diplômante à distance pour une Licence en Commerce et Vente ainsi que pour un Master en Marketing et Communication et un autre master en développement, spécialité Tourisme et Patrimoine. Parmi les inscrits, beaucoup d'étudiants africains, notamment subsahariens, ainsi l'Université Abdelmalek Essaâdi (Tanger – Tétouan – Maroc) bénéficie de cet accord et propose un Master MI à distance de Sciences et Technologies de l'Information, spécialité Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises (MIAGE). Ainsi une licence à distance des Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises (L3-MIAGE).

Le cas de l'université Cadi Ayyad représente un modèle de l'université moderne, étant la première université qui a lancé le projet Mooc au Maroc, cette université ne cesse de développer ses manières d'enseignements, le lancement du premier Spoc au Maroc en 2016 confirme l'innovation et la modernisation présentée par cette université selon le président Abdellatif Miraoui « Internet a rendu le savoir accessible à tous. Mais lorsqu'il s'agit de diplomation, Nous avons une licence professionnelle en Management, elle est en 70% en ligne, 20% présentielle ». Malheureusement, pour le cas des autres universités publiques tel que l'université Hassan Premier –Settat, l'université Moulay Ismail-Meknès, l'université Chouaïb Doukkali -El Jadida, l'université Ibn-Tofail – Kénitra, l'université Sultane Moulay Sliman Beni-Mellal, ces universités disposent uniquement des plateformes moodles qui leur permettent de publier leurs cours en ligne et ils ont des projets en cours pour le lancement des plateformes MOOC.

Malgré le financement énorme effectué pour le compte des universités privées, inopportunistement aucune des universités ne dispose d'une plateforme numérique uniquement l'université Alkhawayn qui est considérée comme université publique à gestion privé qui a opté pour un seul Mooc, ceci reflète l'image de ces universités en matière d'innovation pédagogique dans le secteur d'enseignement privé.

### III. CONCLUSIONS

## 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce International (EGCI-2018)

Suite à l'analyse des pratiques du marketing digital au sein des universités publiques et privées, la situation ne présente pas des résultats motivants en termes de stratégie marketing. Sachant que notre monde est devenu totalement connectée et que l'accès à

l'information est devenu un jeu d'enfant, il est à recommander que les responsables des universités marocaines doivent mettre la stratégie du marketing digital dans son volet pédagogique parmi leurs priorités, afin de pouvoir mieux présenter un produit accessible à tout le monde.

L'évolution des technologies de l'éducation est donc le moteur de nombreuses stratégies éducatives mises en place par quelques universités. Cela inclut de nouvelles méthodes de livraison, un accès accru aux cours (par exemple, MOOCs), et différentes façons d'employer la technologie dans l'enseignement. Les universités doivent adopter cette stratégie afin de s'adapter aux changements technologiques et faciliter la vie des étudiants.

Le rôle fondamental d'une stratégie marketing est de combiner les compétences et les autres stratégies d'un établissement d'enseignement, de coordonner les défis et les contraintes de l'environnement et de trouver les meilleurs moyens de réaliser ses missions et ses visions. Par conséquent, pour que l'organisation soit en mesure de répondre aux exigences contemporaines d'un environnement commercial en constante évolution, il est nécessaire qu'elle soit elle-même soumise au changement et qu'elle l'initie seule. (Dordevic Boljanovic, 2010)

A travers cette communication on a présenté une étude du marché de l'éducation en répondant à un seul P ce qui va nous permettre de tracer les premiers pas d'une stratégie du marketing digital qui présente pour les universités marocaines un élément vital. C'est un levier de performance indéniable pour l'université. Qu'elle soit institutionnelle, qu'elle porte sur sa marque, son image ou sa notoriété, sa mise en œuvre doit être cadrée par une stratégie du marketing digital.

Cette étude de marché basée sur la cartographie nous a permis de déduire quelques conclusions : c'est que les universités publiques sont pionnières en matière de pédagogie innovante, sept universités publiques malgré ils ont des plateformes MOODLES, ne disposent pas de formation à distance, ceci dit Le Maroc a créé un nouveau projet pour soutenir le lancement des formations en ligne et qui seront bientôt retenus pour la plateforme nationale Maroc université numérique afin d'encourager l'introduction de ces pratiques au sein des universités, concernant les universités privés qui s'attardent à intégrer ces pratiques dans leur stratégie doivent se mettre à l'heure du numérique et s'adapter aux changements pédagogiques, les formations en ligne sont des formes de communication plus récentes, que les institutions utilisent pour rendre leur service plus tangible avant et après l'achat (Zeithaml et al., 2006).

## REFERENCES

- [1] B. Lebzar, R.Bendaoud, K.Berrada : « Les SPOC, une autre façon de développer la formation initiale et continue », Revue Internationales de l'Innovation Pédagogique dans l'Enseignement Supérieur.
- [2] A. Eckhardt, K. Weitzel, F. Laumer (2009) "Who influences whom? Analyzing workplace referents' social influence on IT adoption and non-adoption," Journal of Information Technology
- [3] M. Abdelwahab (2016) "Les statistiques et leurs l'utilisation des TIC dans l'enseignement et la recherche scientifique » Maroc.
- [4] Laurillard, D. (2008). « L'enseignant en tant que chercheur d'action: Utiliser la technologie pour capturer la réforme pédagogique. Études dans l'enseignement supérieur ».
- [5] NFETL. (2015). « Enseigner et apprendre dans l'enseignement supérieur: Une feuille de route pour l'amélioration dans un monde numérique. » Extrait le 20 mars 2015 du Forum national pour l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.
- [6] Jonas, H. 1984. « L'impératif de la responsabilité. A la recherche d'une éthique pour l'âge technologique. » Chicago: Université de Chicago Press.
- [7] Kaplan, J. 2015. « Les humains ne doivent pas s'appliquer: Un guide de la richesse et du travail à l'ère de l'intelligence artificielle. »New Haven, CT: Yale University Press.
- [8] Knox, J. 2014. « Algorithmes actifs: Espaces sociomateriaux dans l'e-learning et les cultures numériques MOOC ». Virtualités du campus, Université dans le nuage Numéro spécial.
- [9] Knox, J. 2016. « Le posthumanisme et le MOOC: Ouvrir le sujet de l'éducation numérique. » Études en philosophie et éducation.
- [10] Koupanou, A. 2015. « Philosophie de la technologie de Bernard Stiegler: Invention, décision et éducation en temps de numérisation. » Philosophie et théorie de l'éducation
- [11] Sankara, t. Ziegler.J « Les Nouveaux Maîtres du monde et ceux qui leur résistent, Paris, Éditions Fayard, 2002.
- [12] Samson D. (2001). « Management for engineers », Pearson Education, Australia
- [13] Schmidt, D (2013): « The New Digital Age: Reshaping the Future of People » Nations and Business, Alfred A. Knopf, NY.
- [14] Kearsley (1997): « Hypertext hands-on!: An introduction to a new way of organizing and accessing information », Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- [15] AlQudah, A (2014): « accepting moodle by academic staff at the university of jordan: applying and extending tam in technical support factors. », *European Scientific Journal*.
- [16] Kotler, P and Fox, K(2012): « Strategic Marketing for Educational Institutions ».
- [17] Venkatesh, V., Morris M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003): «User acceptance of information technology: Toward a unified view». *MIS Quarterly*.
- [18] Scott M. (2007): « The new rules of marketing & PR », John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey.
- [19] Wilkinson, R. B. & James, S. Taylo&Angé Peterson, Maria de Lourdes Machado Taylo (Nov. 2007): «A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning», Educational Policy Institute in Virginia Beach, Virginia, USA.
- [20] Nahorniak, M. (2012): «Survey Results: What Are the Most Useful Features of Your Website? ».
- [21] Samson D. (2001): « Management for engineers » Pearson Education, Australia
- [22] Schmidt E. and Cohen J. (2013): «The New Digital Age: Reshaping the Future of People », Nations and Business, Alfred A. Knopf, NY.
- [23] Cobb, J. (2013): « Leading the Learning Revolution: The Expert's Guide to Capitalizing on the Exploding Lifelong Education Market. », AMACOM.
- [24] Tricot André, Plégat-Soutjis Fabienne (2003): « Pour une approche ergonomique de la conception d'un dispositif de formation à distance utilisant les TIC », STICEF, IUFM de Midi-Pyrénées.
- [25] Alexia fournisseur 2006: « Thèse de doctorat, Université de Fribourg (Suisse) Enseignement à distance supporté par les NTIC au Sénégal : Vers l'accession d'un public nouveau à l'enseignement supérieur ? ». Etude empirique sur le profil des étudiants de l'enseignement à distance supporté par les NTIC au Sénégal.
- [26] Blackshaw, Pete (2008): Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000: Running a Business in Today's Consumer-Driven World. », Doubleday, NY
- [27] Cindy Dorkenoo(2015) : « Stratégie digitale : Comment acquérir, convertir et fidéliser vos clients sur le Web ». Eyrolles Edition.
- [28] Chaffey, D (2012): « Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing » Paperback.

# L'INTELLIGENCE TERRITORIALE DANS UN CONTEXTE DE MANAGEMENT PUBLIC.

**Nom & prénom : LAAMRANI EL IDRISSE Safae**

**Sous la direction de : Pr. TAOUAB Omar**

**Institution : ENCGK**

Avant d'aborder le concept d'intelligence territoriale, nous commencerons par le concept de gouvernance territoriale vu son ancienneté et que l'intelligence territoriale est sise sur le second concept.

Concept flou, pourtant étymologiquement ancien, la notion très en vogue de gouvernance semble aujourd'hui être mobilisée afin de «légitimer de nouveaux rapports entre la politique et l'économie ». Étymologiquement, le mot gouvernance trouve son origine dans la langue française, au XIII<sup>e</sup> siècle. Sa signification va ensuite évoluer en fonction, d'une part, des transformations historiques des sociétés qui vont l'employer, mais aussi, d'autre part, de ses migrations transfrontalières, et principalement transatlantiques. Et donc cette notion a changé de l'âge médiévale jusqu'à aujourd'hui.

De nos jours, la gouvernance territoriale est définie comme suit :

Sans que cela soit le fait d'un théoricien ou d'une école particulière, la notion de gouvernance réapparaît à l'intérieur d'un courant de pensée assez hétéroclite au début des années 1990, qui entend redéfinir les

processus classiques de prise de décision en tenant compte de la multipolarité naissante au sein d'un monde en pleine transformation. En fait, avec la chute du mur de Berlin qui symbolisait la fin du monde bipolaire, il semblerait que l'État ait perdu son caractère central dans l'action politique, et ce, dans trois domaines essentiellement : les relations internationales, les régulations économiques et le rapport aux pouvoirs locaux.

Tandis que l'intelligence territoriale peut être définie en tant qu'un :

Concept a été né sur le terrain, et qui n'est qu'une déclinaison de l'intelligence économique. Selon Bernard CARAYON « Les territoires sont le creuset d'activités économiques juxtaposant savoir-faire traditionnels et technologies avancées. La promotion de leurs intérêts apparaît directement liée à leur capacité à s'organiser en réseaux. Adoptant une démarche qui repose sur l'articulation et la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique pour la compétitivité-attractivité, la sécurité et la formation ».

**Pourquoi l'intelligence territoriale ?**

Le concept d'intelligence territoriale n'a cessé d'évoluer depuis plusieurs décennies, nous nous interrogeons de plus en plus sur la légitimité de l'Etat et de son rôle qui se voit en changement continu. Ainsi, l'État ne serait pas seulement cette abstraction chargée de maintenir l'ordre, de faire respecter les lois et d'administrer les affaires publiques. Au-delà de la supposée moralité objective qu'il incarnerait (WEIL, 1966), il joue également un rôle important dans le jeu économique. Les questions touchant au rôle et à place de l'État continuent d'alimenter les débats.

Dans une logique de crises et de risques, plusieurs systèmes d'intelligence territoriale ont été conçus au fil des années, ce concept veille principalement à respecter les principes du développement durable, qui est l'objectif primordial de la gouvernance des territoires, en favorisant la participation des acteurs locaux, et au-delà, celle de la communauté territoriale. L'intelligence territoriale s'est principalement nourri des sciences de l'information et de communication et du management des connaissances et a donné une importance sans égal au capital humain et social, et ce, car il fait avancer le processus d'intelligence territoriale.

Les systèmes d'intelligence territoriale mobilisent de nos jours les technologies d'informations et de communications pour la collecte, le regroupement, le partage, l'analyse et l'exploitation coopérative et puis la diffusion, et permettant la prise de décision adéquate aux caractéristiques du territoire en question.

Toutefois, dispose-t-on d'un modèle ou d'un système d'intelligence territoriale unique ? Et étant liées à l'implication des acteurs, quelles sont les procédures démocratiques et modalités qui prévalent dans la gestion collective du territoire ?

### **Développement conceptuel et théorique de l'IT**

Avant d'aborder le sujet d'intelligence territoriale et du développement de ce concept, nous avons choisi tout d'abord de définir le territoire.

Plusieurs définitions ont été attribuées à ce dernier, mais finissent par se chevaucher en le définissant en tant qu'un espace géographique où l'Homme est un acteur au sein du territoire.

*Le territoire se définit par ce dont il est capable : un lieu social de proximité se construisant pour concevoir horizons et projets (...) Et le territoire, loin d'être un domaine de repli, est appelé à être un espace de relations et d'ouverture instituant sa cohérence propre et son lien avec le monde. L'effet de proximité (cognitive, institutionnelle, organisationnelle) qui caractérise le territoire aide à créer la confiance et concourt à la visibilité des enjeux, des initiatives et des porteurs (...) Lieu de ressources humaines, il devient donc un site privilégié de constitution du capital social. Par là, il sera la base de la gouvernance de demain (Courlet, 2003).*

Après avoir défini le concept de territoire, nous passerons ensuite à celui de gouvernance territoriale avant d'arriver à notre but, qui est, l'intelligence territoriale.

On peut distinguer deux définitions principales de la gouvernance. Pour certains, la gouvernance est un mode de coordination parmi d'autres, les autres pouvant être le marché, la hiérarchie, les États, les associations, ou bien l'ordre politique, les régimes de citoyenneté, ou bien encore le pluralisme, le corporatisme, l'État-Nation. Dans cette perspective, la gouvernance est un mode de coordination apparu pour pallier les défaillances des autres modes, mais qui ne modifie pas totalement l'action publique.

Pour d'autres chercheurs, la gouvernance est un mode de décision politique radicalement nouveau qui correspond à un brouillage des frontières entre la sphère publique et l'espace privé, à une atténuation des phénomènes de hiérarchie et à un État qui n'est plus qu'un acteur parmi d'autres. Dans cette perspective, l'apparition des processus de gouvernance ne correspond plus seulement à une innovation sémantique, ni même à un enrichissement de l'action publique, à ce qu'on pourrait qualifier d'adaptation incrémentale, mais à une transformation de celle-ci dans son ensemble.

Si l'on retient cette seconde définition, il n'est plus possible d'appliquer le terme de gouvernance à des époques anciennes tant il est lié à une situation historique donnée. La gouvernance correspond non plus à un mode de coordination parmi d'autres, mais à un ensemble de systèmes d'intelligence territoriale qui permettent l'action collective dans une situation donnée de recomposition de l'État et de l'action publique.

Les premières définitions, données en 2000 et 2001, affirment le lien entre la connaissance et l'action, lien caractéristique de la société de la connaissance, dans le développement des territoires. Elles indiquent l'intérêt des technologies de l'information et de la communication et de l'implication des praticiens dans le processus d'observation et dans l'interprétation des résultats, pour que la connaissance soit utile pour l'action.

*«L'intelligence territoriale est un moyen pour les chercheurs, pour les acteurs et pour la communauté territoriale d'acquérir une meilleure connaissance du territoire, mais également de mieux maîtriser son développement. L'appropriation des technologies de l'information et de la communication, et de l'information elle-même, est une étape indispensable pour que les acteurs entrent dans un processus d'apprentissage qui leur permettra d'agir de façon pertinente et efficiente. L'intelligence territoriale est notamment utile pour aider les acteurs territoriaux à projeter, définir, animer et évaluer les politiques et les actions de développement territorial durable.» (GIRARDOT 2000)*

*«L'intelligence territoriale met les technologies de l'information au service du développement durable des territoires dans la société de la connaissance en respectant les principes de la gouvernance démocratique : participation, approche intégrée et partenariat » (GIRARDOT 2001)*

Ces deux premières définitions, établissent clairement le lien entre l'intelligence territoriale et le développement durable. Elles rompent avec l'intelligence économique par un objectif plus ambitieux que le business: le développement durable caractérisé par la pluralité des objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Une nouvelle définition de l'intelligence territoriale a été précisée en 2002 avec la volonté de proposer un projet de recherche qui reste cependant en lien avec l'action : « *Le concept d'intelligence territoriale désigne l'ensemble des connaissances pluridisciplinaires qui, d'une part, contribue à la compréhension des structures et des dynamiques territoriales et, de l'autre, ambitionne d'être un instrument au service des acteurs du développement durable des territoires* » (GIRARDOT 2002)

Cette définition est venue dans le but de mettre en accord l'intelligence territoriale avec la société de connaissance, dans laquelle on renforce l'intégration entre la connaissance et action afin que la connaissance stimule l'innovation et alimente l'action. Dans la logique du développement durable, l'intelligence territoriale sollicite l'ensemble des connaissances pluridisciplinaires dans les domaines de la connaissance des territoires, de la gouvernance territoriale et de l'ingénierie territoriale.

### **L'intelligence territoriale au carrefour des différentes théories**

Trois grandes théories peuvent être évoquées au sujet de l'intelligence territoriale :

#### La théorie de convention

La théorie des conventions se caractérise par sa capacité à " rendre compte de plusieurs situations économiques caractérisées par l'interaction durable entre acteurs... et du comportement de l'acteur dans des situations d'interaction notamment productive " (De Montmorillon, 1999). Un ensemble de chercheurs s'accorde à penser que la théorie des conventions est efficace pour décrire le fonctionnement des organisations et pour diagnostiquer ou expliquer certains problèmes que rencontrent des organisations concrètes (Batifoulier et De Larquier, 2001). Pour Romelaer également (1999), la théorie des conventions présente " *de nombreux apports intéressant à la fois l'organisation et l'individu* ". Un de ses apports notables, selon Gomez (1997), est le souci de développer un modèle universel qui puisse servir à expliquer le marché et l'organisation, l'institution et l'entrepreneur, la rationalisation explicite et implicite, la gestion de la qualité et les relations clients, le gouvernement de l'entreprise et l'organisation, les aspects politiques et sociétaux de l'organisation. Le centre en est " *la convention d'effort* " (Gomez, 1997). La théorie des organisations se focalise donc sur un mode de gouvernance bien précis des organisations, celui des modes de coordination.

Selon Gomez (1994), la théorie des conventions apparaît au final comme particulièrement adaptée pour décrire au

niveau local les efforts de pilotage d'un changement prenant pour appui le contexte de la qualité : " *se focaliser sur la seule qualité, c'est prendre le résultat comme déterminant, sans tenir compte des conditions de sa production. Les manuels courants de gestion de la qualité font comme s'il y avait une universalité des normes qualitatives, plutôt que de considérer que la qualité est un construit et que, par conséquent, sa modification est elle-même un construit* ".

La convention est donc, selon plusieurs travaux en économie, sociologie et gestion, une règle particulière qui coordonne les comportements. Cette convention présente trois caractéristiques :

- L'arbitraire : La convention est arbitraire au sens où il existe d'autres possibilités pour se coordonner. Le fait de ne pas avoir conscience d'adopter une solution particulière suspend l'explicitation des missions d'agir quand la coordination est réussie.
- Le vague de la définition : Même si l'on peut parfois en donner une énonciation explicite, il n'existe pas de formulation officielle, ou consacrée, de la convention. La connaissance éventuelle de son histoire est sans effet sur son application.
- L'absence de menaces explicites de sanctions : la convention n'a pas besoin d'être soutenue par des menaces explicites de sanctions en cas de non-respect, mais l'existence d'une menace

implicite de sanctions est envisageable.

La théorie des conventions a l'ambition de construire une économie politique qui tente de concilier efficacité, justice sociale et démocratie, autrement dit une économie qui soit une science à la fois morale et politique.

#### Théorie des jeux et rôle des acteurs

La théorie des jeux porte sur l'étude de situations dans lesquelles des joueurs (individus, entreprises, Etats etc.) interagissent dans un environnement d'interdépendance stratégique. Un jeu est la représentation formelle de cette situation.

Certains théoriciens, tels que J. F. NASH et J. C. HARSANYI, ont cherché à définir des procédures d'arbitrage ou de marchandage sur l'ensemble de négociation, soit en s'appuyant sur des considérations de symétrie, d'invariance, de stabilité (plus ou moins fondées sur un certain désir d'équité), soit en s'efforçant de tenir compte de certains postulats de rationalité et des moyens de marchandage dont disposent les joueurs, en particulier de leurs possibilités mutuelles de menaces (ce qui peut imposer une délicate comparaison interindividuelle des utilités). D'autres théoriciens, comme Von NEUMANN et MORGENSTERN, préfèrent s'en tenir à mettre en évidence le rôle privilégié de l'ensemble de négociation, ou de certains ensembles d'imputations qui y sont inclus, sans aller jusqu'à privilégier un résultat déterminé: cette dernière sélection, dépendant des aptitudes relatives des joueurs au marchandage, est alors

considérée comme relevant de la psychologie plus que de l'analyse mathématique.

Plusieurs modèles ont été conçus pour représenter les jeux de lutte et coopération, parmi ces modèles nous pouvons trouver :

- Le modèle de NASH

Ce modèle décrit un résultat stable lorsque les personnes ou institutions font des choix rationnels en se basant sur la manière dont ils pensent que les autres agiront. Dans un équilibre de Nash, nul n'est en mesure d'améliorer sa propre situation en changeant de stratégie : chaque joueur fait de son mieux, même si cela ne signifie pas que le résultat sera optimal pour la société. S'aidant de grandes formules mathématiques élégantes, John Nash démontre que chaque "jeu" avec un nombre donné de joueurs, disposant chacun d'un nombre donné d'options, atteindrait au moins une fois cet équilibre.

L'équilibre de Nash n'aurait pas atteint son statut actuel sans quelques améliorations de l'idée originale. D'abord, dans de nombreuses situations, plusieurs équilibres de Nash sont possibles. Les conducteurs choisissent de quel côté de la route conduire par rapport au comportement des autres conducteurs, et les résultats sont très différents selon l'endroit où ils vivent ; ils conduisent à gauche en Grande-Bretagne, mais à droite en Amérique. À la grande déception des économistes qui se piquent d'algèbre, comprendre la stratégie exige une connaissance des normes sociales et des habitudes. Seul, le théorème de Nash ne suffit pas.

- Le modèle de Von NEUMANN et MORGENSTERN

L'ouvrage de von Neumann et Morgenstern (Theory of games and economic behavior [1947]) est une tentative pour renouer avec le principe de maximisation de l'utilité espérée. Notons que cette tentative de vNM se démarque de la perspective de Bernoulli sous plusieurs aspects. VNM proposent une axiomatique de décision, ce que ne fait pas Bernoulli. La fonction d'utilité de Bernoulli concernait le cas certain alors que celle de vNM est relative aux situations de risque au sens défini plus haut.

La théorie d'utilité espérée repose sur cinq axiomes : la réflexivité, la complétude, la transitivité, la continuité, l'indépendance. Les trois premiers axiomes permettent de s'assurer que l'ensemble de préférences associé à un agent forme un *ordre*. L'axiome de continuité est une condition technique qui permet de représenter cet ordre de préférences par une fonction d'utilité. Enfin, l'axiome d'indépendance (parfois appelé « sure-thing principle » à la suite de Savage) est une propriété fondamentale qui garantit que l'on peut représenter les préférences de l'agent par une fonction d'utilité correspondant à la somme pondérée des utilités associées à chaque état du monde.

La théorie de prise de décision

On peut distinguer plusieurs types de modèles de prise de décision au sein de l'organisation :

- Le modèle du décideur individuel rationnel

Ce modèle est sans histoire et sans épaisseur sociale, de la théorie économique néoclassique (homo oeconomicus) et de la théorie des jeux. Au sein d'une entreprise, la rationalité substantive dans ce modèle est compatible avec les situations d'incertitude et de risque via le critère de décision retenu (Maximisation de l'espérance mathématique minimax...etc). Le processus de décision est logique et linéaire. Toutes les conséquences, pour chaque stratégie possible, sont identifiées et évaluées. La solution choisie est optimale.

L'homo oeconomicus est considéré comme rationnel :

- Il a des préférences (il préfère les pommes aux poires) et peut les ordonner. Ainsi s'il préfère les pommes aux poires et les poires aux bananes, alors il préférera les pommes aux bananes. C'est la transitivité.
- Il est capable de maximiser sa satisfaction en utilisant au mieux ses ressources : il maximisera son utilité (et non pas son profit). La notion d'utilité s'assimile fréquemment en économie à la notion de bien-être. Ainsi la somme des utilités des individus d'une société est considérée comme le bien-être social.
- Il sait analyser et anticiper le mieux possible la situation et les événements du monde qui l'entoure afin de prendre

les décisions permettant cette maximisation.

- Le modèle organisationnel de rationalité illimitée plus réaliste

Ce modèle part du principe qu'il est impossible aux acteurs de maximiser leur 'utilité' car :

- Il est difficile de traiter l'incertitude,
- L'information disponible est imparfaite,
- Les acteurs ont des capacités de traitement de l'information limitées,
- Les acteurs sont en situations d'interdépendance stratégique.

Ainsi, la décision ne sera pas « parfaite », elle sera juste satisfaisante. Elle sera le résultat de l'exploration, par un parcours séquentiel, d'un nombre limité d'alternatives au sein de l'ensemble des alternatives possibles.

« Un agent recherche, non pas l'action qui donne le meilleur résultat dans des conditions données, mais une action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant, relativement à un certain niveau d'aspiration ». (Herbert Simon - 1957).

- Le modèle de décision de type politique

Ce modèle reconnaît que les décideurs peuvent avoir leurs propres projets, avec des besoins et des perceptions propres, par conséquent, le processus de décision devient :

- Un cycle de marchandage et de négociation entre les décideurs ;

- Basé sur des informations incomplètes, déformées ou cachées par les décideurs pour réaliser leurs propres projets. Ce modèle est une bonne représentation de la façon dont le monde réel fonctionne et peut aider à résoudre des conflits. Son inconvénient est que la bonne décision n'est pas nécessairement celle qui sera choisie par les décideurs. De plus, il est possible qu'elle ne fasse que différer les conflits. Le processus de négociation peut être confus, il peut être soumis à la pression d'intérêts privés, on peut réaliser après coup que les informations fournies étaient volontairement déformées. Tout ceci risque d'être préjudiciable à l'apprentissage collectif.

Les outils d'aide à la décision comprennent notamment les « arbres de décision » et les « Systèmes interactifs d'aide à la décision ».

- Le modèle de la corbeille

Ce modèle est celui de « l'anarchie organisée ». Pour James G. March, une « anarchie organisée » est une organisation qui satisfait aux 4 caractéristiques suivantes :

- Pas d'objectifs vraiment cohérents et partagés par tous
- Un processus de production peu matériel
- La majeure partie du personnel intervient soit directement auprès des « clients » de l'organisation sans qu'il soit possible et réaliste d'assumer une

supervision constante des tâches effectuées

- Les membres participent de façon intermittente et plus ou moins active aux différentes prises de décision qui affectent l'ensemble de l'organisation. Dans une anarchie organisée, la prise de décision répond au modèle de la corbeille.

Les décisions naissent de la rencontre entre :

- Un flux de problèmes
- Un flux de solutions
- Un flux de participants
- Un flux d'occasions de choisir. La prise de décision est assimilée à une corbeille, dans laquelle les décideurs se déchargent des questions, des solutions et des problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Ils ne sont pas nécessairement reliés les uns aux autres et attendent d'être traités.

Ainsi, les solutions attendent que les problèmes correspondants émergent, les questions attendent la bonne réponse. C'est la concordance fortuite entre une question et une réponse, entre une solution et un problème qui offre l'opportunité de prendre une décision.

Cette coïncidence se présente à un moment donné, imprévu. Les décideurs saisissent alors cette opportunité.

On peut ainsi prendre des décisions par inadvertance ou en déplaçant un problème pour

qu'il coïncide avec une solution, mais rarement au cours d'un processus de résolution de problème planifié et délibéré.

Le mérite de ce modèle est de ne pas surestimer la rationalité des décideurs. Il peut aussi conduire à l'échec : dans les limites du temps alloué à la mission de l'équipe, il peut arriver que problèmes et solutions ne coïncident pas.

- Le modèle de la "hiérarchie des effets"

Selon ce modèle, très utilisé dans l'étude du comportement des consommateurs, une décision est prise après trois phases successives :

- Une première phase 'cognitive' : le consommateur s'informe sur le produit et recherche des informations pour mieux le connaître,
- Ensuite, entre en jeu une phase 'affective' : le consommateur apprécie (ou non) le produit et structure ses préférences,
- Enfin, lors de la dernière phase 'conative', le consommateur, convaincu par le produit, l'achète.

Les composantes cognitive, affective et conative sont, selon les circonstances, plus ou moins indépendantes les unes des autres et se combinent pour donner :

- Des 'décideurs cognitifs', qui prennent

- leur décisions rationnellement sur la base des informations objectives à leur disposition,
- Des 'décideurs affectifs' qui privilégient les sentiments aux faits objectifs,
- Des 'décideurs mixtes' qui accordent une importance élevée aux deux composantes cognitive et affective.

### **L'intelligence territoriale : facteurs de réussite et d'échec.**

- Facteurs de réussite

La prise de décision, un facteur clé de succès d'une importance crucial

Le processus de prise de décision permet de constater que le terme processus est utilisé de différentes manières et qu'une sorte de confusion règne entre les chercheurs quant au meilleur mode de conception du processus. Justement, A.H. VAN DE VEN (1992) dans son article « *Suggestions for studying strategy processes and research note* » met en avant cette remarque et souligne la nécessité de réduire la confusion en distinguant les principaux usages de ce terme qui sont faits dans la littérature en management stratégique. Selon lui, « *trois significations du processus sont souvent utilisées : (1) une logique qui explique une relation causale entre des variables indépendantes et dépendantes, 2) une catégorie de concepts ou de variables qui se réfèrent aux actions des individus ou des organisations, et 3) une séquence d'événements* »

*qui décrit comment les choses changent dans le temps* » (A.H. VAN DE VEN, 1992).

La rationalité, l'engagement et la coopération

L'individu rationnel, ou encore homo oeconomicus, est égoïste : il tient compte uniquement de son propre intérêt. Il constitue en outre une unité de décision autonome : son comportement n'est pas déterminé par des habitudes sociales consciemment ou inconsciemment assimilées. Son comportement est défini indépendamment de toute contrainte macro sociale. La définition de la rationalité est donc anhistorique. Enfin, l'individu rationnel est maximisateur, il effectue des choix qui maximisent sa satisfaction.

L'implication des acteurs

L'inclusion des acteurs ne se fait pas de la même manière selon qu'on se trouve au stade de la planification des politiques, de leur mise en œuvre ou de leur évaluation, étant entendu que ces trois stades appellent aujourd'hui la concertation avec la même vigueur. Les méthodologies participatives sont utiles dans de nombreux contextes, comme lors de l'élaboration de plans (Schémas directeurs territoriaux, etc.), lors du déploiement opérationnel de politiques (consultations sur des variantes, par exemple) ou encore lors de l'appréciation a posteriori de stratégies déjà à l'œuvre (comme dans le cas des processus d'évaluation ex post de politiques contractualisées)

L'accompagnement de processus participatifs

Copyright © 2018 appuyé au besoin par le  
ISSN 2356-5608

développement de supports de communication spécifiques. Différents objectifs peuvent être visés, et notamment : l'annonce des réunions d'acteurs, la communication de leurs résultats ou encore le suivi de la démarche.

#### - Facteurs d'échec

Les conflits et l'intelligence territoriale

Le territoire n'est pas seulement un espace d'expression de conflits d'appropriation, il est aussi un espace d'expression d'une pluralité de conflits de pouvoir et d'autorité. En effet, les conflits d'appropriation révèlent des obstacles à la coordination qui masquent le plus fréquemment des conflits de pouvoir. Ces obstacles sont de deux ordres : le rapport d'altérité et le rapport au collectif.

Ces obstacles peuvent prendre la forme d'adaptations organisationnelles visant à acquérir de nouvelles compétences, investissements coûteux et générateurs de coûts irrécouvrables. Ils peuvent aussi résulter du non-respect des engagements alors susceptibles de réduire la confiance qui lie les partenaires, d'engendrer des problèmes de communication et une défaillance dans la mise en œuvre du projet collectif. Cependant, derrière ces obstacles potentiels révélés par les conflits d'appropriation, ce sont, de notre point de vue, les rapports de pouvoir qui sont en jeu.

Les contraintes financières

. L'analyse des évolutions structurelles des finances locales au cours de la période 2002-2014 fait ressortir une augmentation sensible des recettes globales des collectivités

territoriales, passant de 13,8 milliards de dirhams en 2002 à 31,9 milliards de dirhams en 2014, soit un taux de progression moyen annuel de 7,3%. Leurs dépenses se sont, également, raffermissées durant la même période, passant de 11 milliards de dirhams à 31,6 milliards de dirhams.

Malgré ces évolutions substantielles, les finances locales demeurent marquées par des insuffisances laissant les budgets des collectivités territoriales fortement dépendants de l'appui financier de l'Etat. Il s'agit, d'une

part, de la faiblesse des recettes propres des collectivités territoriales et, d'autre part, de la prépondérance des dépenses de fonctionnement et du faible taux d'exécution des dépenses d'investissement.

Ces ressources sont marquées par des insuffisances notamment, la forte dépendance de l'appui financier de l'Etat, la faiblesse des ressources propres, une prépondérance des dépenses de fonctionnement et un faible taux d'exécution des dépenses d'investissement.

### **Bibliographie :**

Ludovic François, Intelligence territoriale : l'intelligence économique appliquée au territoire, Editions TEC & DOC, 2008

Jean Jacques Girardot, intelligence territoriale et participation, 3<sup>ème</sup> rencontre « TIC et territoires : quels développements ? » de Lille, Mai 2004, Article N°161

Maud Pelissier et Isabelle Pubourdin, l'intelligence économique, Lavoisier 2009/4 (Vol 5)

JOHN L. CAMPBELL, J. Rogers HOLLINGSWORTH et LEON N. LINBERG, Governance of the American Economy, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.

BRUNO JOBERT, « La régulation politique : le point de vue d'un politiste », in JACQUES COMMAILLE ET BRUNO JOBERT (sous la dir.), Les métamorphoses de la régulation politique, Paris, LGDJ, coll. « Droit et Société », 1998.

BEATE KOHLER-KOCH ET RAINER EISING (eds.), The Transformation of Governance in the European Union, London, ROUTLEDGE, 1999.

Lamiaa Bouzoubaa, gouvernance et stratégies territoriales : le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire, Présentée et soutenue le : 14/12/2009

Philip SELZNICK, TVA and THE GRASS ROOTS. A Study in the Sociology of Formal Organization, Berkeley, University of California Press, 1949.

Raymond BOUDON et François BOURRICAUD, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, PUF, 2000, p. 617.

Jocelyne HUSSER, La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ?, Vie & sciences de l'entreprise, 2009/2 (N° 182).

Abdelhakim HAMMOUDI, Les apports de la théorie des jeux au management stratégique

STRATEGOR (2004), Politique générale de l'entreprise. Stratégie, structure, décision, identité, Dunod, [3<sup>ème</sup> édition, Paris.

John G. Kemeny, Oskar Morgenstern and Gerald L. Thompson, A Generalization of the von Neumann Model of an Expanding Economy, Econometrica Vol. 24, No. 2 (Apr., 1956).

Philippe Mongin, Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité ?, Revue économique, 1984.

#### **Webographie :**

<http://www.developpement-local.info/Qu-est-ce-que-l-intelligence-territoriale-A-propos-d-un-article-de-Jean-Jacques-Girardot.html>

[http://www.foadmooc.auf.org/IMG/pdf/420BIntelligence\\_territoriale\\_territoire\\_et\\_definitions-II.pdf](http://www.foadmooc.auf.org/IMG/pdf/420BIntelligence_territoriale_territoire_et_definitions-II.pdf)

<https://www.lenouveleconomiste.fr/la-theorie-des-jeux-et-lequilibre-de-nash-31766/>

<https://rationalitelimitee.wordpress.com/2013/06/02/rationalite-et-theorie-de-lutilite-esperee/>

[http://www.jstor.org/stable/1905746?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1905746?seq=1#page_scan_tab_contents)

<https://www.petite-entreprise.net/P-2079-136-G1-les-trois-types-de-modeles-de-prises-de-decision-au-sein-d-une-entreprise.html>

<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html>

<https://www.tgr.gov.ma/wps/wcm/connect/ffaa4736-ade2-42c3-be4e-99c5757107ff/Rapport+introductif+du+TGR+colloque+de+septembre+2015+vf+-11-9-2015.pdf?MOD=AJPEREShttps://www.finances.gov.ma/Docs/2016/DAAG/AL%20Maliya%20N%C2%B059.pdf>

# Influence du bouche à oreille électronique sur l'intention d'achat : Une exploration netnographique.

EZZAHI Issam<sup>1</sup>, JAZI Salima<sup>2</sup>

Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication, ENCG Settat – Université Hassan 1er  
Km 3, route de Casa BP 658, Settat, Maroc.

[iissam.ezzahi@gmail.com](mailto:issam.ezzahi@gmail.com)

[jazi\\_salima@hotmail.com](mailto:jazi_salima@hotmail.com)

**Résumé**— L'objectif de cette communication est d'essayer d'expliquer comment le bouche-à-oreille électronique peut influencer l'intention d'achat du consommateur, en étudiant les facteurs qui déterminent cette influence. A cet effet, une analyse netnographique du contenu des échanges émis par les consommateurs sur les groupes Facebook, à propos des produits achetés depuis des sites internationaux (dits achats impliquants), a été mise en place pour identifier les variables qui influencent l'intention d'achat du consommateur.

**Mots-clés** : Bouche-à-oreille électronique, Intention d'achat, Consommateur, Netnographie, achats impliquant.

**Abstract**— The aim of this paper is to explain how electronic word-of-mouth can influence consumers' purchase intention online, by studying the factors that determine this influence. Thus, a netnographic analysis of the content exchange made by consumers on Facebook groups, about products bought from international sites (Involving purchases), was set up to identify the variables that influence the intention to purchase of the consumer.

**Keywords**— Electronic Word of Mouth, purchase intention, Consumer, Netnography, Involving purchases.

## INTRODUCTION

La démocratisation des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et l'accès à internet ont redéfini la manière de communiquer des entreprises. Ainsi, face à l'essoufflement de la communication publicitaire traditionnelle et la désaffection des consommateurs, une nouvelle forme alternative de communication interpersonnelle a vu le jour. Une communication dans laquelle le consommateur prend l'initiative d'émettre des messages (positifs ou négatifs) sur internet à propos d'une marque ou d'un produit.

Cette communication interpersonnelle, qualifiée en littérature de « Bouche-à-oreille électronique » (BAO électronique), a été définie par Hennig-Thurau et al. (2004) comme toute énonciation positive ou négative faite par des consommateurs potentiels, actuels ou anciens sur un produit ou une entreprise, et qui est rendu disponible à une multitude d'autres personnes ou institutions via Internet.

Ainsi les recherches qui ont étudié ce phénomène peuvent être classées selon deux niveaux : un niveau d'analyse basé sur le marché et un niveau d'analyse basé sur l'individu. Du point de vue du marché, l'analyse porte sur des paramètres qui déterminent le marché, tels les ventes du produit. Cependant

du point de vue « Individu », les études ont considéré le bouche-à-oreille électronique comme un moyen d'influence interpersonnelle, dans le sens où il s'agit d'une communication entre un émetteur et un récepteur qui tend à changer l'attitude du récepteur vis-à-vis du produit, et ce dans la mesure où le bouche-à-oreille électronique a un impact réel sur la décision d'achat du consommateur (Kiecker et Cowles, 2001).

Le niveau d'analyse retenu dans notre travail de recherche est le niveau individuel. De ce fait l'objectif de notre travail est d'expliquer comment le bouche-à-oreille électronique peut influencer l'intention d'achat des consommateurs, en identifiant les variables qui interviennent directement ou indirectement dans cette relation.

Nous essayerons dans un premier temps de délimiter le cadre conceptuel de notre recherche en présentant une synthèse de la revue de littérature ayant abordé le sujet. Nous allons ensuite présenter les résultats des principaux travaux de recherche qui ont essayé de mesurer cette influence, les variables mobilisées ainsi que les cadres théoriques utilisés. Enfin, nous terminerons avec un essai de modélisation à travers une étude netnographique du contenu des échanges émis par les consommateurs sur les groupes Facebook, à propos des produits achetés sur des sites internationaux.

## 1. CADRE CONCEPTUEL

### a. Le bouche-à-oreille électronique :

Avec la prolifération d'Internet et la généralisation des NTIC, le consommateur s'est vu doté d'un outil très puissant de recherche d'information et de partage d'expérience avec les autres consommateurs sur le web, à savoir le bouche-à-oreille électronique.

Le tableau suivant présente les principales définitions retenues dans la revue de littérature :

TABLEAU 1 - DEFINITIONS DE BOUCHE-A-OREILLE ELECTRONIQUE.

Auteurs	Définitions
Harrison-Walker (2001)	Le bouche-à-oreille électronique est considéré étant comme une communication informelle, de personne à personne, entre un communicateur non commercial et un récepteur intéressé à une marque, un produit, une organisation ou un service.

Dellarocas (2003)	Dans les communautés virtuelles, les consommateurs construisent leurs réseaux sociaux avec les gens qu'ils ne voient jamais en face et ils s'échangent leurs opinions relatives au produit et services. Ce processus se déroule à la fois dans la communauté virtuelle où les gens ont des relations établies ou dans les forums publics dans lesquels les gens n'ont pas de relations mais présentent des intérêts ou sujets communs.
Heinzig-Thurau <i>et al.</i> (2004)	Toute information positive ou négative faite par des consommateurs anciens, actuels ou potentiels à propos d'un produit ou d'une entreprise via Internet.
Godes et Mayzlin, (2004).	Le bouche-à-oreille électronique est une forme particulière du bouche-à-oreille classique. A la différence du bouche-à-oreille classique qui est limité à un réseau social local, l'impact des avis et commentaires en ligne peut aller au-delà d'une communauté locale pour atteindre des personnes situées partout dans le monde, étant donné que tout consommateur en recherche d'information peut accéder à un site web, peu importe sa localisation.
Marteaux (2006)	Technique qui s'appuie essentiellement sur un processus de communication écrite à travers les échanges d'emails, les forums ou les sites web.
Goldsmith et Clark (2008)	Le bouche-à-oreille électronique est défini comme étant toutes les communications informelles destinées aux consommateurs sur la base de la technologie d'Internet, qui est relative à l'usage ou aux caractéristiques du produit, services ou vendeurs.
Litvin. <i>et al.</i> (2008)	Toutes communications informelles dirigées vers les consommateurs par le biais de la technologie Internet liée à l'utilisation ou aux caractéristiques de certains biens et services, ou de leurs vendeurs.

Ainsi, nous pouvons définir le bouche-à-oreille électronique de manière générale comme l'ensemble des communications interpersonnelles entre différents consommateurs-utilisateurs situés partout dans le monde, à propos d'un produit ou d'un service, rendu public à d'autres consommateurs ou institutions sur Internet.

**b. Déterminants du BAO électronique :**

La littérature nous a permis de soulever plusieurs variables qui influencent directement ou indirectement le BAO électronique, à savoir :

**La crédibilité du message :**

La notion de crédibilité, dans un contexte en ligne, a fait l'objet de nombreuses études. Elle a été définie par Tseng et Fogg (1999) comme le degré auquel un individu peut percevoir la recommandation comme crédible, vraie ou basée sur des faits réels.

Cependant, ces études se sont principalement concentré sur la source qu'ils considèrent comme crédible et compétente (Petty et Cacioppo, 1986). Or le BAO électronique provient d'individus qui sont étrangers et qui n'ont pas forcément de l'expertise sur la catégorie de produits. Ainsi, le caractère anonyme et surtout improbable de la source fait qu'une personne peut percevoir une partie de l'information sur un site web comme étant crédible et doute des autres éléments d'information du même site Web. En conséquence, la crédibilité n'est pas forcément un attribut propre à la source mais plutôt une perception subjective faite à partir des informations acquises et des expériences vécues par la source (Hass, 1981 ; O'Keefe, 1990).

▪ **L'âge et le genre :**

Plusieurs études ont essayé de mettre en évidence l'influence du genre sur le comportement du consommateur. En effet, il a été démontré dans une étude récente (Hamouda & Tabbane, 2014) que les femmes sont plus sensibles à l'exposition au BAO électronique que les hommes.

Le tableau suivant, repris du travail de (Hamouda & Tabbane, 2014) résume les principaux rôles que peut jouer le genre suite à une exposition à un BAO électronique :

TABLEAU 2 - BAO ELECTRONIQUE ET GENRE DU RECEPTEUR.

Les niveaux d'influence du genre		Sources
<b>Utilisation du BAO électronique</b>		
Les femmes sont plus réceptives et plus favorables à l'utilisation du BAO électronique que les hommes.		Kempf et Palan (2006); Garbarino et Strahilevitz (2004); Gefen et Ridings (2005).
<b>Caractéristiques du BAO électronique</b>		
<b>Message objectif /Message subjectif</b>	Les hommes ont tendance à s'exposer et à être plus sensibles aux messages de BAO objectifs alors que les femmes ont tendance à s'exposer et à être sensibles à la fois aux messages de BAO électronique objectifs et subjectifs.	Meyers-Levy (1988, 1989, 1994); Meyers-Levy et Maheswaran (1991)

<b>Polarité des messages</b>	Les femmes sont plus sensibles à la polarité du message de BAO électronique que les hommes. De plus la polarité du message de BAO électronique a un impact plus important sur l'intention d'achat chez les femmes que chez les hommes.	Bae et Lee (2011)
<b>Traitement des messages du BAO électronique</b>		
<b>Le mode de traitement</b>	Les femmes exposées à une information basée sur le bouche à oreille électronique ont tendance à s'engager dans un traitement d'information élaboré, contrairement aux hommes qui adoptent plutôt un traitement heuristique.	Darley et Smith (1993)
<b>Le volume des messages</b>	Les femmes ayant tendance à procéder à un traitement plus complet auront tendance à être plus favorable à un volume plus élevé de commentaires que les hommes.	Berger et al. (2010), Duan et al. (2008)
<b>Réponses du consommateur envers le BAO électronique</b>		
<b>Intention d'achat &amp; Décision d'achat</b>	L'effet du BAO électronique sur l'intention d'achat est plus important chez les femmes que chez les hommes.	Bae et Lee (2011)
<b>Crédibilité du BAO</b>	Une plus grande crédibilité perçue du BAO électronique entraîne une plus grande acceptation du message et aura plus d'effet sur l'intention d'achat chez les femmes que chez les hommes.	Fan et Miao (2012)
<b>Attitude à l'égard du produit</b>	L'attitude développée par les femmes à l'égard du produit recommandé est plus importante que celle développée par les hommes.	Cheung et Thadani (2012) ; Bae et Lee (2011)

Il ressort aussi de la revue de littérature que l'âge aurait également une influence sur la perception des messages de BAO électronique.

Selon une étude menée par Gretzel et Yoo (2008), les jeunes semblent plus confiants à l'égard des commentaires en ligne que les adultes plus âgés (86,7 % comparés aux 72,4 %).

Par ailleurs, une étude plus récente menée par Liao et Fu (2012) confirme que les adultes âgés semblent être moins enclins à percevoir le BAO électronique comme crédible et à en être influencés. Cela peut s'expliquer par le fait qu'avec l'âge, l'individu développe une résistance à l'influence externe ainsi que des compétences à se défendre de la persuasion (Phillips et Sternthal, 1977).

- La valence ou direction des messages :

Le fait qu'une critique puisse être positive ou négative est généralement reconnu comme étant sa valence, soit la direction du message. En d'autres termes, trois types de directions des messages existent : la direction positive, la direction négative (Lee et al., 2009) et la mixité des messages (c'est-à-dire des messages à la fois positifs et négatifs ; Cheung et al., 2009 ; Lacznik et al., 2001).

Les émetteurs du bouche-à-oreille électronique peuvent donc encourager ou décourager d'autres consommateurs à utiliser un produit particulier à l'aide d'une critique positive ou négative montrant leur satisfaction ou insatisfaction suite à une expérience passée (Huefner et al., 2002).

De manière générale, il est reconnu dans la littérature que l'influence de l'information négative est plus grande que celle de l'information positive (Fiske, 1980 ; Chiou & Cheng, 2003).

- La source du message :

Dans le contexte en ligne deux composantes jouent un rôle prépondérant dans le jugement de la crédibilité d'une déclaration : l'expertise et la fiabilité de l'auteur du message (Kiecker & Cowles, 2001).

L'expertise se définit comme un savoir suffisant à propos d'un sujet particulier. Par ailleurs, une source est considérée comme fiable lorsqu'elle a l'intention de fournir des informations correspondant à la vérité (Dholakia & Sternthal, 1977). Une source est donc crédible lorsqu'elle associe expertise et fiabilité (Kiecker & Cowles, 2001). Et la crédibilité de la source est une condition essentielle pour la force de persuasion d'un message et son acceptation (Pollach, 2008).

- La force du message :

La force de l'argument concerne l'exactitude, la pertinence, l'intelligibilité, la complétude, l'actualité, le dynamisme, la personnalisation et la diversité du message (DeLone et McLean, 2003). La force de l'argument est la mesure dans laquelle le récepteur de l'information perçoit le message comme ayant des arguments valables et convaincants (Cheung et al., 2009).

- Le volume du message :

Le volume des messages correspond aux nombres de recommandations positives ou négatives.

Le nombre de recommandations postées peut être considéré comme un signal de la popularité du produit. De plus, un nombre élevé de recommandations augmente la quantité de l'information, ce qui peut améliorer la connaissance du consommateur sur le produit, le service ou la marque (Park et Kim, 2008).

▪ L'attitude :

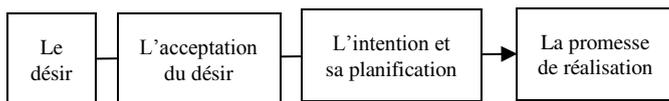
L'attitude a été définie en littérature comme l'évaluation positive ou négative d'émettre un comportement (Ajzen et Fishbein 1980, Davis 1989). Elle a été également définie comme une combinaison des perceptions, des valeurs et des croyances. Le consommateur doit d'abord percevoir le produit, ensuite se concentrer sur les croyances et les valeurs et par la suite prendre une décision d'acheter ou de ne pas acheter le produit (Zajonc et Markus, 1982).

c. L'intention d'achat comme variable à expliquer :

Avec la multiplication des campagnes publicitaires qui vantent les mérites de leurs produits, le consommateur se retrouve dans une situation d'indécision et se réfère aux recommandations d'autres consommateurs en ligne pour effectuer son choix.

L'intention d'achat du consommateur se trouve alors influencée par les avis et recommandations des autres consommateurs. Cette dernière est décrite en littérature comme une réponse à un désir ou bien dans le cadre d'un processus de décision linéaire. Le désir, étant une aspiration profonde à combler un manque, la formation de l'intention se concrétise à travers un crescendo caractérisé par une succession d'engagement du consommateur vis à vis d'un tiers client, vendeur, partenaire) :

Figure 1 : Étapes de la formation de l'intention



Ainsi, trois types de définitions ont été proposés dans la littérature pour expliquer l'intention d'achat :

- **L'intention d'achat comme un construit cognitif (O.Shaughnessy, 1992) :** Le résultat d'un désir qui a été traité cognitivement, dans la mesure où on ne peut pas désirer ce qu'on ne connaît pas et qui ne fait pas partie de notre culture.
- **L'intention d'achat comme un concept dynamique (Belk, 1985) :** L'ensemble des instructions que les gens se donnent pour agir d'une certaine manière, considérant ainsi la dimension planificatrice de l'intention d'achat.
- **L'intention d'achat comme probabilité (Dussart, 1984) :** La probabilité d'achat subjective d'un produit donné ou d'une marque donnée.

Toutefois, Darpy (1997) a proposé de résumer l'ensemble de ces définitions autour de la dimension planificatrice, en

définissant l'intention d'achat comme le résultat d'un désir, ou d'un besoin, traité cognitivement qui conduit à la planification d'achat.

Ayant fait l'objet de plusieurs études, l'intention d'achat a été largement mobilisée comme variable à expliquer par les chercheurs qui ont étudié le bouche-à-oreille électronique (Cheung et Thadani, 2010 ; Tabbane et Hamouda, 2012 et 2014). A cet effet, nous retenons également l'intention d'achat comme variable explicative, en considérant le bouche-à-oreille électronique comme variable explicative.

2. CADRE THEORIQUE :

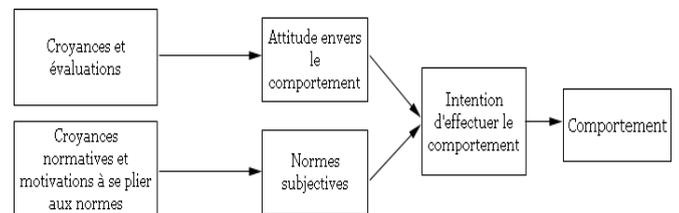
Les chercheurs utilisent divers cadres théoriques pour étudier la communication dans un contexte en ligne. Cependant aucune théorie n'est dominante dans le domaine de la recherche sur le bouche à oreille électronique (Cheung et Thadani, 2010).

Les théories qui ont été les plus mobilisées dans la littérature pour expliquer le BAO électronique peuvent être classées selon deux niveaux :

▪ **Les modèles de comportement d'achat :**

- La théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980) qui suggère que le comportement d'un individu est directement déterminé par son intention de réaliser ce comportement. Cette intention serait quant à elle déterminée par l'attitude de la personne et par ses normes subjectives relatives au comportement en question.

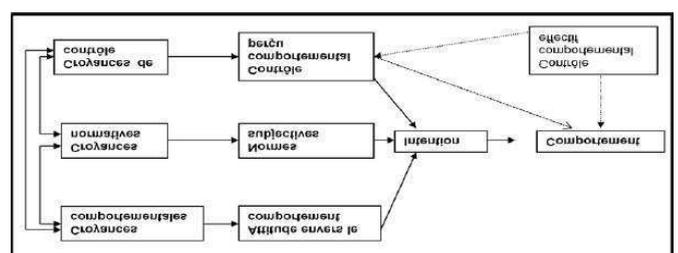
Figure 2 : Modèle de l'action raisonnée.



Source : Fishbein et Ajzen (1975).

- La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), qui considère que le comportement individuel est déterminé à travers trois facteurs conceptuellement indépendants ; il s'agit de l'attitude vis-à-vis d'un comportement, des normes subjectives et, aussi, du contrôle perçu du comportement.

Figure 3 : Modèle du comportement planifié.

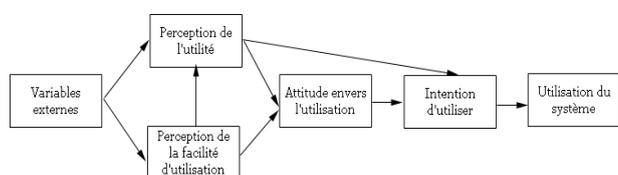


Source : Ajzen (1991).

- La théorie du comportement interpersonnel de Triandis (1979), qui considère que les intentions représentent des instructions que se donne un individu à lui-même pour se comporter d'une certaine façon. Elles impliquent des idées comme, "je dois faire...", "je vais faire..." ou "je ferai...".

- Le modèle d'acceptation de la technologie qui a été développé par Davis en 1989 pour étudier et expliquer l'acceptation et l'usage des technologies de l'information. Ce modèle a pour objectif de déterminer l'impact des facteurs externes sur les croyances internes, attitudes et comportements de l'individu.

Figure 4 : Modèle d'acceptation de la technologie.



Source : Davis (1986).

▪ **Les modèles de traitement de l'information :**

- La théorie de l'économie de l'information telle que développée par Stigler (1961) se présente comme une théorie qui structure la recherche dans le contexte de la consultation des avis des consommateurs en ligne (Gursoy et McCleary, 2004). Cette théorie se trouve adaptée pour justifier le comportement de recherche d'information à travers l'interaction en ligne vu que cela présente des avantages de coûts (le coût de la consultation d'Internet), des bénéfices attendus (les avis des internautes ayant essayé le produit ou qui s'y connaissent), en plus de l'économie du temps réservé à la recherche d'information (la consultation des pages web ne nécessite pas un déplacement vers le lieu de l'information).

- Le processus d'évaluation et de filtrage des messages eWOM, est un processus par lequel l'individu sélectionne l'information de qualité et pertinente (Oard, 1995).

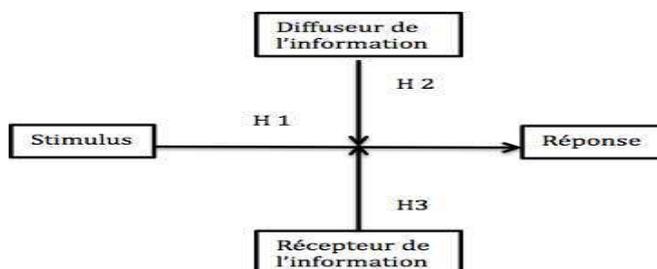
L'évaluation de l'information est l'étape du processus de décision où le consommateur filtre l'information la plus pertinente (Kotler et Armstrong, 2006). Avec la très grande masse d'informations devenue disponible sur Internet, il est devenu primordial aujourd'hui de consacrer une partie considérable de notre temps à l'extraction de l'information appropriée.

- Le modèle heuristique systématique (heuristic systematic model en anglais ou HSM) est un modèle à processus dual avec deux voies de traitement. Ce modèle examine à la fois le contenu du message ainsi que les aspects contextuels qui l'entourent.

3. ESSAI DE MODELISATION :

Plusieurs essais de modélisation ont été proposés dans le cadre de l'étude du bouche-à-oreille électronique, dont nous en retenons les modèles suivants :

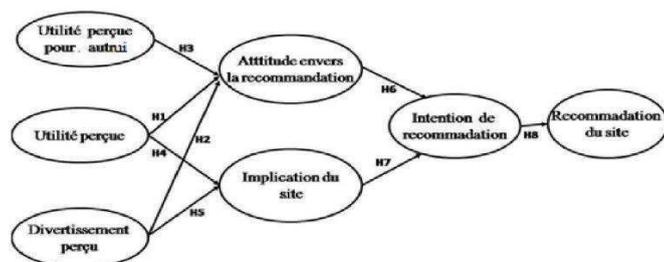
Figure 5 : The Effectiveness of Electronic Word-of-Mouth Communication



Source: Christy M.K. Cheung, Dimple R. Thadani.

Inspiré du modèle SOR (Stimulus – Organisme – Réponse), ce modèle propose d'étudier l'efficacité du bouche-à-oreille électronique en intégrant la source et le récepteur de l'information comme variables médiatrices de cette relation.

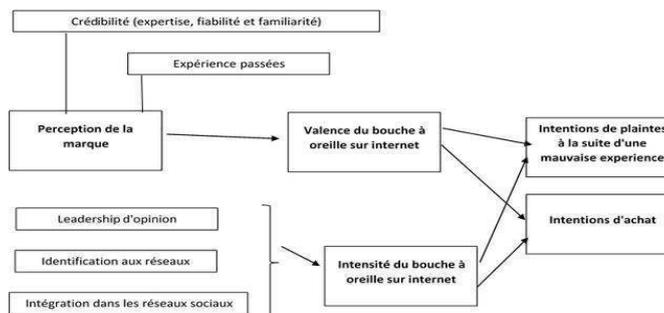
Figure 6 : Déterminants du comportement de recommandation d'un site web



Source : Modèle Quang-Tri Vo (2006).

Le modèle suivant suppose que les croyances sur les bénéfices de l'utilisation du site pour l'émetteur (l'utilité perçue et le divertissement perçu) et ceux du récepteur (l'utilité perçue pour autrui) sont des facteurs déterminants du comportement de recommandation du site web. Ces croyances forment l'attitude à l'égard de la recommandation du site et également influencent l'implication du site. L'attitude vis-à-vis de la recommandation du site et l'implication du site influencent l'intention de recommandation et celle-ci détermine le comportement de recommandation du site.

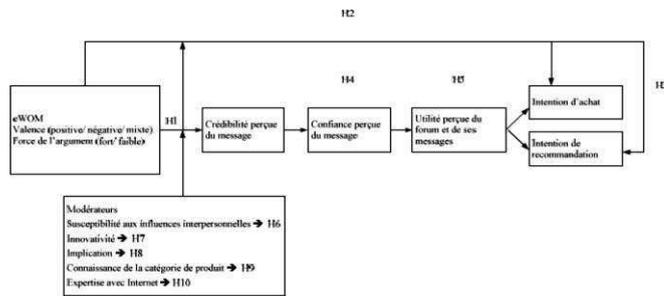
Figure 7 : Phénomène de bouche-à-oreille sur Internet et stratégie de réseaux sociaux - le cas de l'Olympia de Montréal



Source : Modèle Wom - Meunier, Roxanne (2012).

Pour ce qui est du modèle ci-dessus, l'objectif est d'expliquer l'effet du bouche-à-oreille sur internet sur les intentions d'achat et sur les intentions de plaintes à la suite d'une mauvaise expérience, en considérant la valence et l'intensité du bouche-à-oreille électronique comme des variables modératrices de la relation.

**Figure 8 :** L'influence du bouche-à-oreille électronique sur le comportement du consommateur

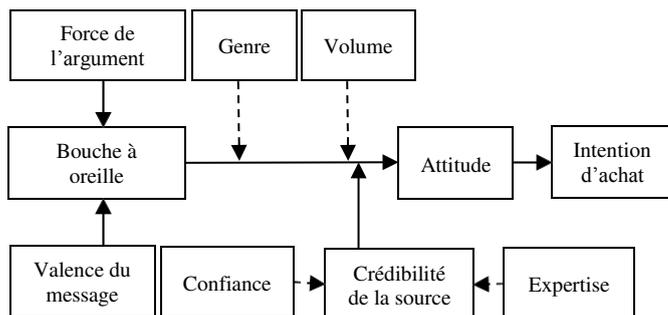


Source : Modèle eWOM - Hanana Abdennadher (2014).

Quant à ce modèle, il décompose l'influence des messages eWOM en influence directe et indirecte. En effet, la crédibilité perçue des messages, l'intention d'achat et l'intention de recommandation sont considérées comme des réponses aux messages eWOM. Les influences indirectes des messages eWOM sont médiatisées par la confiance perçue des messages eWOM et l'utilité perçue du forum et de ses messages.

Ainsi à partir des résultats de la revue de littérature, des modèles théoriques et des modèles conceptuels présentés ci-dessous, nous avons proposé le modèle conceptuel suivant :

**Figure 9 :** Essai de modélisation.



4. UNE NETNOGRAPHIE POUR SELECTIONNER LES VARIABLES

Ainsi, en vue de confirmer ou de mettre à jour les variables mobilisées dans notre modèle, nous procédons à une analyse netnographique du contenu des conversations émises par les consommateurs à propos des produits achetés depuis des sites internationaux, afin de voir comment ces avis affectent-ils l'intention d'achat du consommateur.

La netnographie a été définie par Kozinets (2002) comme une méthode de recherche qualitative qui adapte les techniques de recherche ethnographique pour étudier les communautés virtuelles sur Internet. Elle exploite l'information disponible

publiquement sur les forums de discussion pour identifier et comprendre les comportements des groupes de consommation en ligne.

Kozinets (2002) énonce une série d'étapes pour mener à bien une recherche netnographique : l'entrée, la collecte de données, l'analyse des données, les considérations éthiques et le contrôle des membres.

**a. Entrée :**

La première étape consiste en l'identification de la communauté appropriée. La démarche consiste à filtrer les groupes les plus pertinents par rapport à la question de recherche, en sélectionnant les communautés qui détiennent un flux d'informations régulier, comptent plusieurs membres actifs et présentent les données les plus riches en lien avec la problématique de recherche.

Ainsi, nous avons opté pour les groupes de discussions qui existent sur le réseau social « Facebook » à propos des achats en ligne sur les sites internationaux.

Notre choix a été motivé par le fait que ces groupes comptent plusieurs membres actifs qui ont déjà acheté sur ces sites ou qui comptent le faire (d'où une forte intention d'achat), mais également par le nombre important d'interactions qui s'y trouve. Et toujours dans un souci d'originalité, notre choix s'est effectué sur ce type de communautés vu le caractère impliquant de ce type d'achat. En effet, pour effectuer un achat en ligne depuis l'étranger, il est impératif de disposer d'une carte de paiement internationale. Ce qui engage la responsabilité du consommateur vis-à-vis de l'office des changes (Pour le respect de la dotation allouée au e-commerce) et de la douane (en termes de type de produit commandé et des taxes à payer lors de l'acheminement des biens concernés sur le territoire national).

De ce fait, pour accéder à ses communautés fermées, nous avons dû nous inscrire sur Facebook et effectuer des demandes d'adhésions aux différents groupes : « AliExpress Maroc », « Amazon Maroc », « Ebay Maroc » et « Morocco Dropshipping Ebay ».

Toutefois, avant d'y accéder certains administrateurs posaient des questions préalables pour identifier les intentions des personnes qui souhaitent adhérer à leur groupe.

Par exemple sur le groupe « Morocco Dropshipping Ebay », les administrateurs demandaient à connaître la raison qui nous pousse à rejoindre le groupe :



Les groupes disposaient également d'un règlement interne qui modère les échanges entre les membres et qui assure le bon fonctionnement du groupe. Ci-dessous un exemple du règlement interne du groupe « AliExpress Maroc » :



**b. Collecte des données :**

Pour la collecte des données, nous avons procédé par une observation non participante, qui consiste uniquement en la lecture des communications des membres d'une communauté, au contraire de l'observation participante qui implique la participation du chercheur dans les discussions (Bernard, 2004).

Ainsi, après l'acceptation de nos demandes d'adhésions, nous avons commencé à chercher des échanges riches en interactions et qui correspondent à notre objet d'étude. Toutefois, seuls les échanges présents sur le groupe « AliExpress Maroc » (qui est un groupe dédié à la communauté marocaine qui effectue des achats sur le site web Ali Express) étaient exploitables, car ils traitent des demandes d'avis et de retour sur expérience à propos de produits disponibles sur le site, au contraire des autres groupes qui traitent principalement des sujets de douanes et des problèmes d'acheminement des produits.

A cet effet, nous avons sélectionné deux échanges publiés sur le groupe « Ali Express Maroc » qui constituent des exemples parfaits pour illustrer l'influence du bouche à oreille électronique sur l'intention d'achat :

**Cas n°1 : Intention d'achat aboutie**



La conversation s'est déroulée entre le 03 et le 04 décembre 2017<sup>1</sup> et commence par la publication d'un membre du groupe, qu'on va dénommer « Opinion Seeker (OS) » chercheur d'opinion en français, d'une demande d'avis et retour sur

<sup>1</sup> Conversation consultable sur le lien suivant (A condition d'être membre du groupe) : <https://www.facebook.com/groups/AliExpressMaroc/permalink/779298062261248/>

expérience (accompagnée d'une photo illustrative) à propos d'écouteurs de marque « KZ » en promotion sur le site à 6,90 \$ : « *Mes frères, ceux qui sont déjà utilisé ce kit ... est-ce que je devrais le prendre ? Et si quelqu'un a déjà expérimenté une meilleure marque, qu'il poste son lien* ». La conversation a généré 48 interactions, dont 08 « j'aime » et 34 commentaires et sous commentaires.

Trente minutes plus tard, un autre membre du groupe, qu'on va dénommer « M2 », commente la publication en disant « *Tay3awdu 3lihum mezzianin. Ils sont bons à ce qu'on raconte* ».

Plus tard dans la soirée, un autre membre, qu'on va dénommer « M3 », intervient à son tour en conseillant à l'OS de les prendre les yeux fermés. Il confirme que ce sont des écouteurs de très bonne qualité, qu'il en a commandé 3 unités il y a 2 ans et qu'ils fonctionnent toujours aussi bien. Ils produisent un très bon son et le câble avec lequel ils sont conçus est très souple.

Cinq minutes plus tard, l'OS répond en disant qu'il va franchir le pas et les prendre même s'il n'est pas habitué à ce type de forme. Et à partir de là commence un échange entre les deux :

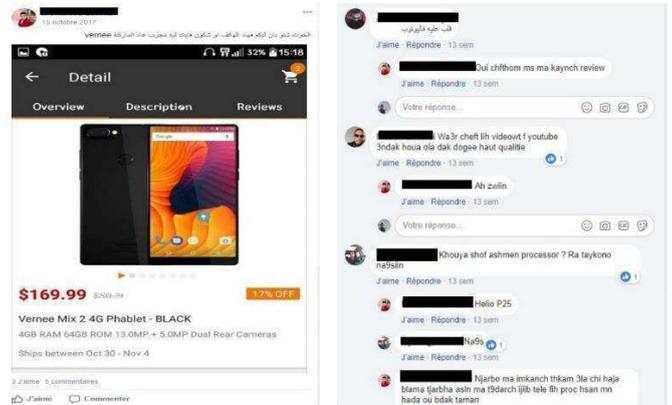
- OS : « *Est-ce qu'il se fixe aux oreilles ?* ».
- M3 : « *حساب كليا و نواص و نديبه انقل ماشي و نجايتكس او شي حاجة لفترا لاني عطيتوك ماعوم 3* » \ *Oui ils font plus que se fixer. Ils donnent avec les écouteurs 3 tailles supplémentaires en fonction du type de chaque oreille. Vas y achète les sans réfléchir* ».
- OS : « *Merci, je vais le faire tout de suite.* ».
- M3 : « *Félicitations d'avance.* ».

Quelques minutes plus tard, trois autres membres répliquent en disant qu'ils ont les mêmes écouteurs et qu'ils sont biens.

Le 2<sup>ème</sup> jour, un autre membre poste une photo de ses écouteurs en disant « *Ça fait un an que j'les utilise...Ils sont très bons* ». Ensuite, l'OS réplique quelques minutes plus tard pour dire que les écouteurs sont en route. Ce qui confirme que l'OS a procédé à l'achat et a commandé les écouteurs.

Sept heures après, de nouveaux membres commentent la conversation en vantant les qualités sonores des écouteurs (notamment en termes d'isolation des bruits extérieurs) et incitent l'OS à passer à l'acte. Celui-ci réplique quelques minutes plus tard pour confirmer qu'il a bien passé commande le matin et demande des informations sur la durée d'acheminement.

## Cas n°2 : Intention d'achat non aboutie



La conversation s'est déroulée entre le 15 et le 16 octobre 2017<sup>2</sup> et commence par une demande d'avis et retour sur expérience « *إبركة العوت ثوان ليم نداد ابلف او شافون نايت ليه مجرب* » \ *Mes frères, que pensez-vous de ce téléphone et qui a déjà essayé cette marque 'vernee' »* d'un membre du groupe, qu'on va dénommer « Opinion Seeker (OS) » chercheur d'opinion en français, à propos d'un smartphone de marque « vernee » en promotion sur le site à 169,99 \$. La conversation a généré 18 interactions, dont trois « j'aime » et 15 commentaires et sous commentaires.

Trois minutes après la publication de la demande d'opinion, un autre membre du groupe, qu'on va dénommer « M2 », propose à l'OS de chercher sur YouTube « *Cherche le sur Youtube* », mais celui-ci répond en disant qu'il a déjà fait mais qu'il n'a pas trouvé de présentation ou test du téléphone « *Oui chfthom ms ma kaynch review \ Oui je les ai vu, mais il n'y pas de review* ».

Cinq minutes après publication du message de l'OS, un autre membre du groupe, qu'on va dénommer « M3 », répond en disant « *Wa3r cheft lih videowt f youtube, 3ndak houa ola dak dogee haut qualitie \ Très bon, j'ai vu ses vidéos sur YouTube. Il y a celui-là et dogee de haute qualité* ». L'OS réplique quelques minutes plus tard en disant que c'est un bon téléphone.

Deux heures plus tard, un nouveau membre « M4 » commente la conversation en invitant l'OS à voir quel est le type de processeur que contient le téléphone, car ils sont réputés pour être très faibles.

Après que l'OS ait défini le type de processeur, le membre « M4 » réplique de suite en confirmant ses dires, et à partir de là commence un échange entre les deux :

- OS : « *Njarbo ma imkanch thkam 3la chi haja blama tjarbha asln ma t9darch ijiib tele fih proc hsan mn hada ou bdak taman \ Je vais le tester, car on ne peut pas juger quelque chose avant de l'avoir testé. En*

<sup>2</sup> Conversation consultable sur le lien suivant (A condition d'être membre du groupe) : <https://www.facebook.com/groups/AlieExpressMaroc/permalink/758056191052102/>

plus, tu ne pourras pas avoir un téléphone à ce prix avec un meilleur processeur ».

- **M4** : « *Shof lik xioami redmi 4 , 7sen \ Regarde xioami redmi 4, c'est mieux* ».

Un quatrième membre « m4 » intervient en plein milieu de l'échange pour partager expérience et son expertise par rapport au processeur du téléphone :

- **M5** : « *Proc dealo mazean. Mediatek P25 equivalent l snapdragon 625 \ Il a un bon processeur. Mediatek P25 est equivalent à snapdragon 625* ».

L'OS réplique au commentaire du M3 en disant qu'il a déjà expérimenté le « Redmi 4 » et que celui-là sera encore meilleur.

Un nouveau membre « M6 » vient pour donner son avis « *Wa3r akhouya charika mzyana... \ Excellent mon frère. Très bonne marque* » et l'OS le remercie pour son partage.

Enfin, la conversation se termine le 2<sup>ème</sup> jour par la publication du commentaire du dernier membre « M7 » qui partage avec l'OS son avis en disant « *hta ana banlia o maz3amtch 3lih 7it ba9i presale mazal ma kaynch review dyalo f youtube \ Moi aussi je l'ai vu mais j'ai hésité parce qu'il est encore en prévente et qu'il n'y pas de test dessus sur YouTube* ». L'OS répond en disant qu'il a eu la même réflexion.

Ainsi, la demande d'opinion se solde par une intention d'achat non aboutie au vue de la dernière déclaration de l'OS lors de son échange avec le membre « M7 ».

### c. Analyse des données :

Pour analyser les données collectées, nous avons opté pour une analyse thématique du contenu des échanges pour en faire ressortir les éléments qui déterminent le plus l'intention d'achat du consommateur.

Le processus implique le découpage du contenu du discours ou du texte en unités d'analyse, puis de les classer dans des catégories définies en fonction de l'objet de la recherche (Thietart, 2007).

Pour ce faire, nous avons transféré les données des échanges sur le logiciel Microsoft Excel (version 2016) pour une manipulation plus facile des données lors de la phase d'encodage.

Nous avons ensuite procédé à un encodage manuel des unités, suite à la lecture intégrale des échanges et à la catégorisation des thématiques identifiées.

L'analyse thématique des messages nous a permis de mettre en relief différentes variables qui ont influencé l'intention d'achat des chercheurs d'opinion. Ces variables ont été ensuite classées en catégories selon leur niveau d'analogie :

- La valence des messages :
  - o BAO positif :

Nous avons relevé dans un premier temps, l'effet du bouche-à-oreille positif sur l'intention d'achat du chercheur d'opinion (OS). En effet, il a été illustré à travers les avis positifs postés par les membres du groupe :

TABLEAU 3 – EXTRAIT DU CODAGE THEMATIQUE DES DONNEES NETNOGRAPHIQUES RELATIVES AU BAO POSITIF.

Thème	Échange	Verbatims	Fréquence sur 48 messages
BAO positif	1	<p><b>M2</b> : « <i>Tay3awdu 3lihum mezianin. \ Ils sont bons à ce qu'on raconte</i> ».</p> <p>« <b>M4</b> : <i>أخي ريمو ن عمريك مدعوضين \ لا وعمرها من انا \ Mon frère, tu pax les prendre les yeux fermés. Très bonne marchandise</i> ».</p> <p><b>M7</b> : « <i>Ana 3endi , mzyanin \ Je les ai, ils sont biens</i> ».</p> <p>« <b>M12</b> : <i>أخوهم شوي عام... مدعوضين \ Ça fait un an que je les utilise...Ils sont très bons</i> ».</p>	13/48
	2	<p><b>M3</b> : « <i>Wa3r cheft lih videowt f youtube, 3ndak houa ola dak dogee haut qualitie \ Il est trop fort, j'ai vu ses vidéos sur Youtube. Tu as celui-là et l'autre "dogee", ils sont de très haute qualité</i> ».</p> <p><b>M6</b> : « <i>Wa3r akhouya charika mzyana... \ Il est trop fort mon frère, Très bonne entreprise</i> ».</p>	

Le BAO positif a été cité neuf fois dans le premier échange (soit une fois sur quatre) et il a pu influencer positivement l'intention d'achat de l'OS dès le 5<sup>ème</sup> commentaire. En effet, l'OS a déclaré publiquement son intention d'achat : « *دابا نيت شكرا \ Merci, je vais le faire tout de suite* ». En répliquant au message de M3 : « *لا بل بلانعم ولا انقل لي... ماشي غير فابيتدافعلو شي حاجة لندر \ Oui ils font plus que se fixer... Vas y achète les sans réfléchir* ».

Le lendemain, le chercheur d'opinion (OS) a confirmé la concrétisation de son intention en acte d'achat via la déclaration « *چاين ناطرزي \ Ils sont en route* », en référence à ses écouteurs. En effet, cette déclaration est intervenue suite à la publication d'un nouvel avis positif basé sur l'expérience d'un membre qui a déjà acheté les écouteurs et qui les utilise encore.

Une recommandation qui été a accompagnée d'une photo illustrative disant « *خام بيده شوي عام... مدعوضين \ Ça fait un an que je les utilise...Ils sont très bons* ».

Toutefois, le bouche à oreille positif n'a pas eu la même influence dans le 2<sup>ème</sup> échange, malgré les louanges accordées au produit par les membres ayant commenté la publication. Ce dernier n'a été cité que deux fois dans l'échange, et n'a pas pu persuader l'OS de passer à l'acte bien qu'il était convaincu que téléphone serait encore bien meilleur que le « Redmi 4 » qu'il a déjà expérimenté.

o BAO négatif :

Le bouche à oreille négatif a été également relevé dans le cadre de cette analyse. En effet, il a été surtout cité dans le 2<sup>ème</sup> échange lors de la discussion de l'OS avec M3 à propos de la performance du processus présent sur le téléphone. Toutefois, l'influence négative de l'intention d'achat ne peut être attribuée au BAO négatif, car il n'a été que deux fois seulement au niveau de l'échange et que l'OS était convaincu des performances du téléphone « *ma t9darch ijiib tele fih proc hsan mn hada ou bdak taman \ ...Tu ne pourras pas avoir un téléphone à ce prix avec un meilleur processeur* » et qu'il sera meilleur que le « *Xiaomi Redmi 4* » recommandé par M3.

Comme conclusion de cette partie, nous pouvons dire que la valence du bouche à oreille peut avoir une influence sur l'intention d'achat du consommateur, en particulier le bouche à oreille positif. Cela confirme en effet, notre choix de mobiliser la « valence » comme variable modératrice dans notre modèle conceptuel, en attendant une confirmation via la deuxième phase exploratoire.

- La crédibilité de la source :

Si l'on se réfère aux travaux menés sur la crédibilité de la source du message (Kiecker & Cowles, 2001), deux dimensions ressortent : la confiance et l'expertise.

o La confiance :

L'effet positif de la confiance sur la crédibilité de la source du message s'est manifesté de diverses manières dans le cadre de nos échanges. En effet, nous avons remarqué que les membres du groupe avaient tendance à s'adresser aux uns les autres en utilisant les appellations « *Mes frères \ Mon frère, etc.* », considérant ainsi les autres membres comme une seconde famille. Un constat confirmé également à travers la manière familière dont les messages ont été formulés par les membres du groupe, comme s'ils se connaissaient au préalable et discutaient physiquement en direct.

La confiance s'est également illustrée à travers les interactions positives de l'OS avec les recommandations des membres. Le tableau suivant présente des exemples de recommandations postées par les membres :

TABLEAU 4 – EXTRAIT DU CODAGE THEMATIQUE DES DONNEES NETNOGRAPHIQUES RELATIVES A LA CONFIANCE.

Thème	Échange	Verbatims	Fréquence sur 48 messages
Confiance	1	M4 : « <i>تجربوكم بتميزك دمجض بزن : M4</i> » « <i>Mon frère, tu peux les prendre les yeux fermés</i> ».	7/48
		M7 : « <i>... zwinin ghi khodhom \ ...Ils sont bons prend les</i> ».	
		M8 : « <i>wa3rin khodhom \ Ils sont trop forts, prend les</i> ».	
	2	M6 : « <i>Wa3r akhouya charika mzyana... \ Il est trop fort mon frère, Très bonne entreprise</i> ».	

La confiance envers les membres du groupe s'est révélée depuis la publication de la demande d'opinion par les deux OS. Tous les deux ont commencé leurs messages par « *Mes frères* » et ont demandé l'avis des autres membres par à rapport au produit qu'ils souhaitaient acheter :

- OS 1 : « *Mes \ الخوت لي فايث مجرب هاد الكيت ..واش ناخذهوم ؟* »  
*frères, ceux qui sont déjà utilisé ce kit ... est-ce que je devrais le prendre ?* ».
- OS 2 : « *Mes frères, \ الخوت شنزو بيان ليكم نهاد الهماتف .. ؟* »  
*que pensez-vous de ce téléphone... ?*».

Ceci confirme que la confiance est bel et bien établie entre les membres du groupe et qu'elle influence positivement la crédibilité de la source du message.

o L'expertise :

Par ailleurs, le niveau d'expertise des membres du groupe s'est révélé, d'une part, à travers les expériences personnelles de chaque membre, mais également à travers la connaissance des propriétés techniques du produit. Nous pouvons illustrer cela par les propos publiés par les membres :

TABLEAU 5 – EXTRAIT DU CODAGE THEMATIQUE DES DONNEES NETNOGRAPHIQUES RELATIVES A L'EXPERTISE DE LA SOURCE.

Thème	Échange	Verbatims	Fréquence sur 48 messages
Expertise de la source	1	M4 : « <i>3 هادي شري عابزين : M4</i> » <i>اصين بهيب و دزال عابزين لوكتس .</i> <i>در زنيك اشريط سويل ماباخشش</i> <i>Nous en avons commandé 3 unités il y a deux ans, et ils fonctionnent toujours aussi bien. Ils produisent un très bon son et le câble avec lequel ils sont conçus est très souple.</i> ».	10/48
		M8 : « <i>Hado 3andi zwinin ghi khodhom \ Ceux-ci je les ai, ils sont bons prend les</i> ».	
	2	M12 : « <i>تجربوكم بتميزك دمجض بزن : M12</i> » <i>\ Ça fait un an que je les utilise...Ils sont très bons</i> ».	
		M14 : « <i>Khdit version khra mn nafs lmarque swt mzyan w ki isoliw sda3 d bera. \ J'ai une autre version de la même marque. Le son est superbe et ils isolent les bruits extérieurs</i> ».	

Nous avons également noté l'attention accordée par le demandeur d'opinion aux propositions et des commentaires de presque tous les membres. Ce qui montre sa potentielle sensibilité aux arguments des membres, et confirme ainsi l'influence de la crédibilité de la source sur son intention d'achat.

**Les caractéristiques relatives au produit :**

- o La qualité perçue de la marque :

Nous avons également relevé l'effet du capital marque sur l'intention d'achat. En effet, la marque a été mentionnée par les chercheurs d'opinion depuis le début de l'échange :

- **OS 1 :** « ولي نايت مجرب شي ماركا خرا حسن احط لوان دبالها \ Et si quelqu'un a déjà expérimenté une meilleure marque, qu'il poste son lien » ;
- **OS 2 :** « vernee او شكون فايت ليه مجرب هاد الماركة \ Et est-ce qu'il ya quelqu'un qui a déjà expérimenté cette marque vernee ».

Elle a été ensuite reprise comme BAO positif dans le commentaire de **M6** : « charika mzyana... \ Très bonne entreprise ». Ce qui démontre l'importance accordée par l'OS à l'égard de la marque.

Le capital marque est défini dans la revue de littérature comme la valeur ajoutée qu'apporte une marque à un produit/service (Aaker, 1991). Il est déterminé par la notoriété, l'image de marque, la qualité perçue, la fidélité à la marque et les autres actifs.

Cependant, le capital marque a été beaucoup plus déterminé par la qualité perçue dans le cadre de nos échanges. Un constat confirmé par les avis (positifs ou négatifs) des membres ayant déjà utilisé le produit ou la marque en question.

En effet, la qualité perçue d'une marque a été définie dans la littérature comme le jugement global lié à la supériorité du service ou à la performance du produit (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988).

- o Examen des attributs du produit :

Par ailleurs, nous avons également noté l'attention particulière accordée par les membres aux vidéos d'examen des produits (appelés aussi « review » en anglais), qui font état d'une description détaillée et d'un test complet du produit.

En effet, les « reviews » sont généralement disponibles sur les plateformes de diffusion de vidéos, tel que Youtube, et sont effectués par des experts du domaine. Ce qui a pour effet de rassurer le consommateur quant aux attributs du produit et susciter par la même occasion son intention d'achat.

**d. Considérations éthiques :**

Dans un souci d'éthique et de respect de la confidentialité des données privées des membres, nous avons censuré les noms des intervenants et les avons remplacés par des dénominations génériques.

**e. Contrôle des membres :**

Bien que Kozinets (2002) insiste sur le fait de dévoiler sa présence aux membres de la communauté étudiée, nous avons préféré ne pas révéler notre présence, à l'instar des chercheurs (Y.Hallem, 2011), pour ne pas attiser la méfiance des membres du groupe et parce que les échanges sélectionnés étaient déjà archivés et clôturés. Par conséquent, nous n'avons pas eu recours au contrôle des membres.

**CONCLUSION :**

Les résultats de cette analyse nous ont permis de conforter le choix de certaines variables mobilisées au niveau du modèle conceptuel (tel que la valence ou la crédibilité de la source), mais également de mettre en avant de nouvelles variables comme « la qualité perçue de la marque », dont on n'avait pas pris compte jusqu'à maintenant.

Cependant, l'une des limites de notre travail est que les échanges retenus comportaient uniquement des intervenants de sexe masculin. Par conséquent, l'influence de la variable « genre » n'a pas pu être étudiée.

La seconde limite de notre travail réside dans le caractère descriptif de notre étude, car nous avons opté uniquement pour une simple observation non participante.

Ainsi afin de contrecarrer la limite de l'observation non-participante et de vérifier les autres variables, nous allons mener une deuxième phase exploratoire qui consiste en l'administration d'un guide d'entretien à un ensemble de répondants membres du groupe.

Pour ce qui est de l'intérêt managérial de notre étude, nous pensons que les entreprises devraient accorder plus d'importance aux avis des consommateurs qui se trouvent sur les forums, groupes ou communautés virtuelles. Cela pourrait donner aux managers une idée sur la manière dont est perçue leur marque ou produit, et les orienter sur les changements à apporter.

**ANNEXES :**

TABLEAU 6 - CODAGE THEMATIQUE DES DONNEES NETNOGRAPHIQUES.

Thème	Échange	Verbatims	Fréquence sur 48 messages
BAO positif	1	<b>M2</b> : « Tay3awdu 3lihim mezanin.\ Ils sont bons à ce qu'on raconte ».	13/48
		« <b>M4</b> : <i>تجربتهم بمنتجاتك منفض عين</i> \ Mon frère, tu peux les prendre les yeux fermés. Très bonne marchandise ».	
		« <b>M4</b> : <i>ما تجرب لابندك ما شو شري حابة</i> \ <i>انك انتك غري لا بار وانك حيم ولا</i> \ ils font plus que se fixer... Vas y achète les sans réfléchir ».	
		<b>M7</b> : « Ana 3endi , mzyanin \ Je les ai, ils sont biens ».	

		<p><b>M8</b> : « <i>Hado 3andi zwinin ghi khodhom \ Ceux-ci je les ai, ils sont bons prend les</i> ».</p> <p><b>M9</b> : « <i>wa3rin khodhom \ Ils trop forts, prend les</i> ».</p> <p><b>M12</b> : « <i>Ça fait un an que je les utilise...Ils sont très bons</i> ».</p> <p><b>M13</b> : « <i>Super</i> ».</p> <p><b>M14</b> : « <i>Khdit version khra mn nafs lmarque swt mzyan w ki isoliw sda3 d bera \ J'ai une autre version de la même marque. Le son est superbe et ils isolent les bruits extérieurs</i> ».</p> <p><b>M15</b> : « <i>Ana yalaweslonii lbare7 zwinin tkt khodhomee ra base 7alawa w qualite sound mziana ghi twekel 3ma laahh \ Je viens de les recevoir hier, ils sont biens. Ne t'inquiète pas, prends-les. Ils produisent un son de bonne qualité et ils une bonne basse. Vas y achète les</i> ».</p>				
		<p><b>M3</b> : « <i>Wa3r cheft lih videowt f youtube, 3ndak houa ola dak dogee haut qualitie \ Il est trop fort, j'ai vu ses vidéos sur Youtube. Tu as celui-là et l'autre "dogee", ils sont de très haute qualité</i> ».</p> <p><b>M5</b> : « <i>Proc dealo mazean.Mediatek P25 equivalent l snapdragon 625 \ Il a un bon processeur. Mediatek P25 est equivalent à snapdragon 625</i> ».</p> <p><b>M6</b> : « <i>Wa3r akhouya charika mzyana... \ Il est trop fort mon frère, Très bonne entreprise</i> ».</p>	2			
BAO négatif	2	<p><b>M4</b> : « <i>Khouya shof ashmen processor ? Ra taykono na9siin \ Mon frère, il contient quel type processeur ? Ils ne sont pas généralement très performant</i> ».</p> <p><b>M4</b> : « <i>Na9s \ Nul</i> ».</p>		2/48		
Confiance	1	<p>« <b>OS 1</b> : <i>اشهرت لبر نابت مچرب لاد</i> : « <i>Mes frères, qui sont déjà utilisés ce kit ... est-ce que je devrais le prendre ?</i> ».</p> <p>« <b>M4</b> : <i>اشهرت لبر نابت مچرب لاد</i> : « <i>Mon frère, tu peux les prendre les yeux fermés</i> ».</p> <p><b>M4</b> : « <i>Vas y achète les sans réfléchir</i> ».</p> <p><b>M7</b> : « <i>... zwinin ghi khodhom \ ...Ils sont bons prend les</i> ».</p> <p><b>M8</b> : « <i>wa3rin khodhom \ Ils sont trop forts, prend les</i> ».</p>		7/48		
		<p>« <b>OS 2</b> : <i>ميشرو بان ليك نكاد ايلتاف؟</i> : « <i>Mes frères, que pensez-vous de ce téléphone ?</i> ».</p> <p><b>M6</b> : « <i>Wa3r akhouya charika mzyana... \ Il est trop fort mon frère, Très bonne entreprise</i> ».</p>				
		<p><b>M4</b> : « <i>Hado 3andi zwinin ghi khodhom \ Ceux-ci je les ai, ils sont bons prend les</i> ».</p> <p><b>M12</b> : « <i>Ça fait un an que je les utilise...Ils sont très bons</i> ».</p> <p><b>M14</b> : « <i>Khdit version khra mn nafs lmarque swt mzyan w ki isoliw sda3 d bera \ J'ai une autre version de la même marque. Le son est superbe et ils isolent les bruits extérieurs</i> ».</p> <p><b>M15</b> : « <i>Ana yalaweslonii lbare7 zwinin tkt khodhomee ra base 7alawa w qualite sound mziana ghi twekel 3ma laahh \ Je viens de les recevoir hier, ils sont biens. Ne t'inquiète pas, prends-les. Ils produisent un son de bonne qualité et ils une bonne basse. Vas y achète les</i> ».</p>	1		10/48	
		<p><b>M4</b> : « <i>Na9s \ Nul</i> ».</p> <p><b>M4</b> : « <i>Shof lik xioami redmi 4 , 7sen \ Regarde le Xiaomi Redmi 4, c'est mieux</i> ».</p> <p><b>M5</b> : « <i>Proc dealo mazean.Mediatek P25 equivalent l snapdragon 625 \ Il a un bon processeur. Mediatek P25 est equivalent à snapdragon 625</i> ».</p>	2			
		<p>« <b>OS 1</b> : <i>احط لبر نابت مچرب لاد</i> : « <i>Et si quelqu'un a déjà expérimenté une meilleure marque, qu'il poste son lien</i> ».</p> <p>« <b>OS 2</b> : <i>vernee مچرب لاد</i> : « <i>Et est-ce qu'il ya quelqu'un qui a déjà expérimenté cette marque vernee</i> ».</p> <p><b>M6</b> : « <i>charika mzyana... \ Très bonne entreprise</i> ».</p>	1		3/48	
		<p><b>M2</b> : « <i>Cherche le sur Youtube</i> ».</p> <p><b>M3</b> : « <i>Wa3r cheft lih videowt f youtube, 3ndak houa ola dak dogee haut qualitie \ Il est trop fort, j'ai vu ses vidéos sur Youtube. Tu as celui-là et l'autre "dogee", ils sont de très haute qualité</i> ».</p>	2			
		<p><b>M4</b> : « <i>Hado 3andi zwinin ghi khodhom \ Ceux-ci je les ai, ils sont bons prend les</i> ».</p> <p><b>M12</b> : « <i>Ça fait un an que je les utilise...Ils sont très bons</i> ».</p> <p><b>M14</b> : « <i>Khdit version khra mn nafs lmarque swt mzyan w ki isoliw sda3 d bera \ J'ai une autre version de la même marque. Le son est superbe et ils isolent les bruits extérieurs</i> ».</p> <p><b>M15</b> : « <i>Ana yalaweslonii lbare7 zwinin tkt khodhomee ra base 7alawa w qualite sound mziana ghi twekel 3ma laahh \ Je viens de les recevoir hier, ils sont biens. Ne t'inquiète pas, prends-les. Ils produisent un son de bonne qualité et ils une bonne basse. Vas y achète les</i> ».</p>	1			
		<p><b>M4</b> : « <i>Na9s \ Nul</i> ».</p> <p><b>M4</b> : « <i>Shof lik xioami redmi 4 , 7sen \ Regarde le Xiaomi Redmi 4, c'est mieux</i> ».</p> <p><b>M5</b> : « <i>Proc dealo mazean.Mediatek P25 equivalent l snapdragon 625 \ Il a un bon processeur. Mediatek P25 est equivalent à snapdragon 625</i> ».</p>	2			
		<p>« <b>OS 1</b> : <i>اشهرت لبر نابت مچرب لاد</i> : « <i>Et si quelqu'un a déjà expérimenté une meilleure marque, qu'il poste son lien</i> ».</p> <p>« <b>OS 2</b> : <i>vernee مچرب لاد</i> : « <i>Et est-ce qu'il ya quelqu'un qui a déjà expérimenté cette marque vernee</i> ».</p> <p><b>M6</b> : « <i>charika mzyana... \ Très bonne entreprise</i> ».</p>	1		3/48	
		<p><b>M2</b> : « <i>Cherche le sur Youtube</i> ».</p> <p><b>M3</b> : « <i>Wa3r cheft lih videowt f youtube, 3ndak houa ola dak dogee haut qualitie \ Il est trop fort, j'ai vu ses vidéos sur Youtube. Tu as celui-là et l'autre "dogee", ils sont de très haute qualité</i> ».</p>	2			

	<p><b>M7</b> : « <i>hta ana banlia o maz3amtch 3lih 7it ba9i presale mazal ma kaynch review dyalo f youtube \Moi aussi je l'ai vu mais j'ai hésité parce qu'il est encore en prévente et qu'il n'y pas de test dessus sur YouTube</i> ».</p>	
--	--	--

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Ajzen, Icek et Martin Fishbein. 1980. « Understanding attitudes and predicting social behavior.». Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen Icek. 1991 . « The theory of planned behavior ». Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 50, p. 179-211.
- Arndt J. (1967), Role of Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product, Journal of Marketing Research, Vol. 4, No. 3 (Aug., 1967), pp. 291-295.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and Word-of-Mouth. Journal of Service Research, 1 (1), 5-17.
- Aaker D.A. (1991), Le management du capital marque, Paris, Dalloz.
- A.Sernovitz (2012), Le marketing du bouche à oreille: Comment les entreprises intelligentes parviennent-elles à faire parler d'elles, LEDUC.S Editions, p.27.
- Bansal H. S. et Voyer P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. Journal of service research, 3(2), p. 166-177.
- Bajenaru A. (2010). The Art and Science of Word of Mouth and Electronic Word of Mouth. Faculty Management Technolony Engineering, 9(19), p. 4.7-4.16.
- Belk R.W. (1985), Theoretical issues in the intention-behavior discrepancy, in Research in Consumer Behavior, ed. Jagdish N. Sheth, Greenwich, CT: JAI Press, 1.
- Bernard, Y. (2004), La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation, Décisions Marketing, 36, 49-62.
- Brodin et Roux , Les recherches sur les rumeurs: Courants, méthodes, enjeux managériaux, Recherche et Applications en Marketing December 1990 vol. 5 no. 4 45-70.
- Chevqlier ja. & Mayzlin d. (2004), The effect of word of mouth on sales: online book reviews, Journal of marketing research, p. 2.
- Cheung, C., (2009), Understanding the sustainability of a virtual community: Model development and empirical test, Journal of Information Science, 35, 279–298.
- Cheung C.M.K., et Thadani D.R. (2010), The effectiveness of word-of-mouth communication: A literature analysis. Paper presented at 23rd Bled eConference eTrust:Implications for the Individual, Enterprises and Society, Bled, Slovenia.
- Chiou, J.-S., & Cheng, C. (2003). Should a company have a message board on its web sites? Journal of Interactive Marketing, 17(3), 50-61.
- Darpy, Denis. Une variable médiatrice du report d'achat : la procrastination. In : 13<sup>ème</sup> Congrès International de l'AFM, Toulouse 1997, pp 6-7.
- Davis F.D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, MIS Quarterly, 13, 3, 319-340.
- Day, G.S. (1971), Attitude Change, Media, and Word Of Mouth, Journal of Advertising Research, 11, N° 6, 31-40.
- Delozier, M. W., & Woodside, A. G. (2014). Effects of Word of Mouth Advertising on Risk Consumer Taking. Journal of Advertising, 5(4), 12–19.
- Dellarcas C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. Management Science, 49(10), p. 1407- 1424.
- DeLone, W.H et McLean, E.R. (2003), The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update, Journal of Management Information Systems, 19 (4), 9–30.
- Dholakia, R.R., & Sternthal, B. (1977), Highly credible sources: persuasive facilitators or persuasive liabilities? Journal of Consumer Research, 3(4) 223-232.
- Duan W., Gu B. et Whinston A. (2008). The dynamics of online word-of-mouth and product sales—An empirical investigation of the movie industry. Journal of Retailing, 84(2), pp 233-242.
- File, K.M., Cermak, D.S.P., Prince, R.A., 1994. « Word-of-Mouth Effects in Professional Services Buyer Behavior ». The Service Industries Journal. Vol. 14. No. 3. p. 301-314.
- Fishbein M.A. et Ajzen I. (1975), Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research, Reading, MA, Addison Wesley.
- Fiske, S.T. (1980). Attention and weight in person perception: the impact of negative and extreme behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 38(6), 889-906.
- Gavard-perret, Marie-Laure. Editorial N° Spécial : Les formes alternatives de communication en marketing. RAM vol 22, N°3 (2007), pp 1-4.
- Godes D. et Mayzlin D. (2004). Se Servir Des Conversations En Ligne Pour Étudier Le Bouche-À-Oreille. Recherche et Applications en Marketing, p. 89-111.
- Goldsmith R.E. et Clark R.A. (2008). An analysis of factors affecting fashion opinion leadership and fashion opinion seeking. Journal of Fashion Marketing and Management, 12(3), p. 308-322.
- Goyette I. (2007), Elaboration d'une échelle de mesure multidimensionnelle du bouche-à-oreille dans le secteur des services électroniques, Avril 2007, pp 29.
- Gretzel, U ;Yoo, K. H (2008).Use and impact of online travelreviews, Information and communication technologies in tourism, pp 35-46.
- Gursoy, D. et mcclenary K.W.. (2004), An integrative model of tourists' information search behavior, Annals of Tourism Research, Vol. 31, No. 2, pp. 353–373.
- Hanana abdennadher, Jihene. L'influence du bouche-à-oreille électronique (EWOM) sur le comportement du

- consommateur. Th.doct. : Sc. de gestion. Université de Strasbourg : EM Strasbourg, Juillet 2014.
- Hamouda manel, Srarfi tabbane Rym. Impact du BAO électronique sur l'intention d'achat du consommateur: Le rôle modérateur de l'âge et du genre. La Revue Gestion et Organisation, volume 6, Mars 2014, pp 39-46.
  - Harrison-Walker L.J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), p. 60-75.
  - Hass G. (1981), "Effects of source characteristics on cognitive responses and persuasion", eds R. Petty, T. Ostrom et T. Brock. *Cognitive Responses in Persuasion* Hillsdale, New Jersey, p. 141-172.
  - Haywood, K.M., 1989. « Managing Word of Mouth Communications». *The Journal of Services Marketing*. Spring. Vol. 3. No. 2, p. 55-67.
  - Hawkins, D.I., Best, R. and Coney, K.A. (2004) *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, 9th ed. Boston: McGraw Hill.
  - Hennig-Thurau T., Gwinner K.P, Walsh G. et Gremler D. (2004). Electronic Word-of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), p. 38-52.
  - Huefner, J.C., Parry, B.L., Payne, C.R., Otto, S.D., Huff, S.C., Swenson, M.J., & Hunt, H.K. (2002). Consumer retaliation: confirmation and extension. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 114-127.
  - Higie, R.A., Feick, L.F., Price, L.L., 1987. «Types and Amount of Word-of-Mouth Communications About Retailers ». *Journal of Retailing*. Vol. 63. No. 3. p. 260-279.
  - Judith A. Chevalier et Dina Mayzlin (2006), The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews, *Journal of Marketing Research*, August 2006, Vol. 43, No. 3, pp. 345-354.
  - Kiecker & Cowles, Interpersonal Communication and Personal Influence on the Internet: A Framework for Examining Online Word-of-Mouth, *Article in Journal of Euromarketing* 11(2):71-88 · November 2001.
  - Kotler, P. et Armstrong G. (2006), *Principles of Marketing*, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
  - Kozinets, Robert V. (2002), "The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities," *Journal of Marketing Research*, 39 (February), 61-72.
  - Lee, M., et Youn, S. (2009), Electronic word of mouth (eWOM), *International Journal of Advertising*, 28 (3), 473-499.
  - Laczniak R.N., DeCarlo T.E. et Ramaswani S.N. (2001), Consumers responses to negative Word Of Mouth communication: An attribution Theory Perspective, *Journal of Consumer Psychology*, 11, 1, 57-73.
  - Litivin. et al. (2008), Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management, *Tourism Management* 29(3):458-468.
  - Liao, Z. et Cheung M.T. (2001), Internet-based e-shopping and consumer attitudes: an empirical study, *Information & Management*, 38 (5), 299-306.
  - Liao, Q. V., et Fu, W. T. (2012). Age differences in credibility judgment of online health information. *Proceedings of the 2nd ACM SIGHT*.
  - Ltifi moez, NAJJAR Faouzi. Les conséquences du bouche-à-oreille électronique dans le secteur bancaire. *La Revue Gestion et Organisation* 7, Mars 2015, pp 116-124.
  - Maunier C. (2008), « Les communications interpersonnelles, fondement des nouvelles techniques de communication en marketing ? », *La Revue des Sciences de Gestion* 2008/6 (n° 234), p. 85-95.
  - Marteaux S. (2006). Un nouveau moyen de communication : le bouche à oreille électronique. *Perspectives stratégiques pour l'industrie cinématographique*, Actes des 2èmes journées sur la communication hors média, (Nancy, 31 mars-1 avril 2006). Université Nancy 2, 27 p.
  - Murray, K.B. (1991), A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities, *Journal of Marketing*, 55 (1), 10-25.
  - Meunier R. (2006), Phénomène de bouche-à-oreille sur Internet et stratégie de réseaux sociaux : le cas de l'Olympia de Montréal.
  - Quang-Tri Vo, Déterminants du comportement de recommandation d'un site web, 2006. Th.doct. : Sc. de gestion.
  - Oard, D. (1995), *Information Filtering Defined?* 12 Décembre 1995.
  - O'keefe D. (1990), *Persuasion, Theory and Research*, Sage Publications, California.
  - Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-22.
  - Park D.H. et Kim S. (2008), The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews, *Electronic Commerce Research and Applications*, 7, 4, 399-410.
  - Perreau, Fanny. Les mécanismes qui guident le comportement du consommateur, et comment les comprendre pour augmenter ses ventes. *theconsumerfactor.com*, 2013.
  - Petty, R. E. et Cacioppo, J. T. (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York, Springer.
  - Phillips, L. W., et Sternthal, B. (1977), Age differences in information processing: A perspective on the aged consumer. *Journal of Marketing Research*, 14, 4.
  - Pollach, I. (2008). Electronic word-of-mouth: a genre approach to consumer communities. *International Journal of Web Based Communities archive*, 4(3), 284-301.
  - Richins, M. L. (1984), "Word of Mouth Communication as Negative Information," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Thomas C. Kinnear, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 697-702.
  - Rym Srarfi Tabbane, Manel Hamouda (2012), Impact du Bouche à Oreille Electronique sur l'intention d'achat : Cas

du Consommateur Tunisien, 2nd International Symposium ISKO-MAGHREB, November 3d - 4th, 2012, Hammamet, Tunisia, pp 2.

- Stigler, G. J. (1961), The economics of information, The Journal of Political Economy, 69, pp. 213-25.
- Silverman G. (1997), Harvesting the Power of Word of Mouth, in: Potentials in Marketing, 30 (9), pp. 14-16.
- Tseng, S et Fogg, B.J., (1999), Credibility and computing technology: users want to trust, and generally do. But that trust is undermined, often forever, when the system delivers erroneous information. Communication of the ACM, 42 (5), 39-44.

Thietart R.-A. (2007), Méthodes de recherche en management, Dunod.

- Westbrook, R.A., 1987. « Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes ».Journal of Marketing Research. Vol. 24. No. 3. p. 258-270.
- Y.hallem (2011), Etude netnographique du rôle d'Internet dans le développement du tourisme médical : Cas du tourisme de chirurgie esthétique en Tunisie.
- Zajonc. R. B. & Markus. H (1982), “Affective and Cognitive Factors in Preferences”, *Journal of Consumer Research*, IX, p. 123-131.

# Quel objectif assigné à la comptabilité en Algérie ?

TOUMI Abdelghani

*Doctorant en sciences de gestion spécialité : « Systèmes Comptables, Finance et Gouvernance »  
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed  
Oran, Algérie*

Email : toumiabdelghani428@gmail.com

BELKHARROUBI Hocine

*Maitre de conférences « A »  
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed  
Oran, Algérie*

Email : belkharroubi-h@hotmail.com

**Résumé:** Cet article tente de répondre à la question des objectifs assignés à la comptabilité financière dans un contexte particulier (l'Algérie), à la lumière d'un changement de modèle comptable par un référentiel comptable nouvellement adopté qui est inspiré des normes comptables internationales d'influence anglo-saxonne, sachant que la comptabilité en Algérie a été largement influencée par le modèle comptable continental, voire une philosophie comptable différente. L'une ayant pour une finalité de produire une information utile à la prise de décisions économiques des utilisateurs et l'autre pour une finalité purement fiscale.

**Mots clés:** Environnement comptable, Systèmes comptables, SCF, Cadre conceptuel IFRS, Objectifs assignés à la comptabilité financière.

**Abstract:** This article attempts to answer the question of the objectives assigned to financial accounting in a particular context (Algeria), in the light of a change of accounting model by a newly adopted accounting framework which is inspired by international accounting standards, Anglo-Saxon influence, knowing that accounting in Algeria was largely influenced by the continental accounting model, or even a different accounting philosophy. One of them has for one purpose to produce information useful to the economic decision-making of the users and the other for a purely fiscal purpose.

**Key words:** Accounting Environment, Accounting Systems, SCF, IFRS Conceptual framework, Objectives assigned to financial accounting.

## I. INTRODUCTION

Les diversités entre les systèmes comptables nationaux sont expliquées par l'ensemble des facteurs environnementaux déterminant et influençant les systèmes comptables. L'étude de ces facteurs a orientée les chercheurs à classifier les systèmes comptables dans des groupes de pays homogènes.

(Khaoutra 2005) estime que les différents systèmes comptables avec leurs spécificités nationales peuvent être rattachés plus ou moins à deux grands modèles comptables : le modèle anglo-saxon et le modèle continental européen (1).

La diversité des systèmes comptables d'une part, et l'ouverture à l'économie de marché d'autre part, ont conduit à une nécessité d'une internationalisation de la comptabilité, par un processus d'harmonisation et de normalisation comptable internationale commencé en 1973 par la création d'un organisme privé international (l'IAS<sup>1</sup>). Leur objectif principal est d'établir des normes comptables acceptables sur le plan international, dans le but d'harmoniser les différents systèmes comptables nationaux et d'utiliser le même langage comptable pour permettre la compréhension et la comparaison des états financiers dans le temps et dans l'espace, afin d'aider les utilisateurs de l'information financière dans leurs choix de décisions économiques.

La comptabilité en Algérie a été essentiellement considérée comme un instrument de contrôle par l'État et l'administration fiscale datant des années 70 de nature juridique et fiscale (2), influencée par le modèle continental européen et particulièrement par le modèle français, soit une orientation macroéconomique.

Dans le cadre de la mondialisation économique et l'internationalisation de la comptabilité, l'Algérie a adopté un référentiel comptable intitulé : Système Comptable Financier (SCF) inspiré des normes comptables internationales d'influence anglo-saxonne pour remplacer l'ancien plan comptable national (PCN 1975) d'influence continentale, qui constitue un changement de modèle comptable et, par conséquent, de fondements conceptuels.

Notre article a pour objectif de répondre à la question suivante : **Quel objectif assigné à la comptabilité en Algérie à la lumière d'un changement de modèle comptable ?** Pour répondre à cette question nous proposons de présenter une discussion de nos travaux sur la base de trois parties :

- Dans une première partie, nous présenterons un aperçu historique de différents modèles comptables qui ont été marqués en Algérie depuis l'indépendance ;

---

<sup>1</sup> International Accounting Standard Committee

- Ensuite dans une deuxième partie, nous présenterons les caractéristiques de l'environnement comptable algérien ;
- Enfin dans une troisième partie, nous essaierons d'aborder la question des objectifs assignés à la comptabilité en Algérie dans le cadre de changement de modèle comptable.

## II. APERÇU HISTORIQUE SUR LA COMPTABILITE EN ALGERIE

Il est très utile de présenter historiquement les changements de modèles comptables qui ont été marqués en Algérie depuis l'indépendance pour mieux comprendre l'orientation et la destination de ces modèles comptables dans le temps. À ce propos, on distingue entre trois périodes en la matière : la première période (PCG français, 1962-1975) ; ensuite la seconde période (PCN, 1976-2009) ; finalement la troisième période (SCF, 2010-à ce jour).

### A. Première période : (PCG français 1962-1975)

(Geneviève 1999) souligne que le plan comptable général français (PCG) a inspiré la normalisation dans beaucoup de pays, parmi ces pays, ceux du Maghreb (Tunisie, Maroc, Algérie), l'auteur estime que les pays tentés par le modèle français sont ceux dans lesquels on assigne au plan comptable des objectifs macroéconomiques, ainsi des pays à influence fort à l'État dans le domaine économique et social. C'est le cas des pays dans lesquels l'État a la charge du développement économique national, c'est-à-dire les pays en voie de développement, ou les pays qui restructurent leur économie.

L'auteur montre que dans la période qui suivit les indépendances au début des années 1960, dans la plupart des anciennes colonies françaises, il était normal que l'on continuât à appliquer le plan comptable français, ils ont fait référence au récent plan de 1957, ou à celui de 1947, car les environnements institutionnels ne pouvant être constitués dès la proclamation de l'indépendance (3).

C'est pourquoi, l'Algérie au lendemain de l'indépendance en 1962, continuait à appliquer le plan comptable général français (PCG 1957), à cette époque la comptabilité en Algérie a été clairement influencée par le modèle comptable (continental européen), et plus précisément par le modèle (français).

### B. Seconde période : (PCN, 1976-2009)

À cette époque, l'État Algérien a décidé d'élaborer un nouveau plan comptable plus ou moins adapté à l'économie nationale, par l'application de l'ordonnance n°75-35 portant : plan comptable national (PCN) du 29 Avril 1975 (4), pour remplacer le plan comptable général français (PCG 1975), son application en vigueur à compter du 01 janvier 1976. (L'ONECC<sup>2</sup>) affirme que le (PCN) avait pour répondre aux besoins de l'époque en s'adaptant à l'option socialiste. En effet, il a été adopté dans le contexte d'une économie planifiée, qui avait pour préoccupation majeure, d'obtenir des agrégats macroéconomiques pour répondre aux besoins nationaux et

pour faciliter les décisions du gouvernement. Le (PCN) avait pour mission de répondre aux besoins des statisticiens et des planificateurs, et reposait fondamentalement sur une approche patrimoniale de l'entreprise facilitant le calcul de l'impôt (5).

### C. Troisième période : (SCF, 2010-à ce jour)

Finalement, la troisième période qui constitue le dernier changement à l'heure actuelle en Algérie. Dans ce contexte, l'Algérie a adopté un nouveau référentiel comptable intitulé : Système Comptable Financier (SCF) inspiré des normes comptables internationales, par l'application de la loi n°07-11 du 25 novembre 2007 (6), pour remplacer le plan comptable national (PCN 1975). Son application en vigueur à compter du 01 janvier 2010. (L'ONECC, Op.cité) montre que les travaux de modernisation du plan comptable national ont été financés par un don de la Banque Mondiale et lancé en avril 2001, à ce sujet, un appel d'offres international a été lancé et finalement, c'est un groupe des experts français qui ont été retenus pour présenter un projet du système comptable financier (5).

Le (SCF) a été adopté dans le cadre de la globalisation de l'économie mondiale et les réformes économiques en Algérie, notamment la transition de l'économie planifiée à l'économie de marché. À cet égard, le (ministère des Finances 2011) affirme que le (SCF), s'inscrit dans le cadre de la mise à jour des instruments devant accompagner les réformes économiques et financières. En fait, il s'agit d'un changement de la culture comptable, qui consiste à faire converger les règles comptables appliquées par les entreprises algériennes vers les normes internationales d'informations financières (IFRS<sup>3</sup>) (7).

## III. CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT COMPTABLE ALGERIEN

L'environnement comptable peut être défini comme l'ensemble des facteurs influençant et déterminant les systèmes comptables (8), en conséquence, chaque pays possède leur propre environnement comptable, notamment les différences entre les systèmes comptables nationaux sont expliquées par l'ensemble de ces facteurs environnementaux.

Meek et Saudagaran (1990 cité par Raffournier 1998) citent cinq facteurs susceptibles d'expliquer les différences entre les systèmes comptables : 1) Le système juridique ; 2) Le mode de financement des entreprises ; 3) La fiscalité ; 4) Le niveau d'inflation ; 5) Les liens politiques et économiques entre pays (9). À ce propos, il est très utile de présenter la spécificité de l'environnement comptable Algérien pour expliquer : **A quel modèle comptable se trouve le nouveau référentiel comptable Algérien ?** Pour mieux cerner la question des objectifs assignés à la comptabilité financière en Algérie.

### A. Le système comptable financier entre deux modèles comptables

Le système juridique ou système légal qui affecte le processus de normalisation et de réglementation comptable, en opposant les pays du droit coutumier à ceux de droit codifier

<sup>2</sup> Ordre national des experts comptables, commissaires aux comptes et comptables agréés.

<sup>3</sup> International Financial Reporting Standards

(10). Dans le premier cas les normes comptables sont élaborées par les organismes de la profession comptable (c'est le cas de la normalisation par les cadres conceptuels qui caractérisent les pays anglo-saxons), quant au deuxième cas où les normes comptables sont déterminées par l'État (c'est le cas de la normalisation par la loi qui caractérise les pays de l'Europe continentale).

La réglementation comptable en Algérie est fortement déterminée par l'État, et plus particulièrement par la loi, notamment le nouveau référentiel comptable Algérien (SCF) est constitué par la loi n°07-11 du 25 novembre 2007. Néanmoins cependant le (SCF) est inspiré des normes comptables internationales d'influence anglo-saxonne où les normes comptables sont élaborées par un organisme privé.

À cet égard, et comme le souligne (Belkharroubi 2011), le cadre normatif comptable qui sert de référence au (SCF) est le modèle juridique anglo-saxon construit sur le droit coutumier (jurisprudence) en contradiction avec la logique du référentiel continental européen de droit écrit, procédural et hiérarchisé dont l'influence sur le référentiel comptable algérien est fondamental (11). (Benikhlef et Belhaddad) estiment que le (SCF), anglo-saxon de conception et continental d'application (12).

À l'heure actuelle, il est noté que l'influence du modèle comptable (continental européen) et plus précisément le (modèle comptable français) sur la comptabilité algérienne est toujours existée. Somme toute, le système comptable financier se situe entre deux modèles comptables différents, premièrement il est constitué par la loi qui caractérise les pays de l'Europe continentale, et deuxièmement il possède un cadre conceptuel qui caractérise les pays anglo-saxons.

#### B. Mode de financement des entreprises algériennes

Le mode de financement des entreprises est un élément important de l'environnement comptable, selon que ces derniers recourent au marché boursier ou bien aux institutions financières pour financer leurs investissements. A ce propos, la PME représente la grande partie des entités économiques en Algérie<sup>4</sup>. (Benbayer et Trari 2009) soulignent que souvent les entreprises essaient de financer leurs investissements d'abord par autofinancement avant d'avoir recours aux sources du financement externes, le financement externe est une solution de deuxième ordre (second best). Les auteurs estiment que la grande majorité des PME va privilégier l'autofinancement en première position. Toutefois, si les fonds internes, ne suffisent pas, les PME se tournent en priorité vers les banques (13).

À travers une étude réalisée par (Merzouk 2014) porte sur le mode de financement des PME algériennes, montre que la création des PME en Algérie se finance par des multiples sources de financement : 1) L'autofinancement ; 2) Le crédit bancaire ; 3) Les dispositifs d'aide mis par l'État ;

<sup>4</sup> Le ministère de l'industrie et des mines affirme qu'il existe 1 060 289 PME en Algérie en premier semestre de l'année 2017 (statistiques au 30/06/2017). Ces entreprises représentent une part majoritaire (97,7%) de très petites entreprises (effectif moins de 10 salariés), soit 1 035 891 très petites entreprises, et employent 2 601 958 salariés (26).

4) L'héritage de la famille et les fonds collectés auprès des proches et des amis (14).

Il est noté que le mode de financement de la majorité des entreprises algériennes, basé d'une grande partie sur l'autofinancement et les banques. A contrario des pays développés qui adoptent les IFRS, où leurs entreprises recourent au marché boursier comme source principale de leurs financements. C'est pourquoi le normalisateur comptable international privilège la catégorie des investisseurs en tant qu'utilisateurs principaux des états financiers, car ils ont les fournisseurs de capitaux à risque de l'entreprise.

#### C. Connexion comptabilité fiscalité en Algérie

En matière des choix comptables effectués par les dirigeants et les préparateurs des états financiers en particulier. On peut distinguer entre : 1) Les pays influencés par le modèle comptable anglo-saxon où la comptabilité est déconnectée de la fiscalité, dans ce cas les entreprises cherchent à maximiser leurs profits comptables pour attirer les investisseurs ; 2) Les pays influencés par le modèle comptable continental où la comptabilité caractérisée par une forte connexion avec la fiscalité, dans ce cas les entreprises cherchent à minimiser leurs résultats comptables dans le but de minimiser l'assiette de l'impôt, et par conséquent, payer moindre d'impôt.

Le (SCF) repose sur une approche économique, c'est le principe de la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique. Néanmoins cependant (l'article 141 ter du code des impôts directs et taxes assimilées, cité dans l'article 6 de la loi des finances complémentaire 2009) qui dispose que : « les entreprises doivent respecter les définitions édictées par le système comptable financier, sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles fiscales applicables pour l'assiette de l'impôt (15) ». À travers ce passage, en accordant plus d'importance et de priorité aux règles fiscales en détriment des règles comptables.

Il est noté que même avec l'adoption d'un référentiel comptable inspiré des normes internationales d'informations financières (IFRS) et caractérisé par une approche économique, la comptabilité en Algérie reste toujours orientée vers une approche juridique et fiscale plutôt qu'une approche économique. En effet, la comptabilité dans le contexte algérien est caractérisée par une forte connexion avec la fiscalité, cette forte connexion elle est d'origine d'influence continentale où la détermination de l'assiette de l'impôt est liée fortement à des résultats comptables réalisés par les entreprises, en tenant compte des (réintégrations et déductions) lors du passage du résultat comptable au résultat fiscal.

En conséquence, quoi qu'il en soit, la forte connexion comptabilité fiscalité qui caractérise notre contexte Algérien peut influencer les choix comptables des préparateurs des états financiers, lors de la préparation des états financiers, dans le but de minimiser le résultat comptable pour le souci de minimiser l'impôt à payer. À notre avis cette forte connexion constitue une contrainte pour la qualité de l'information financière, voire une contrainte pour la contribution du référentiel comptable algérien à la prise de décisions économiques des différents utilisateurs.

#### IV. OBJECTIFS ASSIGNÉS A LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE EN ALGÉRIE

(Stettler et Gherbi), estiment que la détermination des objectifs à assigner aux états financiers a souvent fait l'objet de controverses. Pour certains, ils ont une finalité purement fiscale, leur objectif est d'établir une assiette homogène pour l'imposition, sans réel fondement économique. À l'opposé, d'autres voient que les états financiers doivent renseigner au mieux les investisseurs afin de les aider à prendre des décisions économiques (16).

À cet égard, on peut distinguer entre deux grands modèles comptables en matière des objectifs assignés à la comptabilité financière : 1) le modèle comptable continental européen : dans lequel la comptabilité sert les intérêts de l'état et considérée comme un instrument de contrôle par l'état et l'administration fiscale puisqu'un objectif premier est le calcul de l'impôt, soit une orientation macroéconomique ; 2) le modèle comptable anglo-saxon : dans lequel la comptabilité sert les intérêts des entreprises puisqu'un objectif principal est la fourniture d'une information de qualité destinée à un large éventail d'utilisateurs (notamment la catégorie d'investisseurs) pour prendre des décisions économiques, soit une orientation microéconomique.

##### A. *Objectif de la comptabilité : un aperçu historique sur la classification des systèmes comptables*

Les facteurs environnementaux déterminant les systèmes comptables ont orienté les chercheurs à classer ces systèmes comptables dans des groupes de pays homogènes dont les membres ont des caractéristiques communes entre eux. On trouve dans la littérature plusieurs essais de classification des systèmes comptables : (Mueller 1967) ; (Seidler, 1967) ; (l'Américain Accounting Association, 1977) ; (Da Costa et al, 1978) ; (Frank, 1979) ; (Nair et Frank, 1980) ; (Nobes, 1981,1983) ; (Gray, 1988) ; (Doupnik et Salter, 1993) (10).

Nous retenons que de deux entre elles, celle de (Mueller 1967) un modèle basé sur l'objectif de la comptabilité, et celle de (Nobes 1983) qui est proche du modèle de (Mueller 1967).

La première tentative de classification des systèmes comptables a été de Mueller 1967 (cité par Rossignol et Walliser 2001, Raffournier 1998), Mueller fut le premier précurseur à proposer une typologie des systèmes comptables, leur modèle est fondé sur l'objectif de la comptabilité, l'auteur distingue ainsi quatre modèles de systèmes comptables (un ou deux pays sont fournis par l'auteur à titre d'exemple) : 1) Le modèle macroéconomique : dans ce modèle, la comptabilité sert les intérêts nationaux et considérée comme un instrument de politique économique (le cas de la Suède) ; 2) Le modèle microéconomique : dans ce modèle, la comptabilité sert les intérêts des entreprises et doit refléter la réalité économique de ces dernières (le cas des Pays-Bas) ; 3) Le modèle indépendant : dans ce modèle, la comptabilité est issue des pratiques des entreprises et où la profession comptable joue un rôle primordial lors de l'élaboration des normes comptables (c'est le cas des États-Unis et le Royaume-Uni) ; 4) Le modèle uniforme : dans lequel la comptabilité est standardisée et utilisée comme un instrument de contrôle par l'État et

l'administration pour contrôler l'activité des entreprises (c'est le cas de la France et l'Allemagne) (9) (10).

Des années plus tard, (Nobes 1983, cité par Rossignol et Walliser Op. cité), a identifié deux catégories de systèmes comptables, le premier d'inspiration microéconomique et le second d'inspiration macroéconomique. Ces concepts avaient été développés par Mueller (1967).

La première catégorie d'inspiration micro économique, comprend : 1) Les Pays-Bas comme une espèce à part ; 2) Une famille d'influence britannique comprenant le Royaume-Uni, l'Irlande, la Nouvelle-Zélande et l'Australie ; 3) Et une autre famille d'influence U.S comprenant les États-Unis et le Canada.

La deuxième catégorie d'inspiration macroéconomique comprend : 1) Des espèces largement influencées par la fiscalité parmi lesquelles on retrouve l'Italie, la France, la Belgique et l'Espagne ; 2) L'autre espèce, à dominante légale, est constituée de l'Allemagne et du Japon, tandis que la Suède est isolée en tant qu'espèce particulière (10).

Si on réfère à la classification proposée par (Muller 1967) ou encore par (Nobes 1983), la comptabilité en Algérie depuis l'indépendance a été essentiellement considérée comme un instrument de contrôle par l'État et l'administration fiscale, pour contrôler l'activité des entreprises, soit une orientation macroéconomique. Dans laquelle la comptabilité sert les intérêts nationaux en priorité (calcul de l'impôt et alimentation des statistiques économiques à la comptabilité nationale). Cette orientation peut être expliquée par l'influence du modèle comptable continental européen et plus précisément du modèle comptable français sur la comptabilité algérienne.

##### B. *Utilisateurs de l'information financière*

Il apparaît que la question des objectifs de la comptabilité financière est celle relative à la question des destinataires de l'information financière et de leurs besoins en information. Dans ce sens, la comptabilité financière est considérée comme un système d'information, permet de représenter les différentes opérations économiques et financières réalisées entre l'entreprise et ses agents économiques, leur principal rôle est de produire une information de qualité, destinée à un large éventail d'utilisateurs pour satisfaire certains de leurs besoins différents.

Les états financiers ont, en théorie, vocation à satisfaire un large éventail d'utilisateurs. Dans cette optique, une partie introductive du cadre conceptuel de (l'IASB)<sup>5</sup>, est consacrée à la question des utilisateurs résultant de la comptabilité financière et de leurs besoins en information, notamment le paragraphe §9 du cadre conceptuel énonce explicitement sept types de catégories d'utilisateurs des états financiers : « *les utilisateurs des états financiers comprennent les investisseurs actuels et potentiels, les membres du personnel, les prêteurs, les fournisseurs et autres créanciers, les clients, les États et leurs organismes publics, et le public. Ils utilisent des états financiers afin de satisfaire certains de leurs besoins différents d'information* » (17).

<sup>5</sup> Première version publiée en juillet 1989, et adoptée par l'IASB en avril 2001.

Le cadre conceptuel des (IFRS) énonce explicitement qui doivent être les utilisateurs des états financiers et de leurs besoins en information. Néanmoins cependant, le nouveau référentiel comptable Algérien (SCF) ne reprend et ne définit pas qui doivent être les utilisateurs des états financiers cités ci-dessus, énoncés par le cadre conceptuel de (l'IASC 1989), et aucune catégorie d'utilisateurs n'a été désignée explicitement. Il est noté que la question des utilisateurs de l'information financière dans le cadre du nouveau référentiel comptable Algérien est implicite.

En outre, le normalisateur comptable international dans son cadre conceptuel (IASB 1989 Op. Cité, §10), a privilégié la catégorie d'utilisateurs des investisseurs en tant qu'utilisateurs principaux des états financiers, car ils sont les fournisseurs de capitaux à risque de l'entreprise, la fourniture des états financiers qui répondent à leurs besoins répondra également à la plupart des besoins des autres utilisateurs (17). Néanmoins cependant le nouveau référentiel comptable Algérien n'indique aucune catégorie d'utilisateurs privilégiée.

#### C. Objectif des états financiers

Les utilisateurs des états financiers ont des besoins informationnels pour prendre des décisions économiques vis-à-vis à l'information comptable et financière. L'utilité de l'information pour la prise de décision des utilisateurs constitue la clé de voûte des objectifs assignés à la comptabilité financière et aux états financiers dans le cadre conceptuel des (IFRS).

À ce propos, le cadre conceptuel (IASB 1989 Op. Cité, §12), énonce explicitement que « l'objectif des états financiers est de fournir une information sur la situation financière, la performance et les variations de la situation financière d'une entreprise, qui soit utile à un large éventail d'utilisateurs pour prendre des décisions économiques (17) ».

Ainsi que le cadre conceptuel de l'information financière (en commun IASB<sup>6</sup>/FASB<sup>7</sup> 2010, §OB2), de leur part déclare que : « l'objectif de l'information financière à usage général est de fournir des informations utiles aux investisseurs, aux prêteurs et aux autres créanciers actuels et potentiels aux fins de leur prise de décisions sur la fourniture de ressources à l'entité (18) ».

Ainsi (le projet du SCF, CNC 2006, point 121-6) a abordé la question de l'objectif des états financiers pour les besoins de décision : « l'objectif des états financiers est de fournir des informations utiles sur la situation financière (bilan), la performance (compte de résultat) et les variations de la situation de trésorerie (tableau des flux de trésorerie) d'une entité afin de répondre aux besoins de l'ensemble des utilisateurs de ces informations. Les états financiers permettent de garantir la transparence de l'entité à travers une information complète et de fournir une présentation fidèle de l'information utile pour les besoins de la prise de décision (19) ».

<sup>6</sup> International Accounting Standards Board

<sup>7</sup> Financial Accounting Standards Board

Cependant le nouveau référentiel comptable Algérien (SCF) ne reprend et ne définit pas l'objectif des états financiers énoncé par (le cadre conceptuel des IFRS 1989 et 2010) ou encore par (le projet du SCF), et aucune notion n'a été édictée par ce référentiel d'utilité de l'information financière pour la prise de décision économique des utilisateurs ou encore de destinataire privilégié. Il est noté que l'objectif des états financiers dans le cadre du (SCF) est implicite.

Cette distinction peut expliquer historiquement par les différences entre les systèmes comptables, continental et anglo-saxon : l'un ayant été destiné pour répondre aux besoins macroéconomiques de calcul de la richesse créée par les entreprises et calcul de l'impôt ; alors que l'autre répondait à un besoin d'information des investisseurs en tant qu'apporteurs de capitaux, soit un niveau microéconomique.

#### D. Liasse fiscale : une préoccupation prioritaire pour les entreprises algériennes

L'article 99 du code des impôts directs et taxes assimilées (CIDTA) dispose que : « les personnes assujetties à l'impôt sur le revenu global sont pour l'établissement dudit impôt, tenues de souscrire et de faire parvenir, au plus tard le 30 Avril de chaque année, à l'inspecteur des impôts directs du lieu de leur domicile, une déclaration de leur revenu global dont l'imprimé est fourni par l'administration fiscale. Lorsque le délai de dépôt de la déclaration expire un jour de congé légal, l'échéance est reportée au premier jour ouvrable qui suit ». Ainsi que l'Article 151 du CIDTA dispose que : « les personnes morales visées à l'article 136 sont tenues de souscrire, au plus tard le 30 avril de chaque année auprès de l'inspecteur des impôts directs du lieu d'implantation du siège social ou de l'établissement principal, une déclaration du montant du bénéfice imposable de l'entreprise, se rapportant à l'exercice précédent (20) ».

Il est noté dans le contexte algérien que la première préoccupation des entreprises algériennes et plus particulièrement les cadres comptables, est de préparer et déposer une liasse fiscale à l'administration fiscale, constituée du bilan (actif et passif) ; d'un compte de résultats modifié ; et de treize tableaux annexes à renseigner, au plus tard le 30 Avril de chaque année. La déclaration de la liasse fiscale constitue une obligation légale pour l'ensemble des entreprises algériennes.

À ce propos, comme le souligne (Klibi 2011), dans les pays et les économies en développement, la pratique comptable est trop influencée par la législation fiscale, et par conséquent, l'information comptable n'est publiée que pour faciliter la collecte de l'impôt (21).

(Benaïcha et Hamid 2013) de leur part estiment que l'Algérie est un pays conservateur où les règles de prudence sont privilégiées, et où le système de divulgation répond exclusivement aux besoins fiscaux (22).

#### E. Publication des états financiers

Dans le cadre de la publication de l'information comptable et financière, on peut distinguer entre deux types d'informations : 1) Premièrement les informations obligatoires

(publicité légale) ; 2) Et deuxièmement les informations volontaires (communication financière), nous mettrons l'accent sur les informations comptables et financières obligatoires, qui font l'objet d'une publication légale et une obligation pour les sociétés algériennes.

Le dépôt légal des comptes sociaux au (CNRC<sup>8</sup>) est une procédure légale obligatoire régie par l'article 717 alinéa premier du code de commerce qui dispose que : « *le compte d'exploitation générale, le compte de résultats et le bilan sont établis à chaque exercice selon les mêmes formes et les mêmes méthodes d'évaluation que les années précédentes* ». Ainsi que l'alinéa troisième de l'article 717 dispose que : « *les comptes sociaux visés à l'alinéa premier, font l'objet, dans le mois qui suit leur adoption par l'assemblée générale, d'un dépôt au centre national du registre de commerce. Ledit dépôt vaut publicité (23)* ».

Le dépôt légal obligatoire pour les personnes morales conformément à l'article 12 de la loi 04-08 du 14 août 2004 relative aux conditions d'exercice des activités commerciales, a pour objet de faire connaître aux tiers (institutions et organismes financiers, opérateurs économiques, assujettis, etc.), le contenu des comptes sociaux des entreprises selon lesquels, ces derniers peuvent avoir un aperçu quant à la santé financière des sociétés commerciales (24) ».

Selon l'article 25 de la loi n°07-11 du 25 novembre 2007 portant système comptable financier, les entités entrant dans le champ d'application du système comptable financier doivent établir au moins annuellement des états financiers (autres que les petites entités) qui comprennent : 1) un bilan ; 2) un compte de résultats ; 3) un tableau des flux de trésorerie ; 4) un tableau de variation des capitaux propres ; 5) une annexe précisant les règles et méthodes comptables utilisées et fournissant des compléments d'information au bilan et au compte de résultats (6). Néanmoins cependant, dans le cadre de la publication légale conformément à l'article 717 alinéa premier et troisième du code de commerce, les sociétés algériennes doivent déposer leurs comptes sociaux au (CNRC) qui comprennent que le bilan (actif, passif) et le compte de résultats et ne sont pas obligées de déposer les autres états financiers. La question qui peut être soulevée à ce sujet : quelle est l'utilité du tableau des flux de trésorerie ; de l'état de variation des capitaux propres et de l'annexe qui se sont obligatoires dans le cadre du (SCF), alors que les sociétés algériennes ne sont pas obligées de les publier dans le cadre de la publicité légale ?

En outre, selon le (SCF), les états financiers sont arrêtés dans un délai maximum de six (6) mois suivant la date de clôture de l'exercice comptable sous la responsabilité des dirigeants de l'entité (25). Conformément à l'article 717 alinéa troisième du code de commerce qui stipule que les comptes sociaux font l'objet, dans le mois qui suit leur adoption par l'assemblée générale, d'un dépôt au (CNRC) (23). Dans cette optique, les sociétés algériennes généralement déposent leurs comptes sociaux dans le cadre de la publication légale environ les mois de (juillet, août), en respectant les délais légaux fixés

par la réglementation. Cependant l'information comptable et financière peut perdre sa pertinence si elle est fournie avec un retard indu, de manière générale, plus l'information date moins elle est utile pour les utilisateurs des états financiers pour prendre des décisions économiques.

## V. CONCLUSION

La contribution de notre article est de mettre l'accent sur les objectifs assignés à la comptabilité financière en Algérie dans un contexte radical de changement de paradigme et de philosophie comptable.

La comptabilité en Algérie depuis l'indépendance a été conçue comme un outil de contrôle par l'État et l'administration fiscale à orientation macroéconomique. Cette orientation peut expliquer par le biais des colonies et des liens historiques, politiques et économiques, en fait, la comptabilité en Algérie a été essentiellement influencée par le modèle continental européen et plus précisément par le modèle français.

La question des objectifs assignés à la comptabilité financière constitue la pierre angulaire du cadre conceptuel des (IFRS), selon laquelle le principal objectif des états financiers et de l'information financière est de fournir une information utile à un large éventail d'utilisateurs pour prendre des décisions économiques. À notre avis les piliers constitutifs du cadre conceptuel des normes (IFRS) sont les utilisateurs et l'objectif de l'information financière, qui ne sont pas définis explicitement dans le cadre conceptuel du nouveau référentiel comptable algérien.

On conclut que même avec l'adoption d'un nouveau référentiel comptable d'une culture anglo-saxonne et d'une vision comptable différente du modèle continental, la comptabilité en Algérie reste toujours répond aux besoins de l'État en priorité notamment les besoins fiscaux. Cela étant expliqué par les contraintes de l'environnement comptable algérien qui est différencié totalement de l'environnement comptable des pays anglo-saxons ou les pays développés qui adoptent les (IFRS).

## REFERENCES

1. Djamel, KHAOUTRA. Le système comptable Malgache entre modèle anglo-saxon et modèle continental. France: Comptabilité et Connaissances, Mai 2005. pp. 01-22.
2. Nacer Eddine, SADI. Epistémologie de la normalisation comptable dans les pays en transition à l'économie de marché : l'expérience d'un pays du sud à ex-orientation socialiste: l'Algérie. Grenoble: Congrès AFC, 2012. pp. 1-30.
3. Geneviève, CAUSSE. Vingt ans de normalisation comptable et de PCG. Son influence dans les pays d'Afrique francophone. Paris : Comptabilité - Contrôle - Audit 1999/3 (Tome 5), 1993. pp. 211-222.
4. J.O, N°37. Ordonnance n°75-35 du 29 Avril 1975 portant plan comptable national.
5. Ordre national des experts comptables, commissaires aux comptes et comptables agréés. La normalisation comptable internationale IAS/IFRS et le Système Comptable Financier Algérien. Alger: Conseil Régional Centre, Sans date.
6. J.O, N°74. Loi n° 07-11 du 15 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007 portant système comptable financier.

<sup>8</sup> Centre national du registre de commerce.

7. Ministère des finances, direction générale de la comptabilité. Le Système Comptable Financier : Pour une véritable convergence vers le référentiel comptable international IAS/IFRS. Alger : Salon des banques, Assurances, et produits financiers, Du 17 au 21 octobre 2011.
8. Elina, BARBU. Harmonisation comptable internationale et environnement comptable : de l'influence à l'interaction. Orléans : Laboratoire orléanais de gestion (EA 2635), cahier de recherche N° 2005-07., 2005.
9. Bernard, RAFFOURNIER. La diversité comptable internationale, et ses conséquences : une revue de la littérature. Genève : Université de Genève, janvier 1998.
10. Rossignol, et Walliser. Les classifications comptables : nature et pertinence. In faire de la recherche en comptabilité financière. Cordonné par Dumontier. P et Teller. R. Edition Vuibert, FNEGE Paris, novembre 2001. pp. 137-151.
11. Hocine, Belkharroubi. Convergence des systèmes d'information comptable et intégration financière : Contraintes d'un processus. Oran : Université d'Oran-Senia Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales, 2011.
12. Faiza BENIKHLEF, Abdelwahab BELHADDAD. LE SYSTEME COMPTABLE ET FINANCIER ALGERIEN : entre modèle continental et modèle anglo-saxon. Alger : HEC d'Alger. pp. 168-178.
13. Habib BENBAYER, H. TRARI-MEDJAOUI. Le développement des sources de financement des PME en Algérie : émergence de la finance islamique. Oran : Université d'Oran .
14. Farida, ABBAS-MERZOUK. Quel mode de financement pour les PME algériennes ? Bouira : Université de Bouira Algérie, Octobre 2014. pp. 01-15.
15. J.O N° 44, 4 Chaâbane 1430. Ordonnance n° 09-01 du 29 Rajab 1430 correspondant au 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009.
16. Alfred STETTLER, Reda GHERBI. Les cadres conceptuels comptables et les méthodes d'évaluation : à la recherche d'une logique interne. Suisse : Revue : pratique comptable, L'Expert-comptable suisse 4/05, 2005. pp. 241-251.
17. IASC. Cadre pour la préparation et la présentation des états financiers. Bruxelles : Commission des communautés européennes, 1989.
18. IASB. Cadre conceptuel de l'information financière. s.l. : IFRS Foundation, 2010. p. 10.
19. Ministère des finances, Conseil National de la Comptabilité. Projet dU système comptable financier. Juillet 2006.
20. Ministère des finances, Direction générale des impôts. Code des impôts directs et taxes assimilées.
21. Mohamed, Faker KLIBI. Actuellement le SCF dépasse les besoins de l'entreprise algérienne, publié dans le journal El-Watan, LE 10-01-2011.
22. badis BENAICHA, fatma HAMID. Facteur culturel et pratiques comptables en Algérie. Alger : Université d'Alger, 2013. Vol. revue de recherche N° 03.
23. Code de commerce. Texte intégral du code mis à jour au 31 juillet 2013, annotations et jurisprudence en français, Édition enrichie de textes d'application et réglementaires. Alger: BERTI Édition, 2013.
24. J.O N° 52, 2 Rajab 1425, 18 août 2004. Loi n° 04-08 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004 relative aux conditions d'exercice des activités commerciales.
25. J.O N° 19, 28 Rabie El Aouel 1430, 25 mars 2009. 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.
26. Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information. Bulletin d'information Statistique de la PME N°31, 1er semestre 2017. Novembre 2017.

# La réforme comptable algérienne : quelle convergence vers le référentiel comptable international IAS/IFRS ?

CHAALA Abdelkader

*Doctorant en sciences de gestion spécialité : systèmes comptables finance et gouvernance*  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2 MOHAMED BenAhmed  
Oran, Algérie

[chaalaabdelkader12@gmail.com](mailto:chaalaabdelkader12@gmail.com)

BELKHAROUBI Houcine

*Maitre de conférence A, université d'Oran 2 MOHAMED BenAhmed*  
Oran, Algérie

[belkharoubi-h@hotmail.com](mailto:belkharoubi-h@hotmail.com)

**Résumé :** *La diversité des utilisateurs de l'information comptable oblige à faire des choix et à rechercher un consensus sur la meilleure manière de traduire la réalité économique.*

*Le déficit de comparabilité des états financiers qu'elle entraîne, ont conduit plusieurs acteurs de la profession comptable à s'investir dans un processus d'harmonisation puis de normalisation comptable internationale afin d'unifier le langage comptable à travers le monde.*

**Mots clé :** *l'information comptable, la réalité économique, harmonisation comptable, normalisation comptable internationale, comparabilité*

**Abstract:** *The diversity of the users of the accounting information makes it necessary to make choices and to seek a consensus on the best way of translating the economic reality. The lack of comparability of the financial statements that it entails has led several actors in the accounting profession to invest in a process of harmonization and then international accounting standardization in order to unify the accounting language throughout the world.*

**Keywords:** *accounting information, economic reality, accounting harmonization, international accounting standards, comparability*

## I. INTRODUCTION

L'accélération de l'internationalisation des économies puis la globalisation croissante des marchés de capitaux ont placé la comptabilité au cœur du fonctionnement des marchés financiers [1]. La généralisation de l'économie de marché, les enjeux associés à la lisibilité comptable, la transparence financière et la gouvernance d'entreprise sont devenues planétaires [2].

La diversité comptable internationale et la difficulté de comparabilité des états financiers qu'elle entraîne, ont conduit les acteurs de la profession comptable à s'investir dans un processus d'harmonisation puis de normalisation comptable internationale afin d'unifier le langage comptable [3].

L'Algérie depuis son indépendance en 1962 a appliqué trois modèles comptables :

Le premier modèle hérité, faisant référence au "Plan comptable général français 1957" dont son application est reconduite jusqu'en 1975,

Le deuxième modèle conçu au niveau national par un groupe de travail algérien, soutenu par des experts étrangers a été élaboré sur instruction des pouvoirs publics afin de mettre à la disposition de l'organe de planification un outil pertinent. [4]

L'Algérie, étant actuellement sujette à des mutations politiques, économiques et sociales importantes, concentre ses efforts pour une transition d'une économie planifiée vers une économie de marché [5]. Cette réforme économique entraîne par conséquent une réforme de son système d'information comptable. Le plan comptable national est considéré comme ne répondant plus aux exigences des normes internationales IAS/IFRS et qu'il était désormais nécessaire de le penser en fonction du cadre conceptuel de l'IASB.

Le troisième modèle comptable intitulé Système comptable Financier (SCF) promulgué en 2007 [6] et appliqué en 2010 [7], à remplacé le plan comptable national. Il a été conçu par un groupe de travail algéro-français en référence aux normes comptables internationales IAS/IFRS [8] ; promulgué par la loi n°07-11 du 25 novembre 2007 et complété par le décret exécutif n°08-156 du 26 mai 2008 portant l'application des dispositions de la loi n°07-11, mis en œuvre en 2010.

Cet article s'inscrit dans un essai de réponse à la question suivante :

- **Quelle est la nature du système comptable financier algérien ? Y-a-t-il convergence entre le cadre conceptuel du système comptable financier et le cadre conceptuel de l'IASB ?**

Cet article a pour objet d'étudier la convergence du plan comptable nationale 1975 vers les IAS/IFRS et la comparabilité des résultats obtenus selon les deux référentiels. Tout d'abord, nous exposerons les différentes stratégies de

normalisation en se basant sur deux critères relatifs au degré d'intervention de l'Etat et des organismes professionnels du pays d'une part, et au recours aux IAS/IFRS d'autre part. Nous présenterons la démarche de rapprochement entre le processus de normalisation comptable en Algérie et celui de référentiel comptable internationale L'IASB.

## II. DEMARCHE DE NORMALISATION COMPTABLE

Nous distinguerons deux approches, lesquelles consistent en une approche réglementaire : Il s'agit d'une démarche de normalisation selon laquelle ce sont les pouvoirs publics qui imposent les règles et les normes. Elle s'explique par deux raisons :

- Raison économique : les pouvoirs publics recherchent une certaine cohérence entre la comptabilité des entreprises et la comptabilité nationale,
- Raison fiscale : l'impôt sur le résultat des entreprises, dans certains pays, est calculé sur la base du résultat fourni par la comptabilité [9]

Et une approche professionnelle : Il s'agit d'une démarche de normalisation selon laquelle ce sont les organismes professionnels, notamment ceux regroupant les professionnels de la comptabilité qui imposent les normes et les règles. Elle s'explique par les raisons suivantes

- Raison économique : le modèle économique libéral pur considère que la qualité de l'information est un problème privé qui doit être réglé par un dialogue direct entre les émetteurs et les utilisateurs de l'information comptable.
- Raison fiscale : le résultat qui sert de base au calcul de l'impôt sur le revenu ne trouve pas obligatoirement son origine dans le résultat comptable. On assiste alors à une autonomie de la pratique comptable par rapport à la réglementation fiscale.

## III. LES STRATEGIES DE LA NORMALISATION COMPTABLE

D'après [10], la normalisation et la réglementation comptable qui diffèrent d'un pays à l'autre. Chaque pays possède son système comptable dépendant essentiellement du rôle de l'organisme chargé de la normalisation comptable en considération de son environnement (Système juridique, la connexion comptabilité-fiscalité, le lien politique, économique, la taille et la complexité des entreprises, la culture, le langage, ...) lors de la production des normes comptables nationales.

Plusieurs chercheurs considèrent que tout changement dans un système comptable donné est nécessairement produit par un changement dans son environnement. La littérature relative à la normalisation montre l'existence de quatre stratégies de la normalisation comptable.

*A. La stratégie de délégation de la normalisation à l'IASB :* dans cette typologie l'Etat n'intervient pas dans la normalisation comptable puisque les grandes entreprises qui font appel public à l'épargne, dans ce cas, doit se référer directement aux IAS/IFRS. Cela correspond actuellement aux pays faisant partie de l'union européenne en ce qui concerne

les comptes consolidés des sociétés cotées. Si cette stratégie sera développée à travers le monde elle conduira à la standardisation des IAS/IFRS.

Tableau 1 : Avantages et inconvénients de la **stratégie A**

les avantages	les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• adopter des normes comptable plus pertinente, d'une grande transparence et très fiables et ce dans l'intérêt d'abord de l'investisseur et ensuite des autres utilisateurs des états financiers.</li> <li>• comparaisons des états financiers possibles sans retraitements</li> <li>• accès plus facile aux marchés internationaux</li> <li>• processus de normalisation moins coûteux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence de contrôle du processus de normalisation</li> <li>• possibilité de divergences avec la réalité sociale et économique du pays</li> <li>• freiner l'évolution de systèmes comptables nationale</li> </ul>

*B. La stratégie de convergence vers les IAS/IFRS :* les pouvoirs publics à travers les organismes institutionnels produisent des normes comptables compatibles avec les normes IAS/IFRS, tel est le cas de certains pays maghrébins. Cette stratégie pourrait conduire à une certaine harmonie au niveau international selon les exigences nationales :

Tableau 2 : Avantages et inconvénients de la **stratégie B**

les avantages	les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la rétention du pouvoir de normalisation</li> <li>• produire des normes en adéquation avec le contexte socioéconomique du pays en tenant compte l'évolution de la normalisation internationale</li> <li>• éclaircissement et filtration des meilleures règles</li> <li>• faciliter la comparaison des états financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• supporter des coûts supplémentaires pour l'adaptation des IAS/IFRS</li> <li>• La formation et la mise à niveau de l'ensemble des professionnels comptables</li> </ul>

*C. La stratégie de délégation de la normalisation aux organismes internationaux*

Les pouvoirs publics et les organismes professionnels du pays ne jouent aucun rôle dans la normalisation comptable, la mission de normalisation est confiée à d'autres organismes internationaux privés et indépendants, tel que l'union

européenne(les 4 e et la 7e directive) et le cas des pays de l'Afrique noire francophone (OHADA) et maghrébins. Cette stratégie répond généralement à des objectifs économiques et politiques et conduit à une certaine harmonisation régionale.

Tableau 3 : avantages et inconvénients de la stratégie C

les avantages	les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>adopter des normes communes avec d'autres pays</li> <li>répondre à des enjeux politiques ou économiques</li> <li>comparaison des états financiers possible mais limitée</li> <li>processus de normalisation moins coûteux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'existence de trop d'options : à titre d'exemple les problèmes posés ne peuvent tous être traités par les directives européens. Une partie reste non résolue, une autre partie ne trouve pas de solution d'une manière claire et précise.</li> <li>Le non traitement de plusieurs sujets actuel</li> </ul>

D. La stratégie d'auto-normalisation : les pouvoirs publics et organismes professionnels de chaque pays produisent leurs propres normes en adaptant les IAS/IFRS, (c'était la stratégie préconisée par certains pays comme l'Allemagne et la France).

Tableau 4 : Avantages et inconvénients de la stratégie D

les avantages	les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>contrôler le comportement des acteurs de la comptabilité à l'échelle nationale</li> <li>produire des normes en adéquation avec l'environnement comptable du pays</li> <li>diversifier l'offre d'information et les choix comptables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de normalisation coûteux</li> <li>production d'états financiers moins de transparence Pas comparable à l'échelle internationale</li> <li>difficultés d'accès aux marchés internationaux</li> <li>retraitements majeurs (reporting) en cas de passage à d'autres référentiels cas des multinationales implanté dans le pays</li> </ul>

#### IV. QUELLE STRATEGIE DE NORMALISATION COMPTABLE ADOPTEE PAR L'ALGERIE ?

##### A. Chronologie des évènements comptables

###### - De 1962 à 1971

Après l'indépendance, aucune tentative n'a été faite pour unifier la comptabilité. L'Algérie a adopté le système comptable hérité de la période coloniale (plan comptable général français, 1957) dans le cadre de la reconduction par la loi du 31/12/1962 de l'ensemble de la législation en vigueur.

Le plan comptable général est structuré en trois tableaux constituant son cadre de présentation et de diffusion de l'information :

- Le bilan
- Le compte d'exploitation générale (TEG)
- Le compte pertes et profits (CPP) [11]

##### B. Les critiques opposées au plan comptable général :

Le PCG 57 est largement critiqué du simple fait qu'il est inadapte aux exigences de l'économie planifiée.

###### - De 1972 à 1975

En 1972 installation officielle par le ministre des Finances du conseil supérieur de la comptabilité, Généré par l'ordonnance n°71/82 du 29/12/71 dont la mission était d'élaborer un nouveau plan comptable [12] adapté aux nouvelles réalités économiques nationales. En conséquence, la réflexion comptable menée par l'organisme normalisateur en collaboration avec des experts étrangers dont la substance est que le plan doit être :

- Un instrument de la planification nationale,
- Il doit servir la gestion des entreprises,
- D'inspiration socialiste et ne plus faire référence au mode de production capitaliste.
- Assainissement de la profession comptable [13]

Il est promulgué en 1975 et applicable 1<sup>er</sup> janvier 1976 (Ordonnance n° 75-35 du 29/04/1975 portant Plan Comptable National) [14]. Le premier modèle comptable produit par le conseil national de la comptabilité algérienne est considéré comme la principale source d'information pour les entreprises nationales, compatibles avec les différentes réformes du système économique de nature colonial et l'émergence d'un système économique de nature socialiste [15].

Dans le tableau récapitulatif des documents de synthèse, il ressort que les deux premiers (bilan et TCR) font apparaître la situation globale au cours de l'exercice (situation patrimoniale et gestion de l'exercice), le tableau trois (mouvements patrimoniaux) nouveauté du plan comptable national qui fait apparaître la capacité d'autofinancement de l'entreprise. En revanche, les autres tableaux les annexes .des états financiers [16]. Le plan comptable national doit répondre aux objectifs suivants [17] :

Divulguer l'information économique nécessaire aux différents utilisateurs et cela à tous les niveaux microéconomique et macroéconomique.	Dégager les éléments d'importance économique facilement agrégés pour les besoins de la comptabilité nationale
Permettre la prise de décision ainsi que la prévision pour l'organe central de planification et les entreprises publiques.	Permettre la détermination des différents coûts et prix en vue d'améliorer l'efficacité des entreprises.
Utiliser des méthodes	Maitriser des liaisons

pouvant permettre la comparaison des performances des entreprises.	existantes entre la gestion et le patrimoine grâce à l'analyse dynamique de flux.
--	---

*C. Les innovations majeures introduites par le Plan Comptable National :*

- Le calcul du résultat par cascade en faisant ressortir les éléments qui seront utilisés par les comptables nationaux,
- L'obligation de tenir l'inventaire permanent des stocks,
- La simplification dans la présentation et le fonctionnement des comptes,
- Dicte les méthodes d'évaluation obligatoire à suivre.

- **Période de 1988 à 1998**

Période décisive pour l'économie algérienne en transition vers l'économie de marché, ce qui induit la transformation par capitalisation des sociétés publiques. [18]

- **L'après 1998**

La réflexion portait sur la réforme comptable concomitamment aux réformes économiques engagées à partir de 1988. Cette réflexion aboutit à la création du conseil national de la comptabilité (décret exécutif n° 318/96 du 25/09/1996) fixant un certain nombre de missions telles que [17]:

- La coordination et la synthèse de travaux relatifs à la normalisation comptable,
- La recherche et l'analyse en matière de développement et d'utilisation des instruments et processus comptables,
- Suivre l'évolution au plan international des méthodes, organisations et instruments se rapportant à la comptabilité,
- Procéder à la révision du PCN compte tenu des changements environnementaux.

L'installation du conseil national de la comptabilité a procédé à l'élaboration de plusieurs plans comptables sectoriels dont :

- Le plan comptable des groupes holdings en 1999,
- Le plan comptable des IOB en 1999,
- Le plan comptable des OPCVM en 2000 [19].

*D. Le positionnement algérien dans le cadre de la normalisation comptable*

La normalisation, à ce stade, se limitait à la proposition d'un plan détaillé des comptes, elle transmettait une certaine philosophie comptable qui correspondait au modèle continental par opposition au modèle anglo-saxon.

La normalisation comptable en Algérie a connu ensuite une phase d'harmonisation des plans comptables Sectoriels à l'échelle nationale. Au milieu des années 80, le CSC fut érigé en **conseil Supérieur de la technique comptable (CSTC)**. En sa qualité de « nouveau normalisateur », le CSTC a élaboré quatre Plans comptables Sectoriels : de l'agriculture, du tourisme, du BTPH et des assurances. **(Stratégie D)**.

Durant la période d'application du PCN et les différents changements intervenus au niveau international et local (ouverture des frontières au capital étranger, émergence d'un

secteur privé important, création d'un marché financier) s'est figé dans un cadre dont l'évolution était lente. La pression des organisations internationales pour une harmonisation de la comptabilité au niveau mondial imposait à l'Algérie de redéfinir le cadre conceptuel de son système comptable financier. Elle passe par une phase transitoire dont objectif affiché est de rapprocher le PCN 1975 des IAS/IFRS **(Stratégie B)**.

V. UNE VERITABLE CONVERGENCE VERS LE REFERENTIEL COMPTABLE INTERNATIONAL « IASB »

L'Algérie a choisi d'adopter un système comptable financier compatible avec les normes comptables internationales IAS/IFRS. C'est un changement radical de la philosophie comptable par le passage du plan comptable national vers le référentiel IAS/IFRS [20].

Le ministère des Finances et le conseil national de la comptabilité ont en effet, décidé de substituer au plan comptable national un nouveau système comptable financier (SCF) totalement inspiré des normes internationales IAS/IFRS. L'élaboration d'un système comptable conforme aux normes comptables internationales IAS/IFRS consiste dans la réalisation d'un système comptable sous une forme modernisée.

A. *Changement de paradigme comptable*

Ce nouveau référentiel comptable introduit des changements très importants au niveau des définitions, des concepts, des règles d'évaluation et de comptabilisation ainsi que dans la nature et le contenu des états financiers que devront produire les entités soumises à la tenue d'une comptabilité financière. [21]

Sur le plan des principes, la notion de « fair value », qui constitue le cœur du projet IASB, ne peut donc qu'être approuvée, puisqu'il paraît économiquement justifier de comptabiliser les actifs et les passifs à leur juste valeur plutôt qu'à leur coût historique [22].

L'existence d'un cadre conceptuel<sup>1</sup> [23] comptable fixant de manière claire les concepts qui sont à la base de la préparation des états financiers, les caractéristiques qualitatives de l'information financière, le champ d'application, les conventions et les principes de base et définit les actifs, les passifs, les capitaux propres, les charges et les produits, énoncent des règles d'évaluation et de comptabilisation de toutes les opérations, y compris celles pour lesquelles le PCN ne prévoyait pas de traitement comptable.

B. *Changement de culture comptable*

Les IFRS focalisent l'attention sur des données instantanées et sont orientées vers le choix de la valeur de marché comme référence pour la valorisation comptable. Elles s'inscrivent ainsi dans un mouvement général qui a ses mérites, car il vise à rapprocher les informations financières et le marché [24].

<sup>1</sup> Cadre conceptuel « un environnement organisé, pertinent, cohérent et stable dans lequel sont énoncés les objectifs dans des états financiers, les principes comptables, les définitions et les mesures nécessaires à leur préparation et à leur présentation en vue d'atteindre les objectifs fixés. » (Stettler et Gherbi, 2005).

Contrairement à l'ancien système comptable fondé sur une conception qui prend en charge surtout les contraintes juridiques et fiscales, le nouveau système comptable s'attache plutôt à la transcription de manière fidèle, conformément à leur substance et à leur réalité économique, des transactions, et autres événements afin de répondre aux besoins des investisseurs qui souhaitent une information transparente.

*C. Le niveau de déclaration :*

Le système comptable financier exige un niveau élevé de divulgation de toute information nécessaire à la prise de décision d'investissement. Alors que les entreprises du pays émergents ont une tradition du secret et de limitation de divulgation.

*D. Les principales innovations du système comptable financier [25] :*

Selon le communiqué du conseil des ministres du lundi 14 Mai 2007, le nouveau SCF apporte quatre avantages fondamentaux :

- La première innovation porte sur le choix de la solution internationale qui rapproche notre pratique comptable de la pratique universelle, ce qui permettra à la comptabilité de fonctionner avec un socle conceptuel et des principes plus adaptés à l'économie moderne et de produire une information détaillée, reflétant une image fidèle de la situation financière des entreprises,
- La deuxième innovation a trait à une énonciation de manière plus explicite des principes et des règles devant guider l'enregistrement comptable des transactions, leur évaluation et l'établissement des états financiers, ce qui limitera les risques de manipulation volontaire ou involontaire des règles et facilitera la vérification des comptes,
- La prise en charge des besoins des investisseurs, actuels ou potentiels, qui disposeront d'une information financière sur les entreprises à la fois harmonisée, lisible et permettant la comparabilité et la prise de décision,
- La possibilité pour les petites entités d'appliquer un système d'information basé sur une comptabilité simplifiée.

*E. Sensibilisation et formation des formateurs*

Le Ministre des Finances a mis en place un plan d'actions sous forme des séminaires de sensibilisation et de formation professionnelles afin de préparer au mieux l'intégration de tout le personnel comptable et financier.

Malgré l'entrée en vigueur du SCF, ce plan d'actions est toujours en cours, vu les difficultés rencontrées quant à la masse du personnel à former et le court délai d'adhésion constaté, la démarche du Ministre des Finances consiste à mettre en place un groupe de travail associant l'Ordre des Experts Comptables, Commissaires Aux Comptes et comptables agréés algériens ainsi que les Pouvoirs Publics concernés (Direction Générale des Impôts, Direction Générale de la Comptabilité, Conseil National de la Comptabilité et d'autres institutions) qui a pour mission d'approfondir et d'étudier l'impact des normes comptables internationales [26].

VI. CONCLUSION :

Cet article a permis d'analyser le processus de réforme comptable liée aux changements institutionnels et organisationnels des entreprises algériennes, fortement influencées par les normes de l'IASB. Cette influence a consisté à basculer (transition) d'une économie socialiste vers une économie de marché dont le plan comptable national s'assignait des objectifs d'une économie centralisée. La réforme comptable est un processus de mise en adéquation avec le nouveau modèle comptable (SCF). En effet, le nouveau système comptable financier entre en vigueur en janvier 2010 est c'est un changement complet de culture comptable qui ne se limite pas par une simple rénovation de celui-ci.

REFERENCES

- [1] B. D., « *La comptabilité à l'épreuve du scandale financier* » numéro spécial, pp. 7-28., Comptabilité, Contrôle et Audit., (2004).
- [2] MHEDHBI KARIM, *Analyse de l'effet de l'adoption des normes comptables internationales sur le développement et la performance des marchés financiers*. Thèse de doctorat., , université de Tunis, 2010..
- [3] B. E., « *40 ans de recherche en harmonisation comptable internationale* », 25<sup>ème</sup> congrès de l'AFC., Orléans, France, 2004.
- [4] K. Djoudi, "le nouveau système comptable financier assure la plus grande transparence des états financiers," *el moudjahid*, 11.01.2010.
- [5] S. N. EDDINE, *Epistémologie de la normalisation comptable dans les pays en transition à l'économie de marché (L'expérience d'un PED du Sud à ex-orientation socialiste : l'Algérie)*, *Communication Congrès AFC.*, SADI NACER EDDINE, *Epistémologie de la normalisation comptable dans les pays en transition à l'économie de marché* (2012..
- [6] *Décret exécutif n° 08-156 du 20 Joumada El Oula 1429 correspondant au 26 mai 2008 portant application des dispositions de la loi n° 07-11 du 15 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007 portant système comptable financier ..*
- [7] *Instruction n° 02 du 29 octobre 2009 portant*

- première application du Système Comptable Financier 2010, Ministère des finances, Direction Générale de la Comptabilité, Conseil National de la Comptabilité, Novembre 2009..*
- [8] CNC, Article 10 du décret exécutif N° 11-24, 2011.
- [9] V. H. K., , « *L'harmonisation comptable européenne: une nouvelle stratégie au regard de l'harmonisation internationale* », *Revue Française de Comptabilité*, (1996), Février, .
- [10] s. DAMAK AYADI, *de l'efficacité des mesures de convergence pour préparer le passage aux IAS/IFRS en France*, Paris: université de Paris Dauphine, 2007.
- [11] A. S., *Le Plan Comptable Nationale Projet 2006, séminaire présenté à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger*, le 18-19 mai 2005..
- [12] K. M. ZINE, *le plan comptable national*, Alger: Berti Edition, 2003.
- [13] A. Benyekhléf., "*Le système comptable algérien étude comparative avec les pays de l'Europe de l'Est et les organismes de normalisation comptable internationale*", *revue du chercheur* N°8, 2010.
- [14] *Journal officiel* N° 37 du 09/05/1975.
- [15] TOUBACHE Ali & TOUBACHE Chakib, « *La réforme du système comptable et financier en Algérie ; Implications, conditions de mise en œuvre et pertinence* », *Séminaire international*, Tizi-Ouzou, • TOUBACHE Ali & TOUBACHE Chakib, « *La réforme du système comptable et financier* » 20 et 21 Mai 2008..
- [16] *Ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975 portant application de Plan Comptable National - 1976.*
- [17] *Arrêté du 23 juin 1975 relatif aux modalités d'application du plan comptable national, JORA n° 24 du 23 mars 1976, pp 270-289. - 1982.*
- [18] *Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, jora n° 47 du 22 août 2001..*
- [19] BENMANSOUR MOHAMED EL BACHIR, « *La transition du PCN au SCF et ses retombées sur la profession comptable* », *Colloque sur le Système Comptable Financier*, Le 10 Décembre 2011..
- [20] *Ministère des finances, conseil national de la comptabilité, projet du SCF Alger, Juillet 2006, document de travail. Le journal officiel Algérien N°19, 2009..*
- [21] BELKHARROUBI HOCINE, *Convergence des systèmes d'information comptables : Intégration à la globalisation financière, Développement et Contraintes d'un processus, thèse de doctorat d'état en sciences économiques*, université d'Oran 2, • BELKHARROUBI HOCINE, *Convergence des systèmes d'information comptables : Intégration à la globalisation* 2012.
- [22] CASTA JEAN-FRANÇOIS, « *La comptabilité en juste valeur permet-elle une meilleure Représentation de l'entreprise ?* *Revue d'économie financière, Association d'économie financière* pp.17-31, 2003.
- [23] *Le Cadre conceptuel de l'information financière a été publié par l'IASB en septembre 2010. Il remplace le Cadre de préparation et de présentation des états financiers de 1989..*
- [24] M. F. Klibi, « *Actuellement, le SCF dépasse les besoins de l'entreprise algérienne* » *Safia Berkouk* Publié dans *El Watan*, le 10 - 01 - 2011.
- [25] DJILLALI Abdelhamid, *Réflexion sur le projet du nouveau référentiel comptable algérien en rapport avec les normes IAS/IFRS. Séminaire présenté en à l'IEDF, Kolea, .*
- [26] B. M., *du plan comptable national au système comptable financier, LA TRANSITION*, alger: Ed. Dar el-hana., 2009, 2<sup>ème</sup> édition, .
- [27] *Journal officiel* N° 56 du 25/09/1996.
- [28] • *Décret exécutif n° 96-318 du 25 décembre 1996 portant création et organisation du conseil national de la comptabilité. - 1997.*

# Le passage d'un paradigme comptable « Plan Comptable National » à un autre « Système Comptable Financier »: cas de l'IAS 12 en Algérie

Saliha BELAROUÏ<sup>#1</sup>, Hocine BELKHARROUBI <sup>\*2</sup>

<sup>#</sup>Doctorante - Département des sciences de gestion, Université ORAN 2

B.P 1015 El M'naouer 31000 Oran, Algérie

[ibelaroui.saleha@gmail.com](mailto:ibelaroui.saleha@gmail.com)

<sup>\*</sup> Maitre de conférences - Département des sciences de gestion, Université ORAN 2

B.P 1015 El M'naouer 31000 Oran, Algérie

[belkharroubi-h@hotmail.com](mailto:belkharroubi-h@hotmail.com)

**Résumé**— Le développement des normes comptables internationales, ainsi que l'internationalisation croissante du monde des affaires, ont rendu nécessaire la compréhension de l'impôt différé.

En Algérie, cela s'est avéré plus compliqué, puisque ce concept est considéré comme étant nouveau et étranger pour les utilisateurs de la comptabilité. Ce concept a été introduit avec le nouveau Système Comptable Financier, qui est inspiré des standards internationaux IAS/IFRS<sup>1</sup>.

L'objectif de cet article est de présenter les impôts différés selon le référentiel national et international, afin de faciliter leur compréhension ainsi que leur application.

**Mots clefs**— Modèle comptable, Construit paradigmatique, Impôt différé IAS 12, Plan Comptable National (PCN), Système Comptable Financier (SCF).

## I. INTRODUCTION

L'usage de normes comptables uniques dans le monde est devenu indispensable pour le bon fonctionnement des marchés financiers du fait de leur évolution.

Les normes comptables internationales sont aujourd'hui utilisées par plus de 100 pays, parmi eux l'Algérie, qui a dû elle aussi effectuer des changements afin de s'aligner et être en conformité avec le référentiel comptable international, et ce, en basculant du Plan Comptable National (PCN) vers, un nouveau plan comptable intitulé Système Comptable Financier (SCF), à partir de 2010.

<sup>1</sup> International Financial Accounting / International Financial Reporting Standards

Le plan comptable national fondé sur un paradigme propre a été instauré par l'ordonnance N° 75 – 35 du 29 avril 1975, et appliqué de 1976 jusqu'en 2010. Le Système Comptable Financier (SCF) instauré par la loi 07-11 du 25 novembre 2007, se substitue au plan comptable national.

Le basculement d'un paradigme sur lequel est construit le PCN vers un nouveau paradigme qui fonde le SCF introduit de nouveaux concepts, parmi lesquels l'impôt différé (Deferred tax). Ce concept perçu comme étant complexe, *abstrait et anxiogène* [9] reste à ce jour un sujet mal interprété et mal appliqué par les différents utilisateurs de la comptabilité. En conséquence, son traitement et sa compréhension sont essentiels pour obtenir une lecture pertinente des états financiers.

Le référentiel comptable international impose un certain nombre de règles à respecter en matière d'impôt différé, relatif à la préparation et à la diffusion de l'information comptable. Ceci permettra aux différents utilisateurs des états financiers d'avoir une information intelligible et fiable. Il est vrai, que le SCF est inspiré du modèle de l'IASB, mais inspiré ne veut pas forcément dire identique.

L'objectif de cet article, est de comprendre le basculement qui a été fait en Algérie, en matière d'impôt différé. Ainsi, notre question de recherche principale est la suivante :

### **Quel est le basculement paradigmatique qui a été opéré en Algérie en matière d'impôt différé ?**

Comment, alors cet impôt est présenté et traité selon le PCN, le SCF, et la norme internationale IAS 12 ?

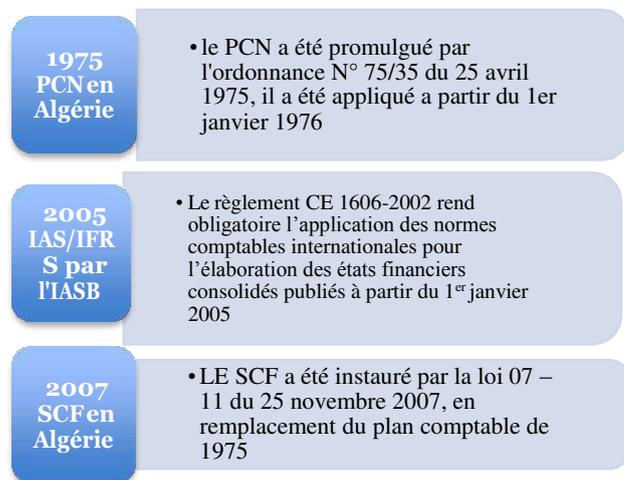
Afin de mieux répondre à ces questions nous procéderons à une étude comparative entre les différents paradigmes comptables qui les modèlent: la norme comptable internationale relative à l'impôt différé IAS 12, le Plan Comptable National, et le Système Comptable Financier.

## II. EVOLUTION DU SYSTEME COMPTABLE ALGERIEN

Les systèmes comptables ont connus ces dernières années des évolutions qui ont marqué l'organisme normalisateur international l'IASB, ainsi que les pays en voie de développement comme l'Algérie (Voir Figure N° 01). Ces évolutions les ont poussé à revoir leurs systèmes comptables, et ce, dans un souci d'harmonisation.

C'est dans cette perspective que, l'Algérie a choisi d'adopter un nouveau système comptable inspiré des normes comptables internationales (Figure N° 1) plus connues sous le sigle IAS/IFRS. CHAMISA (2000, p 271) considère que : « les pays en voie de développement n'ont pas la capacité pour élaborer des normes comptables et par conséquent ils n'ont pas leurs propres règles comptables »<sup>2</sup>

Fig. 1 Évolution du système comptable Algérien dans une perspective normative internationale



Le SCF a été mis au point par le Conseil National de la Comptabilité Algérien (CNCA)<sup>3</sup> en collaboration avec le Conseil National de la Comptabilité Française (CNCF)<sup>4</sup> désormais Autorité des Normes Comptables (ANC).

<sup>2</sup> Traduit de l'anglais : Developing countries do not have the capacity to develop accounting standards and consequently do not have their own national accounting standards

<sup>3</sup> Le CNCA a été créé en mars 1998

<sup>4</sup> Le CNCF est un organe consultatif qui a pour mission principale l'émission d'avis et de recommandations dans le domaine

Il a introduit avec lui de nouvelles approches qui n'étaient pas traitées dans le PCN (Tableau N° 1), parmi elles : le crédit bail, regroupements d'entreprises, la consolidation, les contrats à long terme, les avantages aux personnels, les changements de méthodes comptables, et l'imposition différée qui est l'objet de notre recherche.

Pour KARIM DJOUDI [19] ancien ministre des finances ce nouveau modèle conçu comme un guide opérationnel, devra permettre à tous les utilisateurs, qu'ils soient décideurs, financiers, praticiens, enseignants, étudiants ou professionnels de la comptabilité et du contrôle des comptes, de rentrer dans une nouvelle aire de prise de connaissance et de la pratique des nouvelles normes comptables.

TABLE I  
ELEMENTS CONSTITUTIFS DU CADRE PARADIGMATIQUE DES MODÈLES COMPTABLES

Modèles comptables	PCN	SCF	IASB
Origine du financement	Banque, Trésor	Marchés financiers	Marchés financiers
Culture	Etatique et individualiste	Etatique et individualiste	Individualiste
Système fiscal	Comptabilité dominée par la fiscalité	Indépendance de la comptabilité	Indépendance de la comptabilité
Les utilisateurs privilégiés	L'ensemble des parties prenantes	Sans précision	Les investisseurs
Latitude en matière comptable	Options de comptabilisation et d'évaluation réduite	Plusieurs options de comptabilisation et d'évaluation	Plusieurs options de comptabilisation et d'évaluation
Cadre conceptuel	Implicite	Explicite	Explicite
Principes comptables	Implicite	Explicite	Explicite
Normes comptables	Implicite	Explicite	Explicite
Les objectifs assignés à la comptabilité	Oui	Oui	Oui
Etats financiers	17	5	5

Ce tableau résume bien pourquoi l'Algérie a décidé de réformer son ancien Plan Comptable National par le Système Comptable Financier qui est rappelons-le inspiré du modèle de l'IASB. Pour BOURAOUI (2009, p 9) La décision de la réforme a été prise par le ministère des finances par l'intermédiaire du CNC, sous influence internationale de la banque mondiale.

comptable, il a été remplacé en 2009 par l'ANC l'Autorité des Normes Comptables.

Le Plan Comptable National de 1975 était inadapté dans le contexte d'ouverture des marchés nationaux à l'international, il ne fournissait pas de cadre conceptuel ; de principes comptables ; et de normes comptables explicites, la comptabilité était dominée par la fiscalité... etc. Ce manque d'information n'a pas permis au PCN de répondre aux multitudes de questions et problématiques des différents utilisateurs de la comptabilité.

Pour BELKHARROUBI H (2011, p 142) « il n'apporte pas les précisions doctrinales susceptibles d'éclairer l'utilisateur sur le contenu des concepts utilisés ; toutefois, il y a des principes qui ne sont pas l'expression des usages généralement admis et suivis par les professionnels. La comptabilité est, par conséquent, construite sur des axiomes ». En revanche, Le SCF présente les mêmes éléments constitutifs que le modèle de l'IASB, et a apporté des avancées notables parmi lesquels :

- rapprochement de la pratique comptable nationale avec la pratique comptable internationale ;
- définition d'un cadre conceptuel, de principes et de normes comptables ;
- la juste valeur<sup>5</sup> ;
- et l'information privilégiée aux investisseurs pour les aider dans leur prise de décisions.

### III. LE BASCULEMENT OPÉRÉ EN MATIÈRE D'IMPOT DIFFÉRÉ

L'impôt est un versement obligatoire et sans contrepartie aux administrations publiques. Ainsi, l'impôt sur le revenu désigne un impôt annuel dû par les entreprises, il est calculé sur l'assiette des bénéfices réalisés par l'entreprise. Le taux d'imposition diffère d'un pays à l'autre<sup>6</sup>, il est déterminé par l'administration fiscale. Toute entreprise assujettie à l'impôt est tenue par les dispositions de la norme IAS 12 « Impôt sur le résultat », et du SCF.

Le Conseil National de la Comptabilité Algérien définit l'impôt différé<sup>7</sup> comme suit (2010, p 02) : « *Les impôts différés sont une économie d'impôt (produit d'impôt) sur le résultat à réaliser ou une charge d'impôt sur le résultat à payer au cours des exercices futurs. Ils résultent de différences temporaires entre le résultat comptable et le résultat fiscal... etc.* »

<sup>5</sup> La juste valeur est un nouveau concept introduit avec le SCF, c'est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale.

<sup>6</sup> Taux d'imposition en Algérie 19%.

<sup>7</sup> En Algérie, l'impôt différé concerne toutes les entreprises soumises au paiement de l'impôt sur le résultat du régime réel, celles soumises au régime du forfait ne sont pas concernées par cet impôt.

Ainsi, un impôt différé correspond à un montant d'impôt sur les bénéfices payable (impôt différé Passif) ou recouvrable (impôt différé actif) au cours d'exercices futurs.

En ce qui concerne les impôts différés, et par rapport au PCN, la nomenclature des comptes du SCF est caractérisée par : L'introduction de nouveaux comptes (Tableau N° 2 comptes sans équivalent dans le PCN); La suppression d'autres comptes (Tableau N° 2 comptes sans équivalent dans le SCF) ; Le maintien des mêmes codes et intitulés ; Des changements de codification ; Des changements d'intitulés (Tableau N° 3 correspondance des comptes PCN / SCF / IAS12).

TABLE II  
COMPTES SANS EQUIVALENT DANS LE PCN ET DANS LE SCF

Comptes sans équivalent dans le PCN 1975
Impôt différé actif
Impôt différé passif
Imposition différée actif
Imposition différée passif
Comptes sans équivalent dans le SCF de 2007
provisions pour charges à répartir sur plusieurs exercices des exercices antérieurs
reprises sur charges des exercices antérieurs
produits des exercices antérieurs

TABLE III  
CORRESPONDANCE ENTRE LE PCN, SCF, ET LA NORME INTERNATIONALE IAS 12

PCN	SCF	IASB
Provisions pour pertes probables et charges	Provisions pour impôts	Provisions pour impôts
Avances sur impôts et taxes	Etat, impôts sur les résultats	Etat, impôts sur les résultats
Produits et charges comptabilisés d'avance	Autres produits et charges différés Produits et charges constatés d'avance	Autres produits et charges différés Produits constatés d'avance
Impôts sur les bénéfices	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires

Pour OLIVERO et TRABELSI (2008, p 2) « *La comptabilisation des impôts différés constitue un point de divergence en passant d'un système comptable à un autre* », c'est dans cette perspective qu'on a établi un tableau qui synthétise l'existence, ainsi que les modalités d'application de l'impôt différé dans les trois modèles (tableau N° 3).

TABLE IV  
EXISTENCE ET APPLICABILITÉ DE L'IMPOT DIFFÉRÉ DANS LE  
PCN / SCF / IAS 12

Modèles comptables	PCN	SCF	IAS 12
L'impôt différé	-	*	*
Impôt différé actif	-	*	*
Impôt différé passif	-	*	*
Différences temporaires	*	*	*
Charges et produits à comptabiliser d'avance	*	*	*
Charge d'impôt	*	*	*
Produit d'impôt	*	*	*
Provision pour impôt et pertes fiscales	*	*	*

A travers ce tableau, on note que le SCF présente les mêmes éléments que la norme IAS 12, ceci s'explique du fait que le SCF est inspiré des normes comptables internationales IAS/IFRS. Ceci étant, le texte du SCF reste à ce jour peu interprété en matière d'impôt différé par rapport au modèle de référence.

Dans le PCN on retrouve les différences temporaires ; charges et produits à comptabiliser d'avance ; charges et produits d'impôt ; et les provisions pour impôt et pertes fiscales. Donc comment pouvons nous affirmer que l'impôt différé est nouveau ?

#### 1. L'impôt différé :

La définition édictée dans le SCF (§ 134-1/2, p 64) est la suivante : « L'imposition différée est une méthode comptable qui consiste à comptabiliser en charges la charge d'impôt sur le résultat imputable aux seules opérations de l'exercice, il correspond à un montant d'impôt sur les bénéfices payables

(impôt différé passif) ou recouvrable (impôt différé actif) au cours d'exercices futurs ».

Et dans l'IAS 12 § 5 « Les passifs d'impôt différé sont les montants d'impôts sur le résultat payable au cours de périodes futures au titre de différences temporelles imposables, et les actifs d'impôts différés sont les montants d'impôts sur le résultat recouvrables au cours de périodes futures au titre de différences temporelles déductibles »

#### 2. Les différences temporaires :

Les différences temporaires (TEMPORARY DIFFERENCES) sont présentes dans les 3 modèles, elles représentent l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale d'un actif ou d'un passif.

- Dans le SCF [19] et dans le Journal Officiel de l'Union Européenne [25] relatif à la norme IAS12 est stipulé que sont enregistrées au bilan et au compte de résultat « Les impositions différées résultant : (1) du décalage temporaire entre la constatation comptable d'un produit ou d'une charge et sa prise en compte dans le résultat fiscal d'un exercice ultérieur dans un avenir prévisible ; (2) de déficits fiscaux ou de crédits d'impôts reportables dans la mesure où leur imputation sur des bénéfices fiscaux ou des impôts futurs est probable dans un avenir prévisible ; (3) des aménagements, éliminations et retraitements effectués dans le cadre de l'élaboration d'états financiers consolidés.

- Au niveau du PCN, c'est dans le compte « Ecart d'IBS sur résultat retraité » qu'on retrouve l'origine de l'impôt différé, puisqu'il est stipulé dans le Journal Officiel N°91 [17] que « est constaté au bilan et aux comptes de résultats consolidés entre l'IBS réellement dû et l'IBS déterminé à partir du résultat consolidé après retraitement. Cet écart résulte notamment : (1) du décalage temporaire entre la constatation comptable d'un produit ou d'une charge et son inclusion dans le résultat fiscal ultérieur ; (2) de retraitements et éliminations de consolidation ayant des effets sur le résultat consolidé ».

3. Les charges et les produits à comptabiliser d'avance sont des charges engagées ou des produits constatés pendant un exercice mais qui concernent des exercices ultérieurs.

#### 4. Provision pour impôt et pertes fiscales :

Les provisions représentent des fonds constitués en vue de faire face à la réalisation d'un événement probable lié aux activités de l'entreprise

a/ les provisions pour pertes probables correspondent à des charges comportant un élément d'incertitude quant à leur montant ou à leur réalisation.

b/ les provisions pour charges à répartir sur plusieurs exercices sont destinées à faire face à des charges qui, étant donné leur nature et leur importance, ne sauraient être supportées par le seul exercice au cours duquel elles seront engagées. Journal Officiel N° 24 [16].

A partir du tableau « existence et applicabilité de l'impôt différé dans les modèles PCN / SCF / IASB » on note que l'impôt différé n'est pas un nouveau concept, comme bon nombre d'utilisateur le pense. Cet impôt été utilisé dans le PCN, mais sous des comptes différents.

Comme nous l'avons dit précédemment, le SCF a apporté des modifications aux niveaux des comptes en 2007. Ce changement a profondément bouleversé les habitudes enracinées des utilisateurs du PCN, qui considèrent le concept comme étant nouveau et étranger à eux, alors que ce concept est familier.

#### IV. CONCLUSION

En Algérie, afin de mieux répondre aux besoins et attentes résultant de l'ouverture des marchés que le pays a connu lors de ces dernières années, un nouveau Système Comptable Financier a été élaboré, et appliqué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Ce nouveau Système Comptable Financier a été inspiré des standards internationaux, et est appliqué depuis janvier 2010.

Les changements récents, et les nouveaux concepts qui ont été introduits, ont rencontrés des difficultés dans leurs compréhensions ainsi que leur applications, et particulièrement en matière d'imposition différée. Sachant que l'impôt différé est un sujet très technique, il doit passer par un traitement spécifique et respecter impérativement un certains nombres d'informations temporelles.

Bien que, le SCF soit inspiré des normes comptables internationales, cela ne veut pas dire qu'il est maîtrisé dans sa compréhension et son application. Nous avons constaté une similitude entre les référentiels tout en notant des différences notables, du fait qu'il est apparu l'existence de plus de précisions et de détails techniques dans le référentiel international sur les impôts différés contrairement au référentiel national.

Le basculement de paradigme sur lequel est construit le nouveau modèle est conséquemment l'impôt différé a certes apporté des changements et des modifications importantes, mais on ne peut pas dire que l'impôt différé est un nouveau concept, on considère que ce dernier existait auparavant dans le Plan Comptable National de 1975, mais avec l'utilisation de comptes différents.

#### REFERENCES

- [1] BARBE O. et DIDELOT L. (2009), « Pour une nouvelle approche des relations entre la comptabilité et la fiscalité : introduction de la méthode de l'impôt différé dans les comptes individuels », Revue Française de Comptabilité, N° 417, p 34-39.
- [2] BARBE O. et DIDELOT L. (2016), « Maitriser les IFRS », 8<sup>ème</sup> édition, Groupe Revue Fiduciaire, Paris.
- [3] BELKHARROUBI H. (2011), « Convergence des systèmes d'information comptable : intégration à la globalisation financière, développement et contraintes d'un processus », Thèse de doctorat d'Etat en sciences économiques, Université Oran 2
- [4] BOURAOUI N. (2009), « Stratégie de normalisation comptable face aux IAS/IFRS, cas de l'Algérie », 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Finance, Hammamet.
- [5] CHADEFAX M. et RISSIGNOL J. (2009), «Fiscalité et comptabilité», Encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit, Article 59, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p813-828
- [6] CHAMISA E. (2000), « The relevance and obserance of the IASC standards in developing countries and the particular case of zimbabwe », The international journal of accounting, Vol 35 N° 2, p 271.
- [7] CNC. (2010), « Les impôts différés », Ministère des Finances, Commission de normalisation des pratiques et des diligences professionnelles, pp 1-14.
- [8] COLASSE B. (2009), « Harmonisation comptable internationale », Encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, pp 877-890
- [9] DE BROUKER O. (2013), «Initiation aux impôts différés», ABAQ, p 1-13.
- [10] DELESALLE E. (2011), «L'impôt différé : des pratiques comptables à améliorer», 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, p 1-13.
- [11] DELESALLE E. (2000), «La qualification de 25 cas courants d'impôt différé, Réflexion fiscalité», p 1-4.
- [12] DJAFRI O et TALEB M-A. (2013), « L'influence culturelle du système comptable financier sur le contexte organisationnel des entreprises algériennes après trois ans d'application », Revue algérienne d'économie et de management N° 04, pp 37-41
- [13] ERNEST & YOUNG. (2015), «Income taxes, Financial reporting developments, a comprehensive guide», p 1-544.
- [14] IASB. (2014), «Recognition of deferred tax assets for unrealised losses proposed amendments to IAS 12», ED/2014/3, p 1-31.
- [15] IASB. (2016), «Recognition of deferred tax assets for unrealised losses, Amendments to IAS 12», p 1-22.
- [16] Journal Officiel de la République Algérienne N° 24, Arrêté du 23 juin 1975 relatif aux modalités d'application du plan comptable national.
- [17] Journal Officiel de la République Algérienne N° 91, Arrêté du 09 octobre 1999 portant adaptation du plan comptable national à l'activité des holdings et à la consolidation des comptes de groupe.
- [18] Journal officiel de l'Union européenne. (2003), relatif à la norme IAS 12 impôt sur le résultat, L261/83, 13/10/2003.
- [19] KLEE L. (2009), «Normes internationales d'information financière», Encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit, Article N° 82, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p 1098-1108.
- [20] LEBRUN B. (2012), «Le document de l'EFRAG sur l'impôt sur les bénéfices», Revue française de comptabilité, N° 452, p 3
- [21] Loi N° 07-11 du 25 novembre 2007 portant système comptable financier, JORA N° 74 du 25 novembre 2007.
- [22] Loi N° 17-11 du 27 décembre 2017 portant loi de finances pour 2018.
- [23] OBERT R. (2009), « Pratique des normes IFRS Comparaison avec les règles françaises et les US GAAP », 4<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris.
- [24] OLIVERO B et SBEI TRABELSI N. (2008), « Analyse de l'effet des impôts différés sur le contenu informationnel du résultat : cas des firmes utilisant les normes internationales et les normes américaines », la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, pp ?
- [25] Ordonnance N° 75-35 du 29 avril 1975 portant plan comptable national.
- [26] PAPER X. (2013), «Les goodwills et les passifs d'impôt différé», Revue comptabilité entreprise et expertise, N° 1214, p 33.
- [27] Règlement CE N° 1606/2002 du parlement européen du conseil du 19 juillet 2002, sur l'application des normes comptables internationale

# Le marché du médicament en Algérie

Ouardia DJELOUAT <sup>#1</sup>, Chérif LAHLOU <sup>#2</sup>

<sup>#</sup> Doctorante – Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion,

Université d'Oran Mohamed Ben Ahmed 2, Algérie

<sup>1</sup>[ouardiadjelouat@yahoo.fr](mailto:ouardiadjelouat@yahoo.fr)

<sup>\*</sup> Maître de conférences A - Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion,

Université d'Oran Mohamed Ben Ahmed 2, Algérie

<sup>2</sup>[cherif.lahlou@gmail.com](mailto:cherif.lahlou@gmail.com)

**Résumé :** Le marché du médicament est très vaste, et sa consommation ne cesse d'augmenter. Afin de réduire les factures d'importation, le gouvernement Algérien a investi dans la promotion de la production nationale, en particulier dans le marché du médicament. Les efforts de l'Etat ont été observés à travers les avantages que procure la sécurité sociale à chacun des acteurs de ce marché, en particulier, les pharmaciens, les médecins et les consommateurs de santé lors de leur contribution à la commercialisation des médicaments de production nationale, notre objectif est de savoir si le principal facteur qui encourage la commercialisation des médicaments nationaux est le produit en lui-même ou les avantages que procure la sécurité sociale.

**Mots clés :** médicaments nationaux, médicaments importés, production Algérienne, sécurité sociale, consommateur de santé

## I. INTRODUCTION

Depuis des décennies, l'économie Algérienne est basée, principalement, sur la rente tirée des hydrocarbures (le pétrole et le gaz). Ils représentent 96% des exportations du pays. Les recettes sont estimées à 750 milliards de dollars entre 1999 et 2014[1]. Mais pour assurer un développement économique constant, et dans le but de réduire les factures d'importation, le gouvernement a adopté une politique basée sur la promotion de l'industrie nationale. L'Etat Algérien a doublé d'efforts suite à la crise économique liée à la baisse des prix du pétrole en 2014. Les revenus pétroliers ont chuté de 70%.

Les plus grands efforts effectués par le gouvernement Algérien ont été constatés dans l'industrie pharmaceutique. C'est l'une des rares filières à avoir gagné des parts de marché face à l'importation ; L'évolution de la production

nationale du médicament entre 2008 et 2016, est passée de 25% à 47%[2]. Le marché pharmaceutique algérien est le troisième marché en Afrique[3].

En 2015, la consommation des produits pharmaceutiques fabriqués localement a été de 160 milliards de DA, soit 45% de la consommation totale du pays. L'objectif à moyen terme est d'atteindre les 80% et 90%. Les chiffres qui concernent l'industrie pharmaceutique sont à la hausse en volume et en valeur[4] et les parts de marché de la production nationale ont été multipliées par cinq ces cinq dernières années avec une baisse de l'importation de 14.5% sur la même période [5]. Aujourd'hui, l'industrie pharmaceutique comporte plus de 80 unités industrielles, 150 unités en cours de réalisation et une croissance annuelle qui varie de 17% à 19%.

La politique de santé de l'Etat est de promouvoir les médicaments locaux, et cela en procurant des avantages aux principaux acteurs du marché du médicament. La stratégie consiste à rembourser les médicaments nationaux aux patients, de donner aux pharmaciens des majorations dans la substitution d'un médicament qui n'est pas de production locale à un médicament qui l'est et de donner aux médecins des majorations dans la prescription des médicaments locaux.

Ces avantages cités ci-dessus ne seront procurés aux acteurs de ce marché que dans le cas où ces deniers seront conventionnés à un des organismes de la sécurité sociale.

A cet effet, un questionnaire nous a interpellé à savoir « **Quels sont les facteurs qui influencent la commercialisation des médicaments nationaux ?** » Est-ce les avantages que procure

l'Etat à travers la sécurité sociale ? Ou est-ce le médicament en lui-même ?

Il est à noter que le médicament n'est pas un produit comme les autres. Son efficacité est très difficile à cerner et il est à retenir aussi qu'un médicament qui soigne est considéré comme étant normal, vu que c'est l'objet de sa conception, mais un médicament qui a pour effet d'aggraver le cas du patient sera jugé très négativement et donc il n'existe pas vraiment d'évaluation positive dans le médicament. Nous allons voir les points de différences et de convergences qui existent entre les consommateurs de santé et les consommateurs classiques.

L'objet de notre travail est de présenter le système national de la sécurité sociale, qui concerne plusieurs types d'assurance mais celle qui nous intéresse est l'assurance maladie.

Nous présenterons les organismes concernés par l'assurance maladie en Algérie qui sont, La Caisse Nationale d'Assurance Sociale « la CNAS », et La Caisse d'assurance sociale des Non-Salariés « la CASNOS ».

Nous détaillerons les avantages que procure la sécurité sociale à chacun des intervenants (le médecin, le pharmacien et le consommateur de santé).

Et pour pouvoir répondre à la question principale, nous allons interroger chacun des 3 (trois) acteurs cités précédemment afin de cerner ce qui les motive à prescrire, à commercialiser, et à consommer les médicaments nationaux ?

Mais avant nous allons commencer par voir comment est constitué le marché du médicament en Algérie

## II. LES DIFFERENTS TYPES DE MEDICAMENTS SUR LE MARCHE ALGERIEN

Après avoir interviewé un délégué régional et d'autres personnes du domaine nous en avons conclu que le marché du médicament en Algérie est composé de plusieurs catégories, il se caractérise par :

### 1) Les médicaments nationaux :

Pour ce qui est des médicaments Princeps qui sont défini comme étant la molécule mère, celle qui a été créé pour la première fois, le pays n'a pas encore acquis de savoir, de savoir-faire et de la technologie

adéquate afin de produire sans l'aide d'un laboratoire étranger une molécule nouvelle, c'est pour cette raison que nous retrouvons des laboratoires étrangers qui ont accepté la loi 51/49[6] et qui se délocalisent en Algérie tout gardant leurs dénominations commerciales, comme par exemple GSK Algérie

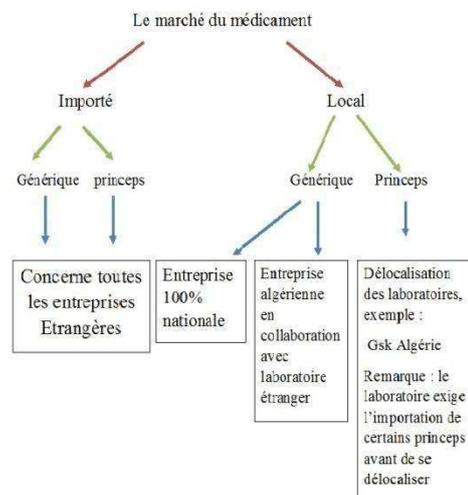
Pour ce qui est des médicaments Génériques, qui est une copie du princeps, et donc un médicament dont la molécule existait au paravent, il faudrait attendre que le brevet du princeps soit expiré pour en produire., nous constatons :

- Des laboratoires étrangers en collaboration avec des laboratoires nationaux, comme par exemple : Saïdal avec Pfizer nous donne le laboratoire Aventis.

-Des laboratoires à 100% nationaux, comme par exemple le laboratoire Saïdal.

### 2) Les médicaments importés :

Le pays continue à importer les médicaments princeps et génériques, car les quantités offertes sur le marché sont inférieures à la demande.



Source : figure élaborée après avoir interviewé un délégué régional  
Fig.1 Les différents types de médicaments sur le marché Algérien

## III. LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR DE SANTE

L'étude du comportement humain, s'intéresse aux étapes par les quelles passent tout individu avant de réagir dans son environnement. Une des branches de l'étude du comportement humain, est l'étude du comportement du consommateur, mais ce qui nous interpelle le plus, c'est le consommateur de santé.

il est à noter que **le consommateur de santé**[7] a certaines particularités que le consommateur lambda n'a pas, puisque *tout individu*, est considéré comme *étant un consommateur de santé potentiel, car toute personne en bonne santé ou pas aura besoin tôt ou tard dans sa vie de consommer des médicaments*.

Les consommateurs de santé sont différents car, le secteur de la santé est le seul où le consommateur final dépend totalement d'un *prescripteur* dans le cas des produits de prescription. Puis une des différences qui est importante à mentionner, se trouve dans *la tarification et le prix*. En théorie économique, le prix est considéré comme étant le résultat d'un croisement entre l'offre et la demande, cette dernière se traduit par les préférences des consommateurs et donc le prix est déterminé à l'équilibre. Dans *le cadre de la santé, la plus part des prix sont fixés par l'Etat* et donc les préférences des consommateurs ne sont pas prises en considération. Le consommateur de santé a un statut différent par rapport au consommateur lambda puisqu'il se caractérise *par l'aide de l'état à travers le conventionnement à la sécurité sociale*, et donc le consommateur n'est pas toujours le payeur, qui, pour la plus part ne connaît pas les prix. Sans oublier de mentionner que dans certains pays comme les Etats-Unis cela est très peu couvert par la sécurité sociale.

Un autre élément qui fait la différence entre le consommateur de santé et le consommateur lambda, c'est que le consommateur de santé fait face à *un problème d'évaluation*, ce qui signifie qu'il n'arrive pas facilement à déterminer la qualité du produit tout comme il a du mal à savoir ce qu'il lui faut comme traitement lorsqu'il est malade. La satisfaction et l'évaluation se concentrent sur des éléments intangibles qui sont liés aux échanges qu'il y a entre le consommateur de santé, le médecin et l'intermédiaire ce qui aujourd'hui a permis au consommateur de santé d'être plus expérimenté et plus indépendant, et cela grâce aussi au développement des sites d'internet spécialisés dans la santé.

#### IV. LE MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA SECURITE SOCIALE :

C'est le ministère du travail et de la sécurité sociale qui accorde ou refuse le remboursement d'un médicament, lorsque ce dernier est jugé remboursable, son prix est fixé par le Comité Technique de Remboursement (CTR) qui est composé de représentants du ministère de la santé, du travail et du commerce mais aussi ceux de la CNAS. Le médicament en pharmacie porte une vignette[8] rouge s'il n'est pas remboursable et verte s'il est remboursable. Jusqu'à 1995, tous les

médicaments de prescription étaient remboursés par la sécurité sociale, mais depuis les responsables ont tamisé la liste de la nomenclature en introduisant la notion de « non remboursables par la sécurité sociale » par exemple : Actifed était il y a une dizaine d'années un médicament remboursable en Algérie, alors qu'il ne l'est pas en France, son pays d'origine, donc les responsables ont pris la décision de l'exclure de la liste des médicaments remboursables.

#### V. LA SECURITE SOCIALE EN ALGERIE

Le système Algérien de la sécurité sociale est fondé sur le principe de la répartition et de la solidarité, ce qui se traduit par 34 millions d'assurés sociaux et ayants droit, représentant un taux de 80% de la population.[9] Les fonctions de la sécurité sociale sont nombreuses, nous y retrouvons : les assurances maladie, maternité, invalidité, décès, accidents du travail et maladies professionnelles, la retraite (assurance vieillesse), chômage et prestations familiale.

Ce qui nous intéresse c'est l'assurance maladie, cette dernière offre deux types de prestations, les prestations *en espèces*, qui consistent à indemniser pour des cas de maladies et nous avons les prestations *en nature*, qui concernent la prise en charge des frais de soin de santé en faveur de l'assuré et de ses ayants droit.

Ce qui nous intéresse dans l'assurance maladie, ce sont les prestations en nature qui concernent une quinzaine de prestations parmi elles le remboursement des médicaments.

Pour ce qui est du remboursement, nous avons le système du tiers payant qui a été introduit en Algérie en 1997 [10] et qui consiste à dispenser les individus affiliés à l'un des organismes de la sécurité sociale des dépenses en ce qui concerne les produits pharmaceutiques puis ça sera à l'organisme de la sécurité sociale de rembourser l'officine pharmaceutique.

Et les organismes qui concernent la sécurité sociale sont également nombreux[11] nous y retrouvons, la CNAS qui est « la caisse nationale d'assurance des salariés », la CASNOS qui est la caisse d'assurance sociale des non-salariés, la CNAC qui est « la caisse nationale d'assurance chômage » et la CNR qui est « la caisse nationale des retraités ».

Mais ce qui nous intéresse, ce sont la CNAS et la CASNOS, car ce sont les organismes concernent

par l'assurance sociale et bien précisément l'assurance maladie.

- La caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés (CNAS)[12] :

Elle concerne les salariés quel que soit le secteur d'activité et les non-salariés tels que les apprentis, les bénéficiaires des emplois d'attente, les étudiants, les stagiaires de la formation professionnelle, les handicapés, les moudjahidines (anciens combattants), les titulaires d'avantages de sécurité sociale (pensionnés et rentiers) et les bénéficiaires de l'allocation forfaitaire de solidarité (personnes malades ou âgées et inactives)

- La caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés (CASNOS) [13]:

Elle concerne les personnes pratiquant une profession libérale, telle que les commerçants, les artisans, les agriculteurs, les vétérinaires, les diététiciens, les avocats, les médecins, les architectes, les experts comptables, les avocats.

Nous allons nous intéresser à leurs prestations en matière de prise en charge des médicaments et aux conventions qui existent entre eux et les pharmaciens, les médecins et les consommateurs de santé.

- 1) les consommateurs de santé et la sécurité sociale :

Les assurés sociaux et leurs ayants droit bénéficient aux soins au niveau des établissements de soins privés et officines pharmaceutiques ayant établi une convention avec les organismes de la sécurité sociale [14].

Tous les citoyens quel que soit leurs statuts sociaux ont le droit à la protection de leur santé, car le gouvernement assure la protection contre toute maladie [15].

La prise en charge des médicaments ne concerne que les ordonnances prescrites par les médecins et les dentistes.

1.1) Le remboursement des médicaments concerne :

- Avec un remboursement de 100% des médicaments sont concernés :

-les personnes dont la rémunération est en dessous du salaire national minimum.

-Les personnes âgées de plus de 75 ans.

-les personnes invalides (handicapés).

-les personnes atteintes de maladies chroniques[16] qui sont au nombre de 29, sauf dans le cas de 3 maladies (hypertension artérielle, l'asthme et la maladie de Crohn) ils bénéficient de 80% du remboursement des médicaments mais cela varie selon la gravité de la maladie, cela sera jugé par le médecin conseil qui se trouve au sein de l'organisme de la sécurité sociale.

•Les autres cas en dehors de ceux mentionnés précédemment seront remboursés à 80% : n'ont le droit qu'à deux ordonnances par trimestre, chaque ordonnance ne doit pas dépasser les 3000 DZD (21 Euros) et dans le cas de besoin l'assuré devra faire un contrôle médical chez le médecin conseil.

Le médecin conseil, est le médecin attaché à un organisme de la sécurité sociale chargé de donner un avis médical sur des cas qui lui sont soumis, ex : arrêt de travail, chronicité, taux d'invalidité.

Tous les assurés concernés par l'assurance maladie doivent payer les différences de Tarif de référence (PPA « Prix Public Algérien » – TR « Tarifs de Référence ») fixé par le ministère de la sécurité sociale.

•Les Tarifs de référence :

Dans le but de réduire les coûts de l'assurance maladie le gouvernement a introduit « Le Prix de Référence » appelé en Algérie « Tarif de Référence » en Avril 2006[17], C'est un Tarif fixé par l'Etat applicable pour les médicaments considéré comme étant substituable dans le but de contribuer dans la promotion des médicaments génériques.

Le consommateur de santé qu'il soit assuré à 100% ou à 80% par l'assurance maladie devra, dépenser au prêt de l'officine pharmaceutique la différence de Tarif qui est le (PPA) Prix Public d'Achat (-) moins le (TR) Tarif de Référence.

1.2) Droit aux prestations en nature des ayants-droit :

a- Le conjoint de l'assuré a le droit aux prestations en nature sauf dans le cas où il exerce une activité professionnelle rémunérée et dans ce cas-là il aura son propre numéro de sécurité sociale et donc sa propre assurance[18].

b- pour ce qui est des enfants, nous avons :

→Les enfants âgés de moins de 18 ans.

→les enfants âgés de moins de 25 ans avec un contrat d'apprentissage prévoyant une rémunération inférieure à la moitié du salaire national minimum garanti, et même dans le cas où ils interrompent l'apprentissage pour des raisons de problèmes de santé.

→Les enfants de moins de 21 ans qui poursuivent leurs études et même dans le cas d'interruption des études pour des raisons de leur état de santé

→les enfants à charges et les collatéraux au troisième degré à charge, de sexe féminin sans revenu, quel que soit leur âge

→ Les enfants quel que soit leur âge qui ne sont pas dans la capacité d'assurer une activité rémunérée et cela pour des raisons de chronicité ou d'infirmité.

c- les ascendants de l'assuré ou du conjoint et cela dans le cas où leurs ressources personnelles ne dépassent pas le montant minimal de la pension de retraite.

## 2) la convention entre l'organisme de sécurité sociale et l'officine pharmaceutique :

Cette convention détermine les relations contractuelles qui existent entre les organismes de la sécurité sociale et les officines pharmaceutiques, la convention a débuté pour ce qui est de l'organisme CNAS en 1999. Pour ce qui est de l'organisme CASNOS le conventionnement avec les officines pharmaceutiques et l'intégration du logiciel Chifaa débuté en 2009.

L'objet de cette convention est de permettre aux consommateurs de santé affiliés à la sécurité sociale de bénéficier grâce au tiers payant gratuitement aux médicaments sans avoir à avancer de frais.

Le responsable de l'officine devra donc assurer de manière effective un stock en quantité suffisante, préparer les factures à remettre à l'organisme de la sécurité sociale et donc un volume de travail supplémentaire c'est pour cette raison que Pour Chaque ordonnance servie dans le cadre du tiers payant donne lieu au versement d'un montant de 5 DZD (0.04 Euros)

Suite à une crise économique qui a eu lieu dans le secteur de la santé en 1990, cela a donné suite à une pénurie des médicaments, l'Etat Algérien a accordé aux pharmaciens le droit de substitution [19][20] des médicaments en faveur des médicaments nationaux principalement les Génériques dans le but de promouvoir l'industrie nationale des médicaments et de valoriser les compétences des pharmaciens, dans le cas d'une substitution d'un médicament

par un médicament générique, un montant de 15 DZD (0.11 Euros) leur sera versé par ligne substituée, quel que soit le nombre de conditionnements du produit, ce montant n'est versé que si le médicament servi a un prix inférieur à celui qui est prescrit

Une majoration du montant total ou partiel de l'ordonnance : lorsque l'intégralité des médicaments servis a un prix inférieur ou égal au tarif de référence, le montant de l'ordonnance est majoré de 10 % et lorsqu'un ou plusieurs médicaments servis sont fabriqués sur le territoire national, le montant correspondant à chaque ligne pour laquelle un tel produit est servi est majoré de 20 %

-Le montant versé au titre de la substitution et la majoration de 10 % ou 20 %, selon le cas, ne sont pas cumulables.

-Lorsque le malade est pris en charge au taux de 80 %, il ne doit régler au pharmacien que les 20 % du montant des médicaments.

## 3) La convention entre les organismes de la sécurité sociale et les médecins:

Pour ce qui est des médecins, la convention existe depuis longtemps mais son application n'a été qu'en 2009 par l'organisme CNAS.

Cette convention se caractérise par :

-Des consultations gratuites allant jusqu'à deux fois par jour chez le même médecin pour les assurés sociaux titulaires de pensions ou d'allocations de retraites directes ou de reversions à leurs ayants droits[21].

-Pour accéder aux soins gratuitement, améliorer la qualité de service et pour un meilleur suivi le patient devra tout d'abord passer par un médecin généraliste qui, ce dernier, l'orientera vers un spécialiste sauf dans le cas d'une urgence pour la prise en charge des malades chroniques, dans le but de réduire la redondance en matière de prescriptions.

- Le rôle de la sécurité sociale consiste à rembourser les consultations, ce qui est important à noter c'est que les honoraires remboursés sont deux à trois fois inférieures aux honoraires d'une consultation ordinaire mais puisque le nombre de consultation est sans limite et donc cela compense les honoraires d'une consultation sans passer par l'assurance maladie.

-Pour une prescription de tous les médicaments au Tarif de Référence le médecin reçoit 20% de majoration sur ses honoraires.

-Pour une prescription des médicaments fabriqués en Algérie le médecin reçoit 50% de majoration sur ses honoraires.

-Les majorations du montant des honoraires, 20 % ou 50 %, ne se cumulent pas entre elles. Et dans le cas où la prescription comporte des médicaments au tarif de référence et des médicaments fabriqués en Algérie, seule la majoration de 50 % sont due

#### VI. RESULTAT DES QUESTIONNAIRES DESTINES AUX CONSOMMATEURS DE SANTE

L'étude du consommateur de santé a été élaborée à travers l'analyse de 30 questionnaires déposés au niveau de 5 pharmacies situées sur la ville d'Oran, les questionnaires contiennent 13 questions. Dans quelques une des questions, il y a possibilité de répondre par une seule réponse, dans d'autres le consommateur a la possibilité d'en choisir plusieurs.

Le questionnaire contient aussi des questions ouvertes ou le patient peut rédiger son avis sans avoir à se limiter.

L'analyse de ces questionnaires est de type quantitative, a été réalisé en utilisant le logiciel EXCEL et le logiciel SPSS.

Dans la première et deuxième question, nous avons demandé aux consommateurs de santé quelles étaient leurs préférences en matière de médicaments mais cela d'une manière générale, puis plus précisément leurs préférences entre médicaments nationaux et médicaments importés, et puis nous leurs avons demandé de justifier leurs réponses.

TABLEAU 1  
REPRESENTANT LES PREFERENCES DES CONSOMMATEURS EN MATIERE DE MEDICAMENTS

	Les critères de sélection	Méd	Total	Les critères de sélection
Le choix	54% l'effic	Méd. nationaux	2	-41% dispo

du Méd en Général	16% habitude	Méd. importés	0%	-25% Prix
	15% Dispo			-17% Habitude
	10% prix			-17% Rembou
	5% Rembou			-0% Efficacité
			80%	-78% Efficacité
				-15% Habitude
				-4% Dispo
				-3% Prix
				-0% Rembou

Méd= médicament, L'effic= l'efficacité, Dispo= Disponible, Rembou= Remboursable, Dispo= Disponible.

Nous constatons donc que, le choix d'une **manière générale** d'un médicament se fait pour plus de la moitié de la population étudiée pour son **efficacité**, et que la plus part préfèrent plus précisément les médicaments **importés** pour leur **efficacité**.

Pour ce qui est de la minorité restante qui préfèrent les médicaments **nationaux** nous constatons que, ce choix se fait pour sa **disponibilité** sur le marché car pour ce qui est des médicaments importés il y a souvent des ruptures de stocks.

Dans la troisième et quatrième question, nous avons demandé aux consommateurs de santé s'ils faisaient la différence entre le princeps qui est et le Générique et le Princeps et quelles étaient leurs préférences.

TABLEAU 2  
Représentant la population qui fait la différence entre les Génériques et les Princeps et leurs préférences.

	Total	Préférence en matière de P et G
Font la différence entre G et P	70%	86% Princeps 14% Générique
Ne font pas la différence entre G et P	30%	0%

G= Générique, P= Princeps.

Nous constatons que la majorité de la population étudiée fait la différence entre le princeps et le générique et qu'ils préfèrent la molécule mère qui est le **princeps**.

Après avoir élaboré un croisement des quatre premières questions, ce qui signifie que nous avons fait un croisement entre les préférences en matière de médicaments, **importés, nationaux, génériques et princeps** et le résultat est sur la figure suivante :

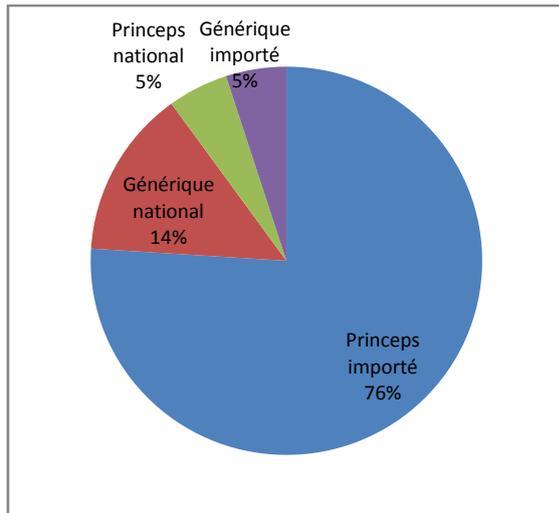


Fig 2: représentant les patients faisant la différence entre tous les types de médicaments.

Nous constatons que le résultat est contraire aux objectifs de la politique de santé Algérienne, et que les principales préférences sont supposées être **les génériques nationaux** et que leur choix serait en dernier **les princes importés**.

Pour mieux comprendre le choix des consommateurs de santé, dans la cinquième et sixième question, nous avons plus précisément demandé quel était leur choix du médicament et cela en fonction de la gravité de la maladie, en abordant **les maladies chroniques** (le diabète, le cholestérol, l'asthme...etc.) et **les maladies passagères** (un rhume, une douleur dentaire, un problème gastrique...etc.). Le résultat est sur les Tableaux n°3 et n° 4 :

TABLEAU 3

Représentant les préférences des patients selon maladie chronique.

	Importé	National	Princes	Générique

<b>Importé</b>	40%	-	-	-
<b>National</b>	-	7%	-	-
<b>Princes</b>	27%	3%	13%	-
<b>Générique</b>	-	10%	-	0%
<b>Total</b>	67%	20%	13%	0%
	100%			

Nous constatons donc que, dans le cas **des maladies chroniques**, le choix est majoritairement en faveur des médicaments importés et cela à 67% dont 40% ont choisi les médicaments importés en général ce qui se traduit par *un manque de connaissance* en ce qui concerne le type de médicament princeps et générique, ou bien par *la recherche de tout type de médicaments importés en général* et 27% ont précisé princeps importé ce qui démontre qu'ils considèrent que les médicaments princeps importés sont plus efficaces.

TABLEAU 4

Représentant les préférences des patients selon maladie passagère

	Importé	National	Princes	Générique
<b>Importé</b>	20%	-	-	-
<b>National</b>	-	24%	3%	-
<b>Princes</b>	10%	-	13%	-
<b>Générique</b>	-	20%	-	10%
<b>Total</b>	30%	44%	16	10
	100%			

nous constatons que dans le cas d'une maladie passagère, le patient n'est pas aussi exigeant qu'en cas de maladie chronique puisque nous constatons que les médicaments nationaux ont été choisis à 44%, dont 24% des produits nationaux en général et 20% des médicaments génériques et nous en avons conclu que cela est dû à sa disponibilité et à son prix.

Dans le but de savoir si l'un des principaux acteurs du marché des médicaments, qui est le pharmacien pratique le droit de substitution que l'Etat lui a procuré, nous avons donc demandé dans septième et la huitième question au consommateur de santé, s'il exigeait au pharmacien un type ou une marque de médicament particulier, et quel était la raison de cette exigence.

TABLEAU 5

Représentant la population qui exige au pharmacien un type ou marque de médicament en particulier et les raisons de cette exigence.

	pourcentage	Les raisons d'exigence	
Les consommateurs exigeants un type ou une marque de médicament en particulier	77%	La gravité de la maladie	39%
		Par habitude	35%
		Mes connaissances en matière de médicaments	17%
		Le médecin me l'a conseillé	9%
		Mon entourage me l'a conseillé	0%
Les consommateurs qui n'exigent pas une marque ou un type de médicament en particulier	23%		
<b>Total</b>	100%	100%	

Nous constatons que 77% des consommateurs de santé exigent un type de médicament particulier, et donc le pharmacien n'applique que rarement son droit de substitution des médicaments, cette exigence est majoritairement en fonction de la gravité de la maladie avec 39% de consommateurs de santé qui l'ont choisi puis vient en second lieu l'habitude avec 35% des patients qui l'ont choisis ce qui démontrent que le patient a peur de prendre le risque de changer de médicament temps qu'il se sent bien en prenant le médicament habituel.

Afin de savoir si, l'échantillon étudié bénéficie de l'un des facteurs qui pourraient influencer la commercialisation des médicaments, qui est l'assurance maladie que procure l'Etat en faveur de la commercialisation des médicaments nationaux, nous avons demandé aux consommateurs de santé dans la neuvième question s'ils en bénéficiaient, et dans la dixième avec lequel des organismes CNAS, CASNOS ou la caisse militaire

TABLEAU6

La population bénéficiant des avantages de la sécurité sociale et ses organismes

	Pourcentage	Les organismes
Bénéficiaire des avantages de la sécurité sociale	77%	-74% CNAS -9% CASNOS -17% caisse militaire
Ne bénéficie pas des avantages de la sécurité sociale	23%	
<b>Total</b>	100%	100%

Nous constatons que c'est l'organisme CNAS qui contient le plus grand nombre de consommateur de santé et cela à 74% ce qui démontre, que l'organisme CNAS est plus actif puisqu'il englobe les salariés et les non-salariés tel que les étudiants...etc. alors que la CAISSE MILITAIRE ne concerne que les militaires (tous sans exception sont remboursés à 100%)et vient en dernier la CASNOS qui ne concerne que les personnes qui pratiquent une fonction libérale.

Puis dans le but de savoir si, cette réticence que les patients ont en vers les médicaments nationaux est du à leurs inefficacité ou est juste ce que nous appelons l'effet placebo, nous leurs avons demandé dans la onzième question s'ils avaient déjà pris comme traitement un médicament de production nationale dont ils avaient constaté comme étant moins efficace qu'un médicament importé.

TABLEAU7

Les patients ayant déjà pris des médicaments nationaux dont le résultat a été négatif

Réponse	Pourcentage
Ont déjà pris médicament national inefficace	60%
Non pas pris médicament national inefficace	40%
Total	100%

Nous constatons que plus de la moitié, hors 60% des patients ont déjà pris des médicaments de production nationale qu'ils ont constatée comme étant inefficace.

Dans la douzième et la treizième question nous retrouvons les caractéristiques de l'échantillon résumés sur le Tableau8, et comme nous le voyons sur le tableau, la plus part de la population étudiée sont des hommes, puis des femmes âgés entre 30 et 60 ans, et la majorité de la population étudié sont des fonctionnaires ce qui explique les raisons pour lesquelles la plus part des assurés sont des assurés de l'organisme CNAS

TABLEAU8

Les caractéristiques de l'échantillon étudié

	Féminin			Masculin			Total
	-30	30-60	+30	-30	30-60	+30	
<b>Etud</b>	17%	0%	0%	7%	0%	0%	24%
<b>Fonctio</b>	3%	13%	0%	0%	20%	0%	36%
<b>Retraité</b>	0%	3%	0%	0%	10%	7%	20%
<b>Fonc libérale</b>	0%	10%	0%	0%	7%	3%	20%
<b>Total</b>	20%	26%	0%	7%	37%	10%	100%

Etud= Etudiant, Fonctio= Fonctionnaire, Fonc=Fonction.

## VII. L'ANALYSE DES ENTRETIENS AVEC LES MEDECINS ET PHARMACIENS

Nous avons élaboré l'analyse des entretiens que nous avons eu tout d'abord avec cinq (5) pharmaciens puis nous avons élaboré l'analyse des entretiens que nous avons eus avec cinq (5) médecins. Le choix des médecins et des

pharmaciens interviewé a été fait de manière aléatoire au niveau de la wilaya d'Oran.

Et en ce qui concerne les pharmaciens, le choix des pharmacies était tout comme pour les médecins d'une manière aléatoire mais nous avons exigé de voir le pharmacien car dans certains cas nous y avons trouvé des vendeurs qui ne sont pas pharmaciens de formation, et donc pour assurer la fiabilité de l'information nous n'avons interviewé que des pharmaciens.

la méthode utilisée est la méthode des entretiens semi-directifs, et cela en se limitant à un maximum de cinq (5) que vous retrouverez en annexe, questions et de laisser l'interlocuteur parler librement en le dirigeant de temps à autre dans le cas où nous constatons qu'il est en train de sortir du sujet.

### 1) Résultat des entretiens avec les pharmaciens :

Pour ce qui est des pharmaciens, ils préfèrent les médicaments de production nationale et favorisent le générique au princeps

Nous leurs avons demandé quels étaient les avantages et inconvénients du médicament de production nationale et les avantages et inconvénients de la sécurité sociale.

Les pharmaciens considèrent que le Princeps (la molécule mère) et le Générique ont la même fonction et qu'il n'existe pas de différence, sauf dans le cas des maladies chroniques.

Pour ce qui est des avantages qu'ils reçoivent dans la promotion des médicaments nationaux, ils bénéficient pour tout approvisionnement en médicaments nationaux de remises et des UG (Unités Gratuites), la marge bénéficiaire est plus élevée, en plus d'être remboursable, la différence de Tarif de référence<sup>1</sup> est moins élevée pour le consommateur de santé ce qui favorise leur commercialisation, la réception d'une majoration qui pourra atteindre les 20% dans la substitution d'un médicament importé avec un médicament national et leur disponibilité facilite la substitution contrairement aux médicaments importés qui sont souvent en rupture de stock.

Les inconvénients dans la promotion des médicaments nationaux pour les pharmaciens seraient que certains consommateurs de santé n'acceptent pas le générique, ni leur droit de substitution, la modification de la liste des médicaments remboursables et leur différence de Tarif perturbe la gestion de stock de l'officine et les ruptures de stocks les empêchent de travailler dans

un climat convenable, ils considèrent qu'il n'existe pas de réelles prévisions afin d'importer les quantités adéquate à la demande de la population Algérienne

## 2) Résultat des entretiens avec les médecins :

En ce qui concerne les médecins, nous avons eu des entretiens avec des médecins généraliste tout comme nous en avons eu avec spécialistes.

Les médecins affirment que pour ce qui est des maladies chroniques, ils préfèrent majoritairement les princeps, mais qu'en ce moment beaucoup sont entrain de remettre en question leur efficacité, car les patients reviennent plus souvent pour changer de traitement pour des raisons d'inefficacité et les médecins considèrent que la qualité des médicaments destinés aux pays du tiers monde est différente de celle des médicaments destinés aux pays développés.

En plus des avantages procurés par la sécurité sociale dans la prescription des médicaments nationaux, Leur choix est en train de se tourner vers les médicaments nationaux pour des raisons d'efficacité

## VIII. CONCLUSION

La politique de santé de l'Etat consiste à promouvoir les médicaments nationaux mais plus particulièrement les génériques à travers des avantages que procure la sécurité sociale à chacun des pharmaciens, des médecins et des consommateurs de santé. Nous constatons que, les consommateurs de santé dans le cas des maladies passagères ;adhèrent à cette politique de santé pour des raisons de disponibilité et de prix ; mais, dans le cas des maladies chroniques, il y a toujours une méfiance car ils préfèrent les médicaments importés pour leur efficacité et par habitude.

Même si nous constatons une grande évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie et que le gouvernement Algérien fournit beaucoup d'efforts pour assurer la promotion des médicaments nationaux, cela nécessite beaucoup de patience et de temps car il y a une relation de confiance qui a été établi chez le consommateur de santé par habitude de prendre les médicaments importés.

Pour ce qui est du pharmacien, il adhère à 100% à cette politique de santé et aux médicaments nationaux. Seul bémol, sont les exigences des consommateurs de santé en matière de médicaments importés, les difficultés de les

satisfaire face aux ruptures et de les convaincre de l'efficacité des médicaments nationaux.

Et pour ce qui est des médecins, ils sont entrain d'adhérer aux médicaments nationaux en considérant que leur efficacité est supérieure à celle des médicaments importés

Et pour conclure les consommateurs de santé choisissent les médicaments nationaux dans le cas des maladies passagères pour les avantages que leur procure la sécurité sociale car ils considèrent que les médicaments importés sont plus efficaces.

Les pharmaciens et les médecins choisissent les médicaments nationaux en priorité pour leur efficacité.

## REFERENCES

- [1] *PATRICK CHABERT*, « 10 CHIFFRES POUR SAISIR LE MALAISE ECONOMIQUE ALGERIEN », LA REVUE DE PRESSE DE LANGUE FRANÇAISE, N°32, P9, JUIN 2016.
- [2] *Aboubaker Khaled*, «Algérie- La consommation de médicaments en croissance annuelle de 9,3% depuis 2008 », MAGHREBMERGENT quotidien national d'information, 30 Septembre 2017.
- [3] *Mouna. A.*, « Messaoud Belambri, président du Syndicat national algérien des pharmaciens d'officine : Dans quelques années, on aura un taux d'autosuffisance en médicaments entre 80 et 90% », REPORTERS quotidien national d'information, 28/12/2015.
- [4] *Marie Paul Serre*, 2014 « marketing des produits de santé », édition DUNOD
- [5] « Pharmacie : le marché Algérien estimé à 3.3 milliards d'Euros », L'ECO NEWS l'info économique et financière en continu, 15 Mai 2017.
- [6] Loi n° 09-01 du 29 Rajab 1430 correspondant au 22 Juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009, Article 58, JO N°44 du 26 Juillet 2009, P12.
- [7] « JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 02 », 15 janvier 2006 ,Article 5, p20
- [8] *Mahfoud N. et Brahamia B.* Evaluation de la part des dépenses pharmaceutiques dans les dépenses d'assurance maladie en Algérie. Séminaire national sur l'évaluation économique en santé .2012 : 20 p.
- [9] *CASNOS*, « Caisse d'assurance sociale des non salariés », <http://casnos.com.dz/presentation/>
- [10] *CNAS*, « Caisse nationale d'assurance sociale », <http://www.cnas.dz/?q=fr/presentation-de-la-cnas>
- [11] Présentation du système de sécurité sociale Algérien, « REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DU TRAVAIL , DE L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE », 2010, P7
- [12] Le décret exécutif n° 97-472 du 8 décembre 1997, journal officiel de la république Algérienne Démocratique et Populaire : conventions et accords internationaux-lois et decret, arrêtés, décisions, avis, communications et annonces, P 12
- [13] La loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux assurances sociales, Article 60.

[14] La loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux assurances sociales, Article 54.

[15] Décret N°84-27 du 11 février 1984, l'article 5 et 21

[16] Nabni. Cinquantenaire de l'indépendance : Enseignements et vision pour l'Algérie de 2020. Algérie, 2013.p39

[17] Zoulikha Snoussi, 2015/1, « Tarif de référence et entrée des génériques : l'impact sur les prix des médicaments en

Algérie », Revue d'économie industrielle (n° 149)

p 103-147

[18] La Loi n°83- du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, Article 67

[19] Décret exécutif 92-276 du 6 juillet 1992 - Code de déontologie médicale, Article 144 et 145.

[20] Zoulikha Senoussi, 07/09/2012, « REVUE NOUVELLE ECONOMIE », n°7, P29

[21] Décret exécutif n° 09-116 du 7 avril 2009, Article 2.

# La gestion des résultats comptables au Maroc et impact des normes IFRS

BAGHAR Nezha

Enseignante Universitaire  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,  
Université Hassan 1<sup>er</sup>-Settat.

**Résumé :** Ce travail apporte une contribution à l'étude de la gestion des résultats comptables et à sa mise en évidence lors de l'utilisation du référentiel IFRS. Les divergences entre le référentiel IFRS et le référentiel national comptable sont fondamentales. Il y a lieu d'apporter des éléments de réponse aux principales questions suivantes : le passage aux normes IFRS est-il source de moins de manipulation comptable ? En d'autres termes, le référentiel IFRS est-il plus pertinent pour réguler les comportements des dirigeants en matière de gestion du résultat comptable ? Et quels sont les moyens de mise en évidence de la manipulation comptable dans les comptes établis en normes IFRS  
**Mots clés :** Comptabilité marocaine, IFRS, Gestion du résultat comptable, CGNC

**Abstract :** This paper tends to contribute to the study of the management of accounting results and how IFRS (International financial Reporting Standards) are showcased in the practices of Moroccan companies. Huge Discrepancies between the IFRS and the national accounting standards can be detected in this context. Hence, It is pressing to find tentative answers to the following questions: Can the transition to IFRS reduce accounting manipulation? Are the IFRS standards more relevant for regulating the behavior of managers in the management of the accounting results in Morocco? And what are the means of highlighting the management of the results in the accounts established under IFRS?

**Key words:** Moroccan accounting , IFRS, management of the accounting results in Morocco, CGNC

## I. INTRODUCTION

Depuis ces dernières décennies, le rythme des mutations du jeu économique se fait à une grande vitesse et les nouvelles techniques connaissent un grand

développement. Le rôle joué par les marchés financiers devient essentiel et plus déstabilisant. D'ailleurs, leur emprise sur la vie des entreprises augmente avec la croissance du nombre de sociétés cotées et avec l'importance du nombre des actionnaires individuels recourant aux marchés des actions. Une nouvelle dimension est conférée à la comptabilité. La comptabilité ne consiste plus à enregistrer de simples transactions monétaires matérialisées par des pièces justificatives et caractérisées par des délais de règlement très proches des dates de livraison, mais elle a aussi pour objet d'appréhender des phénomènes nécessitant des évaluations, à savoir, des estimations, des anticipations, voir des spéculations : amortissement des immobilisations, dépréciation des stocks... Or, l'attribution des valeurs à des opérations ou à des phénomènes suppose une certaine capacité de jugement et conduit à une sélection de choix arbitraires, discutables et contestés. Ainsi, avec un minimum de connaissances et un peu d'habitude de lecture des comptes de société, il apparaît que le solde du compte de résultat n'est pas un solde arithmétique supposé objectif mais plutôt le résultat de construction, de choix d'évaluation pouvant conduire à des chiffres différents.

Si elle est légale, la gestion des résultats comptables reste problématique dans la mesure où elle se traduit par la réduction de la transparence des états financiers et altère leur comparabilité.

Les normes IFRS se présentent comme les normes comptables internationales pouvant être implantées partout dans le monde et harmonisant les systèmes comptables. Ces normes proposent moins d'options que les normes comptables marocaines et ainsi elles laissent moins d'opportunités de manipulations des comptes.

Au Maroc, il y a maintenant deux décennies, le marché financier a fait l'objet de plusieurs réformes. Celles-ci ont porté sur : la réorganisation institutionnelle, le développement des produits (mise en place de marché de produits dérivés) et le renforcement des moyens d'actions des autorités de régulation. Le marché boursier a été secoué par plusieurs scandales financiers depuis la crise financière de 2007. Les cas de combinaisons comptables se caractérisent par leur fréquence mais aussi par le fait d'atteindre des montants de plus en plus importants. Ce sont les manipulations comptables massives donnant une fausse image de la situation qui sont à l'origine de la grande majorité des scandales financiers.

Au Maroc, la plupart des entreprises cotées sont passées aux normes IFRS et publient leurs comptes dans ce nouveau référentiel

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact des normes IFRS sur la gestion des résultats des sociétés marocaines cotées. Il s'agit d'apporter des éléments de réponse à la question préoccupant le public concernant la fiabilité et la transparence des états financiers des

entreprises cotées. Il s'agit donc de répondre aux deux questions suivantes :

- Le passage aux normes IFRS est-il source de moins de manipulations comptables ?
- Quels sont les moyens de mise en évidence de la gestion du résultat dans les comptes établis en normes IFRS ?

Pour répondre à notre problématique, notre travail s'articule autour de trois sections. Dans la première section, nous présenterons la définition et les formes de la gestion des résultats. Ensuite, la seconde section sera consacrée à l'analyse des théories explicatives. Enfin, nous développerons l'impact de l'application des normes IFRS sur la pratique de la gestion des résultats.

## II- GESTION DES RESULTATS : DEFINITIONS ET FORMES

### A : DEFINITIONS

La notion de gestion du résultat est différente de la notion de manipulation des comptes la gestion du résultat désigne les différentes pratiques comptables qui s'opèrent dans le respect des normes comptables. Par contre, la manipulation des comptes regroupe toutes les pratiques qui se font dans et en dehors des normes comptables.

Selon Davidson et al. (1987), la gestion des résultats comptables consiste à « prendre des mesures délibérées à l'intérieur des contraintes liées aux normes comptables afin d'arriver à un niveau de résultat souhaité » [1]. Il apparaît donc que la gestion du résultat est déterminée par la volonté d'atteindre un objectif de résultat. Elle s'effectue dans le respect du cadre légal en utilisant les marges de manœuvre laissées par le référentiel comptable.

K. Shipper (1989) définit quant à lui, cette pratique comme « l'intervention délibérée dans le processus de présentation de l'information financière dans le but de s'approprier des gains personnels » [2]. Elle résulte de la marge de manœuvre dont disposent les dirigeants en matière d'options comptables et d'évaluation même si l'information comptable est normée. A titre d'exemples, les dirigeants exercent leurs choix discrétionnaires particulièrement en matière d'évaluation des dépréciations et des provisions. Il s'agit d'une évaluation qui présente un caractère subjectif puisqu'elle repose sur des hypothèses d'évolution d'un marché, d'une charge, d'un risque. Par ailleurs, certaines décisions de gestion prises par les managers influencent le résultat. Il s'agit de la réduction des dépenses de recherche ou de publicité ou la cession anticipée ou retardée d'actifs. Il en est de même pour le choix entre différentes méthodes de comptabilisation des stocks (CMUP, FIFO,...) et également le choix entre un mode d'amortissement linéaire ou dégressif. Les résultats publiés sont donc en mesure d'être influencés en fonction des choix comptables et de gestion de dirigeants.

Degeorge, Patel et Zeckhauser (1999) indiquent que la gestion de résultat est « l'utilisation de la discrétion

managériale pour influencer le résultat diffusé auprès des parties prenantes » [3]. Alors que, Stolowly et Breton (2003) l'ont défini comme : « l'attitude d'augmenter ou de diminuer le résultat net enregistré » [4]. Ces définitions ne se limitent pas à la prise en compte des motivations opportunistes pour expliquer la gestion des résultats. D'autres facteurs peuvent, d'ailleurs, être à l'origine de la modulation du résultat (efficacité des contrats ou une volonté de signal). Elles renvoient essentiellement aux options comptables. Or, les dirigeants peuvent vouloir modifier les publications de données comptables à travers d'autres modes d'actions (échecancier des investissements, modes de financement, modulation des dépenses courantes d'un exercice à l'autre)

### B : LES FORMES DE GESTION DES RESULTATS

La gestion des résultats comptables prend selon Scott les formes suivantes :

- L'apurement des comptes (big bath accounting) : ce mode de gestion consiste à publier une perte très importante sans commune mesure avec les résultats économiques de l'entreprise. Cela se produit en cas de stress organisationnel tel que le changement de dirigeants. En effet, les politiques adoptées par le nouveau dirigeant consistent à réduire les résultats du premier exercice pour mieux les augmenter dans les exercices suivants. Ainsi, les pertes dont la responsabilité est portée sur le prédécesseur sont liquidées et la réputation du dirigeant est préservée.
- La minimisation du résultat: elle consiste à minorer (mais pas nécessairement à rendre négatif) le résultat publié. Elle vise la minimisation des coûts politiques à savoir la réduction des coûts fiscaux.
- la maximisation du résultat : elle vise l'augmentation du résultat publié par rapport à son niveau réel. Cela se fait dans un but opportuniste : masquer la visibilité d'une performance détériorée ou éviter une clause contractuelle ou maximiser la rentabilité.
- le lissage des résultats : il ne s'agit pas de choisir une direction à l'évolution du résultat publié mais un rythme d'évolution. Plus précisément des résultats sont considérés lissés lorsque la gestion du résultat a pour conséquence de réduire la variance des résultats publiés. Les fluctuations du résultat sont diminuées en transférant des sommes d'une année sur une autre. Les bénéfices produits suivent une courbe de croissance régulière. Il en résulte la réduction de la valeur informative des résultats déclarés.

### III- REVUE DE LITTERATURE : THEORIES EXPLICATIVES

La gestion des résultats comptables respecte la normalisation comptable en vigueur. Parmi les théories explicatives de la gestion des résultats, nous pouvons citer : la théorie de l'agence, la théorie positive de la comptabilité, la théorie de transaction et la théorie de marché.

#### A: LA THEORIE DE L'AGENCE

Selon cette théorie, Jensen et Meckling (1976) considèrent que les actionnaires acceptent de délivrer un mandat de gestion aux dirigeants en échange d'une transparence de leurs actes et de leurs performances. Toutefois, ces derniers (les agents informés) peuvent privilégier leurs propres intérêts aux dépens des autres agents (les actionnaires, les créanciers). En raison de ces conflits d'intérêts latents et des conséquences qu'ils engendrent, les mesures comptables ont un rôle déterminant dans le suivi des contrats. La comptabilité se trouve au cœur des relations d'agences. Ainsi, le problème du choix de méthodes (ou de normes) comptables doit être formulé à partir de modèles renvoyant à la rationalité économique des agents. La théorie de l'agence est également adoptée par le normalisateur international. Ce dernier précise d'une part que « la relation entre le management d'une entreprise et ses propriétaires est de même nature que celle d'un agent (management) qui agit pour le compte d'un principal (actionnaires ou autres propriétaires) » et d'autre part que « l'objet général du reporting financier n'est pas explicitement en direction des besoins d'information du management » [5]

#### B : LA THEORIE POSITIVE DE LA COMPTABILITE

La seconde théorie est la théorie positive de la comptabilité (Watts et Zimmerman 1985 ,1990). Selon ce champ théorique, les documents comptables publiés, loin d'être synonyme de transparence, peuvent être l'objet de manipulations non frauduleuses. Ils conduisent à biaiser les opinions des investisseurs.

La théorie positive de la comptabilité consiste à expliquer et prédire le comportement des comptables ou celui des dirigeants en matière de choix de méthodes comptables.

Trois hypothèses sont à l'origine de la gestion du résultat dans le cadre de la théorie positive : l'hypothèse de la rémunération, l'hypothèse de la dette et l'hypothèse de la taille. Ces hypothèses ont suscité un grand nombre de travaux empiriques aux résultats souvent divergents.

#### 1 : L'HYPOTHESE DE LA REMUNERATION

Dans le cadre du conflit d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants, les entreprises cherchant à limiter le comportement opportuniste des dirigeants, accordent à ces derniers des plans d'intéressement aux résultats se référant à des indicateurs comptables. Cela conduit à la formulation de « l'hypothèse de la rémunération » selon laquelle les dirigeants tendent à privilégier les méthodes comptables augmentant le résultat, le tableau suivant résume les résultats des études menées qui ont permis de valider cette hypothèse.

Auteurs	Date	Contexte de l'étude	Résultats	Hypothèse
Healy	1985	Amérique	Corrélation entre le changement des procédures comptables avec l'adoption ou la modification d'un régime de prime	Validée
Holthaus en & al.	1995	Amérique	les gestionnaires manipulent les bénéfices à la baisse quand leurs bonus sont à leur maximum	Validée
Gaver & al.	1995	Amérique	lorsque le résultat tombe en dessous de la limite inférieure, les gestionnaires choisissent les charges discrétionnaires qui augmentent le résultat (et vice versa)	validée
Jeanjean	2001	France	Abandonne l'hypothèse de la rémunération	Non testée

#### 2: L'HYPOTHESE DE LA DETTE :

Cette hypothèse est formulée en prenant en compte les contrats des prêts qui incluent des clauses restrictives sous forme de ratios comptables. L'insertion de ces clauses vise à restreindre l'action des dirigeants et à limiter le transfert de richesse au détriment des créanciers. Selon cette hypothèse, les entreprises endettées privilégient les méthodes comptables augmentant le résultat.

Le tableau suivant met en évidence les résultats des études réalisées pour valider cette hypothèse en Amérique et en France.

Auteurs	Date	Contexte de l'étude	Résultats	Hypothèse
Duke & Hunt	1990	Amérique	Le ratio d'endettement n'est pas suffisant à lui seul pour être un proxy à l'existence des engagements de dettes	Partiellement validée
Press & Weintrop	1990	Amérique	L'utilisation d'un autre proxy, comme l'effet de levier	Partiellement validée
DeAngelo & al.	1994	Amérique	Les choix comptables des entreprises reflètent leurs situations financières difficiles	Non validée
Jeanjean	2001	France	Contexte économique et social différent	Non validée

Le respect des clauses restrictives incite les dirigeants à augmenter les résultats. Il s'agit de pratiques courantes répandues surtout aux Etats-Unis ou au Canada. Par contre, en France ou au Maroc, ce sont les garanties réelles qui assurent la protection des créanciers sociaux.

### 3 : L'HYPOTHESE DE LA TAILLE

Dans le cadre des relations avec l'environnement politique, les entreprises qui cherchent à éviter le risque d'émergence de réglementations fiscales ou administratives, réduisent leur « visibilité politique » adoptant le profil le plus neutre dans leurs rapports avec le grand public ou la classe politique. L'hypothèse de la taille selon laquelle les grandes entreprises privilégient les méthodes comptables minorant le résultat est formulée.

Le tableau suivant présente les résultats des études relatives à L'hypothèse de la taille.

Auteurs	Date	Contexte de l'étude	Résultats	Hypothèse
Zmijewski & Hagerman	1981	Amérique	Les coûts politiques constituent une incitation à une gestion stratégique du résultat choisie par les dirigeants	Validée
Daley & Vigeland	1983	Amérique	Les coûts politiques incitent les entreprises à choisir la méthode de comptabilisation des coûts de R&D	Validée
Bowen, Noreen & Lacey	1981	Amérique	Les firmes de grandes tailles capitalisent les intérêts liés aux capitaux	Non validée
Jones Cahan Key	1991 1992 1997	Amérique	- Des entreprises ciblées par la SEC - Des sociétés enquêtées pour anti-trust - Des entreprises dans l'industrie du câble	Validée

Les motivations pouvant inciter à la gestion du résultat comptable sont ainsi précisées selon la théorie positive de la comptabilité. Cette théorie repose donc sur l'utilisation des chiffres comptables pour gérer des enjeux contractuels concernant principalement le contrat d'endettement, le contrat de rémunération et les coûts politiques.

### C : LA THEORIE DES TRANSACTIONS

Cette théorie se rapporte à la comptabilité en coût historique. Elle considère que les états financiers visent à retranscrire les transactions réalisées par l'entreprise considérée comme une entité productive qui poursuit un objectif économique. Dans la théorie de la transaction le profit résulte d'un accroissement de la capacité opérationnelle entre le début et la fin de la période. Les transactions entre l'entreprise et ses partenaires commerciaux sont retenues comme les seules sources pertinentes de performance. Il s'agit d'une approche en termes de maintien du capital physique qui conditionne l'existence et la mesure d'un résultat.

## **D : La théorie de la valeur**

Selon cette théorie, la finalité du modèle comptable est la mesure de l'accumulation de valeur pour les investisseurs. C'est la théorie relative à la comptabilité en juste valeur. Elle considère que les sources de résultat incluent non seulement la création de valeur liée aux transactions commerciales mais aussi toutes autres formes d'accumulation ayant un impact positif sur la valorisation du capital investi. La comptabilité, dans ce cadre, permet de traduire non pas le capital économique de l'entreprise mais son capital financier représentatif de l'investissement réalisé par les actionnaires.

Outre les incitations classiques développées par la théorie positive de la comptabilité, la gestion du résultat comptable peut être motivée par le lissage des résultats, l'augmentation ou la diminution de la performance financière dans le cadre de la conception élargie du résultat qui s'inscrit dans la logique de financiarisation du modèle comptable engagé par l'IASB<sup>1</sup>.

A la lumière de ces théories, nous allons analyser l'impact de l'application du référentiel IFRS sur la gestion du résultat au niveau des entreprises marocaines cotées.

### **VI- IMPACT DES NORMES IFRS SUR LA GESTION DES RESULTATS AU NIVEAU DES SOCIETES MAROCAINES COTEES**

L'évolution des normes IFRS se fait dans un environnement économique qui doit être rapproché d'un cadre théorique. Par ailleurs, en proposant moins d'options comptables que le référentiel comptable marocain, les normes IFRS assurent une plus grande transparence des états financiers (Jeanjean and Stolowy, 2008). Cependant, cette caractéristique est insuffisante pour ne plus laisser la possibilité pour la gestion du résultat comptable. Il est nécessaire de préciser l'importance de la transparence des états financiers présentés en normes IFRS par les sociétés marocaines avant de présenter les techniques de gestion du résultat qui peuvent découler de l'analyse des états financiers établis en normes IFRS.

### **A : LE REFERENTIEL IFRS GARANTIT UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE DES ETATS FINANCIERS**

Les états financiers établis en normes IFRS se caractérisent par une plus grande transparence en raison de la réduction des options comptables prévues par le référentiel IFRS comparativement à d'autres référentiels (Raffournier, 2009). En effet, l'harmonisation et la comparabilité recherchée par les normes internationales justifient la diminution de choix comptables discrétionnaires (Leuz and Vercchia, 2000) et la

<sup>1</sup> International Accounting Standard board

meilleure qualité informationnelle des chiffres. Ding et al (2007) considèrent que l'implémentation des normes IFRS donne une plus grande transparence à l'information. Cette amélioration informationnelle s'explique entre autres par une meilleure structuration de la notion du résultat, l'interdiction de l'activation d'une charge et la précision du périmètre de consolidation.

### **1 : UNE MEILLEURE STRUCTURATION DE LA NOTION DU RESULTAT**

Avec l'abandon du terme « résultat non courant », le pilotage de la performance de l'entreprise est amélioré et les techniques utilisées pour signaler que la variation du résultat est due à un élément extraordinaire ne sont plus mises en œuvre. L'option de mettre en charges non courantes des charges qu'on ne veut pas voir apparaître dans le résultat courant est éliminée. La tendance à recourir au résultat non courant pour dépolluer le résultat d'exploitation et influencer l'opinion des utilisateurs des états financiers de l'entreprise existe toujours au niveau des normes comptables marocaines. Par contre, les éléments des produits et des charges sont clairement identifiés en normes IFRS.

### **2 : INTERDICTION DE L'ACTIVATION D'UNE CHARGE**

Le choix entre la comptabilisation à l'actif des frais d'établissement, des frais d'acquisition des immobilisations et des charges afférentes à plusieurs exercices ou leur inscription au niveau des charges affecte directement le résultat de l'exercice et peut être utilisé comme une technique de gestion du résultat comptable. Les normes IFRS imposent l'inscription en charges. Cela se traduit par la non manipulation des états financiers.

### **3 : PRECISION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION ET DES POSSIBILITES D'EXCLUSION DE CE PERIMETRE**

La consolidation consiste à établir les comptes d'un groupe<sup>2</sup> d'entreprises comme s'il s'agissait d'une seule entreprise. Elle suppose la détermination du périmètre de consolidation. Il s'agit de sélectionner parmi les participations de la société mère, celles qui doivent entrer dans le champ de consolidation compte tenu de la nature du contrôle exercé par la société mère sur ces entités. La nécessité du lien capitalistique pour inclure une entité dans le périmètre de consolidation doit être abandonnée. Dans la mesure où c'est la notion de contrôle qui prédomine<sup>3</sup>, la prise en compte des entités ad hoc<sup>4</sup>

<sup>2</sup> La notion comptable et financière de groupe s'entend de l'ensemble constitué par plusieurs entreprises placées sous l'autorité économique et financière de l'une d'entre elle, qui définit et contrôle la politique et la gestion de l'ensemble » CGNC Chapitre IV

<sup>3</sup> Après l'introduction du principe de la prédominance de la substance économique sur la forme juridique

<sup>4</sup> Il s'agit d'une structure juridique distincte, créée spécifiquement pour gérer une opération ou un groupe

s'impose. Le groupe doit consolider dès qu'il a le contrôle ad hoc sur une autre entité. Cela ne nécessite pas obligatoirement de posséder une partie de son capital. Ainsi, un groupe automobile doit consolider une entité de crédit automobile sans avoir participé dans le capital de cette entité.

Le passage des normes du CGNC aux normes IFRS pour l'établissement des comptes consolidés des sociétés cotées se traduit par la modification du périmètre de consolidation. Le périmètre de consolidation imposé par les normes IFRS ne laisse plus le choix aux dirigeants des entités de composer leur propre périmètre. Les normes IFRS précisent également les possibilités d'exclusion de sociétés de ce périmètre et laissent moins de latitude aux dirigeants

Compte tenu de ces améliorations, la qualité de l'information financière ne présente pas un caractère systématique et peut faire l'objet de discussions.

## **B : LES TECHNIQUES DE GESTION DU RESULTAT ET LES NORMES IFRS**

Les entreprises marocaines qui passent aux normes IFRS peuvent recourir au lissage du résultat comptable pour obtenir un résultat cohérent par rapport à celui obtenu avant le changement comptable.

En se basant sur des principes et non sur des règles et pour répondre au mieux aux besoins de financiarisation de l'économie, les normalisateurs internationaux ont changé les conventions existantes (Chiapello 2005). Il en découle des possibilités de « zones grises » dans lesquels le dirigeant peut trouver les marges de manœuvre et la souplesse nécessaires pour « fabriquer » le résultat qu'il recherche. La gestion du résultat se trouve facilitée et l'action des dirigeants sur le résultat paraît être plus active.

Le référentiel IFRS basé sur les principes implique le respect de l'esprit de la norme et l'interprétation de celle-ci. L'approche basée sur les règles (US GAAP et CGNC, par exemple) se traduit plutôt par une conformité apparente (respect de la lettre et non l'esprit à travers la structuration des opérations, Hoarau, 2008).

Ainsi, l'application des principes laisse une grande subjectivité puisque les producteurs de l'information financière se basent sur leur appréciation de la réalité économique (Disle et Noel, 2007). De ce fait, dans le but d'éviter toute erreur de compréhension et limiter la tentation de manipulation, les principes doivent faire l'objet d'une interprétation systématique. Ce rôle assuré par l'IFRIC<sup>5</sup> ne peut qu'être limité et contesté car il s'agit

---

d'opérations similaires pour le compte d'une entreprise. L'entité *ad hoc* est structurée ou organisée de telle manière que son activité n'est en fait exercée que pour le compte de cette entreprise, par mise à disposition d'actif ou fourniture de biens, de services de capitaux.

<sup>5</sup> International Financial Reporting Interpretations committee

d'un organisme qui n'est pas indépendant de l'IASB mais qui lui appartient.

En outre, la question de la comparabilité des états financiers se pose puisque les choix effectués diffèrent selon la volonté des dirigeants (Lang et al, 2006). En effet, aucun format particulier n'est prévu pour la présentation des états financiers. Cette présentation reste libre et peut orienter le lecteur vers l'information voulue par le préparateur des comptes. Ainsi, une communication financière en normes IFRS cohérente et permettant d'éviter les pratiques de gestion du résultat nécessite la réglementation de leur présentation.

Enfin, dans la mesure où la juste valeur dépend de l'offre et de la demande ainsi que de nombreux facteurs autres que les données comptables et financières, son application se traduit par un accroissement de la volatilité des valeurs comptables dans les états financiers et dans l'information diffusée. C'est une volatilité qui exprime des risques systématiques. La valorisation progressive à la juste valeur facilite les manipulations comptables, aggrave les problèmes d'agence et engendre des biais dans l'information et dans la valorisation des performances (Barker, 2004). Elle contribue ainsi à la baisse de la pertinence du résultat comptable.

## **V. CONCLUSION**

La gestion des résultats comptables existe quelque soit le référentiel comptable utilisé, mais elle n'est pas présente de manière identique selon les normes comptables en vigueur. Le passage aux normes IFRS impacte les sociétés marocaines cotées.

Pour réduire les effets des différences dans le jugement professionnel, des indications spécifiques sur la façon dont une norme est appliquée, doivent être précisées. Les interprétations de l'IFRIC poursuivent l'objectif de réduction des disparités. De même les grands cabinets d'audit ont un rôle à jouer pour aboutir à une harmonisation internationale de fait. En effet, l'accroissement du volume des recommandations peut diminuer le risque de manipulation. Au niveau du Maroc, la mission du conseil national de comptabilité (CNC) doit être centrée sur l'émission des recommandations et d'interprétations concernant l'application des normes.

Par ailleurs, pour faire face à la place laissée à l'interprétation, il est nécessaire d'exiger des informations justifiant et permettant de comprendre les décisions et les choix résultant de jugement et d'estimation de la part des dirigeants.

Une étude empirique s'avère nécessaire pour mettre en évidence les méthodes de gestion du résultat comptable utilisées par les sociétés marocaines cotées et pour analyser les accruals<sup>6</sup> discrétionnaires<sup>7</sup> calculés aussi bien

---

<sup>6</sup> Les accruals sont définis par Paul Healy comme des « ajustements comptables aux cash\_flows de la firme

en normes IFRS qu'en normes marocaines. Cette étude permettra d'identifier les spécificités du contexte marocain et de déterminer si la gestion du résultat comptable est plus élevée en normes marocaines qu'en normes IFRS.

Une perspective de recherche peut porter sur l'analyse du lien entre la manipulation comptable et le cours de l'action pour déterminer si les marchés financiers sont conscients de la manipulation comptable. Dans ce cas, le suivi des cours des actions suite à l'annonce des résultats comptables est nécessaire pour montrer si la possible manipulation comptable est prise en compte par le marché financier.

La pertinence de l'information comptable et financière fournie par les dirigeants est améliorée à travers les mécanismes de gouvernance, par les contrôles des actionnaires, des administrateurs et des auditeurs. Cependant, ces mécanismes de gouvernance restent insuffisants pour limiter la pratique de la gestion du résultat. Un référentiel comptable qui permet de minimiser les possibilités de réalisation des «manipulations» comptables s'avère nécessaire. Pour cela, il apparaît que le référentiel IFRS est plus efficace que le référentiel comptable nationale à condition qu'il y ait plus de recommandations du normalisateur et plus de contrôle de sa mise en œuvre par les autorités de régulation (l'autorité marocaine des marchés de capitaux).

#### Références:

- [1] Davidson S., Stickney C. & Weil R., (1987), « *Accounting: The language of business* », 7<sup>th</sup> edition Thomas Horton and Daughter, Sun Lakes Arizona.
- [2] Schipper, K. (1989), « *Commentary on Earnings Management* », Accounting. Horizon, Vol 3, n°4, pp.91-102.
- [3] DeGeorge, F., J. Patel et R. Zeckhauser (1999) « *Earnings Management to Exceed hresholds* », The Journal of Business, Vol.72, n°1, pp.1-33
- [4] Stolowy Hervé et Breton Gaétan, (2003), « *La gestion des données comptables : une revue de la littérature* », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2003/1 Tome 9, p. 125-151.
- [5] Giordano-Spring Sophie, Lacroix Monique.(2007), « *Juste valeur et reporting de la performance : débats conceptuels et théoriques* » Comptabilité-Contrôle-Audit 2007/3 Tom13, pp.77-95.
- [6] Watts, R. et J. Zimmerman, (1990), « *Positive Accounting Theory: a ten Year Perspective* », The Accounting.Review, Vol.65, pp.131-156.

- [7] Chalayer, S. et P. Dumontier (1996), « *Performances Economiques et Manipulations Comptables : Une Approche Empirique* », Actes du congrès de l'AFC, pp.803-818.
- [8] Damien de Blic.(2004), « *la comptabilité à l'épreuve du scandale financier* », Comptabilité-Contrôle-Audit 2004/3 Tom10, pp.7-27
- [9] Capron Michel. (Mai 2006), « *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier* » Revue Management & Sciences Sociales N° 68 Éditée par les Presses Universitaires du Mirail (Toulouse).
- [10] Raymond Olivier et al.(2007), « *Résultat et performance financière en normes IFRS : quel est le contenu informatif du comprehensive income ?* », Comptabilité-Contrôle-Audit 2007/3 Tom13, pp.129-154.
- [11] Sarra Elleuch Hamza. (Mai 2008), « *Les spécificités de la gestion des résultats des entreprises tunisiennes à Travers une analyse qualitative* ». La Comptabilité, Le Contrôle et L'audit entre Changement et Stabilité, France.
- [12] Obert R. (Février 2013), « *De l'incidence d'une évaluation à la juste valeur sur les états financiers* » Revue Française de comptabilité n°462, pp 40-43
- [13] Ouvrard Stéphane et Signorini.C (Janvier 2016), « *la juste valeur expliquée par la théorie économique* » Revue Française de comptabilité n°494, pp 40-43
- [14] Catherine Grima. (juillet 2017), « *Impact des normes IFRS sur la manipulation comptable des sociétés françaises cotées* ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire national des arts et métiers – CNAM.
- [15]Schabou R et BoulilaTakatak N .(2002) « *Les déterminants de la comptabilité créative : Etude empirique dans le contexte des entreprises tunisiennes* » Comptabilité-Contrôle-Audit mai 2003 Tom8, Volume 1pp.5-24.
- [16] El maguiri Issam et M'rabet Rachid(2014) « *Gestion du résultat : la gouvernance peut-elle limiter l'action des dirigeants* » L'économiste N°4390, 30/10/2014
- [17] Breton G. & Schatt A., (2003), « *Manipulation comptable : Les dirigeants et les autres parties prenantes* », La Revue du Financier, 139, février, 2003, p. 18-25.
- [18] Jeanjean T., (2003), « *Gestion du résultat : mesure et démesure* », Cahier de Recherche du CEREQ, Université Paris Dauphine, n°2003-13.
- [19] Mansouri Nader « *La tétranormalisation et la gestion des résultats comptables. Étude exploratoire : cas LVMH*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- [20]Baghar N. (Janvier-Février 2014), « *Traitement comptable du contrat de crédit-bail chez le bailleur au Maroc : d'une approche juridique vers une approche économique* »Revue Marocaine d'administration locale et de développement n°114, pp 177-190

---

permis par les organismes de normalisation ». Ce sont les flux comptables de régularisation qui ne présentent pas nécessairement de consistance monétaire. Il s'agit des variations de besoins en fonds de roulement, des amortissements, des provisions et des autres charges et produits calculés

<sup>7</sup> Les accruals discrétionnaires résultent de l'utilisation des dirigeants de leur jugement lors de la préparation des états financiers.

# L'Intention Entrepreneuriale : Revue de Littérature & Thématiques d'Analyses

Maroua ZINEELABIDINE<sup>1</sup>, Mohammed Saber HASSAINATE<sup>2</sup>, Mohammed Said HAMMOUCHI<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Laboratoire des Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal, Rabat, Maroc.

<sup>2</sup>Laboratoire des Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal, Rabat, Maroc. <sup>3</sup>

Laboratoire Entrepreneuriat, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Kenitra, Maroc.

[maroua.zineelabidine.encg@gmail.com](mailto:maroua.zineelabidine.encg@gmail.com)

[mhassainate@gmail.com](mailto:mhassainate@gmail.com)

[m.s.hammouchi@gmail.com](mailto:m.s.hammouchi@gmail.com)

**Résumé**— L'analyse du processus de création d'entreprise suscite l'évocation du concept central au sein de ce processus ; l'intention entrepreneuriale. La présente recherche vise à cerner la notion d'intention entrepreneuriale en se positionnant en amont de ce processus et en analysant les facteurs explicatifs de cette intention. La méthodologie de recherche de ce travail s'inscrit dans l'exploration théorique. En dressant cet état de l'art, nous constatons que pour délimiter la notion de l'intention entrepreneuriale, il est impératif de considérer ce domaine de recherche comme un sujet à part entière puisqu'il regroupe plusieurs champs thématiques. Pour ce faire, une démarche pluridisciplinaire a été adaptée consistant à rassembler les travaux antérieurs de ce champ pour ensuite les regrouper en cinq catégories essentiels. Une analyse des catégories semble également nécessaire pour identifier les thèmes spécifiques dans chacune d'elles.

**Mots clés :** entrepreneuriat, processus entrepreneurial, intention entrepreneuriale, formation de l'intention, programme d'éducation à l'entrepreneuriat, création d'entreprise, analyse thématique.

## I- INTRODUCTION :

Le développement de l'esprit entrepreneurial, de la créativité et de l'innovation représente un enjeu majeur de la croissance économique surtout pour les pays en voie de développement. L'ensemble des acteurs économiques encouragent la promotion de l'entrepreneuriat vu son importance à évoluer le système économique libéral ainsi qu'à stimuler l'activité économique d'un pays.

Si un pays veut être compétitif, il doit veiller à ce qu'un grand nombre de sa population soit sensibilisé à l'esprit entrepreneurial. Ce dernier est considéré comme le facteur déterminant de la création des entreprises, des emplois, de l'augmentation de la compétitivité et de la restructuration du tissu économique ainsi que la lutte contre la pauvreté.

L'entrepreneur est un acteur indispensable dans le développement socio-économique qui contribue à l'innovation et la mise en œuvre de nouvelles stratégies, il est considéré comme un individu ayant des qualités distinctes (une personne innovatrice, créatrice et opportuniste qui aime relever des défis et prendre des risques).

La recherche académique dans le domaine de l'entrepreneuriat avance à grands pas, notamment dans les pays anglo-saxons. De nombreuses études se sont intéressées à expliquer le phénomène entrepreneurial, à travers l'identification des facteurs prédateurs de l'acte d'entreprendre ou bien à travers l'explication des approches processuelles du phénomène entrepreneurial (identification d'opportunité, émergence organisationnelle, vision entrepreneuriale, projet d'entreprendre, etc.).

A cet égard, et vu son caractère médiateur entre les variables exogènes et l'acte de création, la phase intentionnelle du processus entrepreneurial mérite qu'on s'y intéresse davantage. En effet, étudier l'intention dans une perspective entrepreneuriale semble une bonne stratégie de recherche.

La quasi-totalité des chercheurs qui s'intéressent à la création d'entreprise s'accorde à dire que l'intention constitue un élément important dans le processus entrepreneurial. Ainsi, Krueger et al, (2000) ; Tounès, (2003) ; Kolvereid et Isaksen, (2006) affirment tous que la création d'entreprise correspond à un processus intentionnel. De plus, Krueger et Carsrud (1993) stipule que l'étude d'un futur comportement de création d'entreprise est indissociable de l'intention qui anime l'individu quant à la manifestation de ce comportement.

De ce fait, l'approche intentionnelle représente une approche plurielle regroupant les problèmes de l'entrepreneuriat en quatre principales dimensions : processus, acteur, environnement et création d'entreprise. Elle représente le carrefour des différentes approches du champ entrepreneurial permettant de décrire en profondeur le phénomène de l'acte entrepreneurial et ses antécédents pour essayer de le comprendre et de l'expliquer.

Par ailleurs, une revue de littérature exhaustive sur l'intention entrepreneuriale semble nécessaire pour rassembler les principales théories du phénomène en mettant en évidence les variables intermédiaires explicatives de l'acte entrepreneurial.

Ceci dit, il s'avère essentiel d'explorer théoriquement le concept de l'intention issue des recherches en psychologie sociale, en mettant en œuvre les apports des auteurs concernant les différents modèles de l'intention entrepreneuriale à travers des antécédents prenant un aspect cognitif.

L'objectif principal de cet article est d'identifier les travaux de recherches antérieures sur l'intention entrepreneuriale et de les classer en sous-domaines de spécialisation pour offrir une image plus claire et introduire de nouvelles voies et perspectives au champ de l'intention entrepreneuriale.

## II. METHODE DE RECHERCHE

Tant en français qu'en anglais, la notion d'« intention » désigne l'action volontaire, par laquelle, l'individu décide d'agir et d'atteindre un et des objectifs fixés à l'avance. En psychologie le terme « intention » désigne une opération de l'esprit qui se propose un but, des objets ou des choses voulues (Blay, 2003 ; Lalande, 1993).

De plus, le concept de l'intention est considéré comme une volonté individuelle qui s'inscrit dans un processus cognitif (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Verstraete, 2001) et qui dépend des contextes socioculturels et économiques (Tounès, 2003). De plus, Ajzen, (1991), à son tour, définit l'intention comme un indicateur de volonté et un ensemble d'efforts dont on est prêt à fournir pour passer à l'acte d'entreprendre ou encore une motivation qui entraîne l'« effet de l'action ».

Au cours des dernières années, le concept d'intention a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche pour identifier et comprendre les facteurs psychologiques permettant de prédire les comportements sociaux. Ces travaux ont contribué à valider l'application des différentes théories psychosociales, telles que la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980), la théorie des comportements interpersonnels (Triandis, 1980), la théorie sociale cognitive (Bandura, 1982), et la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1988, 1991).

D'un autre côté, les recherches sur l'intention prennent également une ampleur dans le champ de l'entrepreneuriat. Il semble nécessaire, de montrer que les théories susmentionnées pour l'étude des comportements sociaux sont applicables à la recherche entrepreneuriale puisqu'on obtient des résultats statistiquement significatifs. Krueger et Carsrud (1993) sont les pionniers à avoir mis en pratique la théorie d'Ajzen, (1991) dans l'analyse de l'intention entrepreneuriale ; dont le but principal est de montrer que même si cette théorie a fait ses preuves en psychologie social pour prédire divers comportements, elle pouvait en faire autant pour prédire le comportement entrepreneurial.

Par ailleurs, cette contribution s'inscrit dans l'exploration théorique en réalisant un état des lieux du concept de l'intention entrepreneuriale. Malgré le grand nombre de publications et leurs diversités, l'apport de cet article se manifeste dans la répartition de ce domaine de recherche en cinq groupes essentiels à savoir :

- Groupe 1 : Modèle d'intention entrepreneuriale de base ;
- Groupe 2 : Influence des variables personnelles ;
- Groupe 3 : Education à l'entrepreneuriat ;
- Groupe 4 : Le rôle du contexte et des institutions ;
- Groupe 5 : Le processus entrepreneurial et le lien intention-comportement.

Pour ce faire, nous avons exploré les travaux antérieurs du champ de l'intention entrepreneuriale et spécialement les articles ayant une réputation dans la communauté académique et qui ont été publiés dans plusieurs journaux scientifiques anglophones. Cette liste ne prenant pas en compte la recherche francophone, nous avons intégré les deux revues francophones reconnues pour la recherche en innovation et entrepreneuriat : la Revue de l'Entrepreneuriat et la Revue Internationale PME.

Dans un premier temps, ces articles ont été analysés et classés en groupe thématiques en fonction des similarités de contenu (Kraus et al, 2014, Xi et al, 2013) et dans un deuxième lieu, une analyse thématique est réalisée pour identifier les thèmes spécifiques dans chaque catégorie.

La recherche des articles a été effectuée dans plusieurs opérateurs de recherche : « Google Scholar, Science direct et Scopus » sur base des mots clés suivants : « intention », « entrepreneur » en association avec « motivation », « action », « décision », « volonté » et « comportement ».

## III. REVUE DE LITTERATURE

Le champ de recherche en entrepreneuriat a connu un fort dynamisme ces trois dernières décennies. Ce dynamisme s'explique, entre autres, par la prise en compte de l'individu entrepreneur, en tant que personne ayant des valeurs distinctes (un individu innovateur, créatif et opportuniste qui aime relever des défis et prendre des risques).

### A. Vue d'ensemble

A la fin des années 1980, de nombreuses recherches ont été menées pour déterminer le profil type d'un entrepreneur en mettant en avant les facteurs psychologiques, les caractéristiques et les traits de personnalité qui ont été considéré comme les seuls facteurs déterminants de la réussite ou l'échec d'une entreprise nouvellement créée ; et ce dans le cadre d'une approche dite descriptive (Mc Clelland, 1961 ; Brockhaus et Horwitz, 1986 ; Gartner, 1988 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Shaver et Scott, 1991).

Les critiques soulevées à l'égard de cette approche ont été très nombreuses. Il s'avère difficile voire impossible de trouver chez un individu toutes les qualités qu'on lui a attribué pour réussir (Vesper, 1985 ; Gotner, 1990 ; Fonrouge, 2002 ; Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006, 2007). Plusieurs auteurs affirment également que les traits de personnalité, les caractéristiques psychologiques et les motivations ne discernent pas les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent (Sexton et Bowman, 1985 ; Brockhaus et Horwitz, 1986 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Baron, 1998 ; Lorrain et Dussault, 1998).

Dans les années 1990, les recherches ont pris une nouvelle orientation pour juger l'efficacité des entrepreneurs, ces derniers sont distingués par leurs actions et leurs comportements plutôt que par leurs traits personnels, et ce dans ce cadre que l'approche comportementaliste a ainsi vu le jour (Verstraete, 1999 ; Schmitt, 2003).

Cette approche suggère que les compétences cumulatives par un processus d'apprentissage dynamique et évolutif sont constituées les meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993). Cette posture mobilisée permet d'appréhender la voie comportementaliste qui se focalise sur la question du développement des compétences entrepreneuriales requises tout au long du processus entrepreneurial.

Par la suite, le phénomène entrepreneurial n'est plus centré sur les caractéristiques psychologiques et les traits de personnalité des entrepreneurs (approche descriptive) ou à des comportements (approche comportementale) mais il a changé d'orientation pour s'intéresser désormais à l'approche processuelle entrepreneuriale (Carter, Gartner et Reynolds, 1996).

L'approche processuelle est une approche dynamique qui s'intéresse aux phénomènes en évolution, il privilégie une vision plus large de l'entrepreneuriat contrairement à l'approche descriptive et comportementale. Elle offre une modélisation plus intégrée des aspects personnel, social, économique et culturel (Battistelli, 2001 ; Shane, 2003), de plus il tient compte de toutes ces dimensions pour expliquer la dynamique personnelle favorisant la structuration, la maturation et la réalisation d'un projet de création d'entreprise.

« Si l'approche descriptive cherche à comprendre le rôle de l'entrepreneur dans l'économie et la société, si l'approche comportementale explique les actes et les comportements des entrepreneurs en les situant dans leurs contextes spécifiques, la démarche processuelle a pour objet d'analyser dans une perspective temporelle et contingente, les variables personnelles et environnementales qui favorisent ou inhibent l'esprit d'entreprise, les actes et les comportements entrepreneuriaux » (Tounés, 2003).

❖ **Effectuation : Une nouvelle approche d'entreprendre**

La recherche en entrepreneuriat s'est longtemps intéressée aux attributs psychologiques pour expliquer le comportement de création d'entreprise, qui est considéré comme étant un processus réel, linéaire, rationnel et téléologique de développement d'opportunités (Ardichvili, Cardozo, Ray, 2003).

Une nouvelle approche nommée « l'effectuation » a émergé partant d'une idée que les entrepreneurs ne connaissent souvent ni les alternatives possibles, ni leurs probabilités d'occurrence, et prennent des décisions sans que l'objectif ne soient clairement définis, le choix des idées est irrationnel, aucune étude de faisabilité et de marché n'a été établie. Les entrepreneurs s'appuient sur ce qui se trouve à leur portée (leur personnalité, leur réseau de contact et leur connaissance), ils ne rédigent pas de business plan et ils ne s'intéressent pas à

d'étude de l'environnement, qui est caractérisé par l'incertitude et l'ambiguïté (Sarasvathy, 2008). Cependant, les entrepreneurs se retrouvent face à des limites cognitives et intellectuelles, une véritable contrainte pour l'identification et la sélection de l'information pertinente.

Cette approche porte sur une nouvelle logique de l'action entrepreneuriale « l'effectuation » qui inverse la logique rationnelle appelée « Causale » et qui repose sur le paradigme de création, qui consiste à partir des moyens disponibles à générer des effets, qui ne s'avèrent pas être des buts en soi, mais des étapes intermédiaires possibles en fonction des ressources existantes. A contrario, la logique « causale » repose sur le paradigme du choix, il part d'un but prédéterminé et définit la problématique entant que choix d'une trajectoire optimale pour atteindre ce but.

➤ Les principes de la logique « causale » et « effectuale » sont résumés dans le tableau ci-après :

TABLE 1  
LES PRINCIPAUX DES LOGIQUES « EFFECTUALE » et  
« CAUSALE »<sup>1</sup>

<u>Logique d'action :</u> <u>Sous construits</u>	<u>Effectuation</u>	<u>Causation</u>
<b>Fondement de l'action</b>	Les ressources disponibles	Les objectifs à atteindre
<b>Critère de décision des options</b>	Un niveau de pertes acceptables	Un objectif de rentabilité
<b>Stratégies / Acteurs externes</b>	Stratégies d'alliances	Stratégies concurrentielles
<b>Stratégie / Contingences</b>	L'exploitation d'évènements inattendus	L'élimination de contingences
<b>Stratégie / Futur</b>	Contrôle	Prévision

Le processus classique « causal » suppose qu'à partir d'un objectif prédéterminé, l'entrepreneur réalise une série d'études de marché et d'analyses concurrentielles destinées à l'élaboration d'un Business Plan, qui va servir d'outil pour acquérir les ressources et partenaires nécessaires à sa mise en œuvre (Read, Sarasvathy, Song, Wiltbank, 2009).

Par contre, le processus effectual repose sur un ensemble des étapes guidant les actions des effectuateurs dans un environnement marqué par l'incertitude et l'ambiguïté. L'action se fonde non pas sur des objectifs préexistants, mais sur les ressources qui sont à leur disposition.

<sup>1</sup> Source : Adapté de Sarasvathy, kotha (2001 ; 8) et de Dew, Read, Sarasvathy, wiltbank (2009 ; 290)

➤ Limites et nouvelles perspectives :

Malgré les différentes approches processuelles précitées ci-dessus, que ce soit celle « causale » ou bien « effective » ; qui ont été mises en exergue pour comprendre l'acte entrepreneurial, ce dernier reste un phénomène complexe à analyser et à appréhender Hernandez, (1999) puisqu'il est influencé par plusieurs facteurs (psychologiques, culturels, économiques, politiques et sociaux) Gartner, (1988) et percevable par des variables personnelles comme la motivation, la perception, l'aptitude, et le comportement.

S'ouvrir sur de nouvelles pistes de recherches semble nécessaire pour prédire le comportement entrepreneurial. Pour ce faire, une majorité des chercheurs qui s'intéressent à ce phénomène, se sont orientés vers l'analyse du processus cognitif intentionnel, un processus qui vient en amont de celui de l'acte entrepreneurial, et qui porte des éléments de réponse à des problématiques non résolues par les approches entrepreneuriales précitées. L'approche intentionnelle est une approche plurielle regroupant les problèmes de l'entrepreneuriat en quatre principales dimensions : processus, acteur, environnement et création d'entreprise.

Par ailleurs, les études réalisées sur l'intention entrepreneuriale sont multidisciplinaires mais elles manquent de catégorisation. L'apport de cette section se manifeste dans le rassemblement des travaux antérieurs du domaine de l'intention entrepreneuriale pour ensuite les regrouper en sous-catégories, dans l'intention d'identifier les principaux thèmes de la littérature et d'offrir une image plus claire à ce champ de recherche.

*B. Ancrage théorique*

La recherche académique dans le domaine de l'entrepreneuriat est intéressée à expliquer ce phénomène, à travers l'explication des approches processuelles entrepreneuriales (identification d'opportunité, émergence organisationnelle, vision entrepreneuriale, projet d'entreprendre, etc.) ou bien à travers l'identification des facteurs prédictifs de l'acte d'entreprendre.

A cet effet, nombreuses sont les études qui postulent que l'intention entrepreneuriale est le prédicteur quasi absolu et la variable la plus fiable pour expliquer un comportement entrepreneurial. Par ailleurs, la compréhension du concept de l'« intention » repose essentiellement sur les contributions de l'école de la psychologie sociale et sur les apports de recherches en entrepreneuriat afin de prédire le comportement de création d'entreprise.

Tous les chercheurs qui s'interrogent sur le comportement intentionnel, tiennent compte des aspects cognitifs de l'individu. A partir de cette réflexion, deux modèles principaux de la psychologie sociale ont été émergés dans la littérature de l'entrepreneuriat : Le modèle de l'action

accorde à l'opinion et aux réactions de son entourage proche quant à l'adoption du dit comportement. S'inspirant de cette théorie, Ajzen (1991) a prolongé cette dernière, en y ajoutant une variable complémentaire : le contrôle comportemental perçu.

En d'autres termes, la théorie du comportement planifié constitue l'extension de la théorie de l'action raisonnée proposée par Ajzen et Fishbein (1980), dont l'intérêt est d'expliquer que tous les comportements ne sont pas complètement sous le contrôle de la volition mais le degré de connaissance et de contrôle que tout individu possède de ses aptitudes en plus des ressources semblent nécessaires pour déclencher le comportement désiré.

Pour l'auteur, l'intention traduit l'intensité avec laquelle un individu est prêt à essayer, le niveau d'effort qu'il prévoit investir pour adopter un comportement (Ajzen, 1991). Ainsi, plus l'intention d'adopter un comportement est forte, plus ce dernier ne se doit d'être concrétisé. La théorie du comportement postule que l'intention prédit le comportement par l'intermédiaire de trois variables à savoir :

- *L'attitude (les facteurs psychologiques)* : Il s'agit de l'évaluation faite par l'individu du comportement souhaité ou envisagé. Elles varient en fonction des résultats et des conséquences anticipés du comportement en question.
- *Les normes subjectives (les facteurs socioculturels)* : Elles réfèrent à la pression sociale que subit l'individu. Par exemple, elles peuvent se traduire par les aspirations qu'ont la famille et les amis par rapport au choix de carrière d'un individu.

raisonnée (Ajzen, Fishbein ; 1980) et le modèle du comportement planifié (Ajzen, 1991).

La théorie de l'action raisonnée (Ajzen, Fishbein ; 1980) stipule que l'intention est déterminée par l'attitude d'une personne à l'égard du comportement et l'importance qu'elle

- *Le contrôle comportemental (les facteurs contextuels)* : il représente le degré de connaissance et de contrôle que tout individu possède de ses aptitudes en plus des ressources nécessaires pour déclencher le comportement désiré. La principale nouveauté de la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991), par rapport au modèle de l'action raisonnée (Ajzen, Fischbein ; 1980).

Par ailleurs, une autre théorie a émergé dans la littérature pour expliquer le phénomène entrepreneurial ; la théorie de l'évènement entrepreneurial (Shapero et Sokol, 1982) qui stipule que la décision d'entreprendre d'un individu repose essentiellement sur l'agissement en parallèle de deux éléments à savoir :

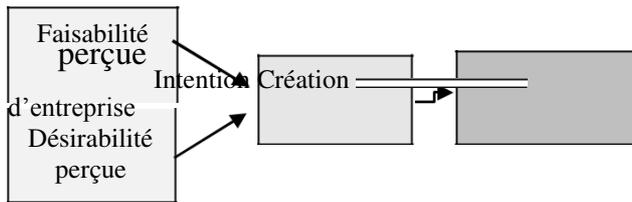


Fig. 1 Modèle de Shapero et Sokol<sup>2</sup>

2

Source : Shapero et Sokol (1982)

- La perception de l'individu de la désirabilité du comportement ; qui se réfère aux facteurs sociaux et culturels qui peuvent influencer le système de valeurs de l'individu.
- La perception de l'individu de la faisabilité du comportement envisagé ; qui représente les facteurs de soutien à la création d'entreprise.

Krueger (1993) a repris le modèle de Shapero et Sokol (1982) en intégrant le concept d'intention dans le modèle de la formation de l'événement entrepreneurial, ce qui est représenté dans la figure ci-dessous :

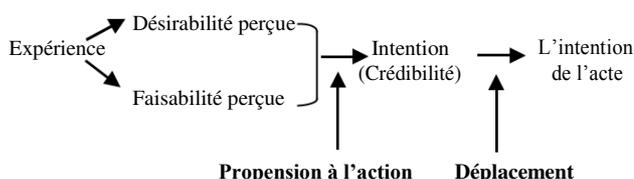


Fig. 2 Modèle de Shapero d'après Krueger (1993)<sup>3</sup>

Le modèle de Shapiro d'après Krueger (1993) a pour objectif de mettre en évidence le rôle central de l'intentionnalité dans le processus de l'événement entrepreneurial. Ce modèle repose sur quatre variables essentielles à savoir :

- Les perceptions de désirabilité de l'acte (l'ensemble de valeurs individuelles) ;
- Les perceptions de faisabilité de l'acte (Accès aux ressources nécessaires financières, humaines et techniques), qui sont issues de l'environnement culturel, politique, économique et social ;
- Une disposition psychologique (propension à l'action) ;
- Une situation précédant l'acte entrepreneurial (déplacement négatif, positif ou situation intermédiaire).

Par ailleurs, la synergie entre la théorie du comportement planifié « TCP » d'Ajzen (1991) et le modèle de l'événement entrepreneurial « MEE » de Shapero et Sokol (1982) concrétise une meilleure compréhension de la formation de l'IE, et ce grâce à l'alliance de leurs variables (Krueger et Brazeal, 1994 ; Krueger, Reilly et Carsrud, 2000 ; Schlaegel et Koenig, 2014).

Ces rapprochements avaient été également mis en lumière par Krueger et Brazeal (1994) ; qui prônent que les attitudes et les normes sociales proposées dans le modèle d'Ajzen (1991) renvoient au concept de désirabilité de Shapero et Sokol (1982) et les perceptions du contrôle comportemental se rapprochent du concept de faisabilité de Shapero et Sokol (1982).

<sup>3</sup> Source : Shapero et Sokol (1982), repris par Krueger, Reilly et Carsrud (2000)

### ➤ Discussion :

Le processus entrepreneurial est donc représenté par des phases en amont et en aval Learned, (1992). Plusieurs auteurs comme Krueger, Brazeal (1994) et Kolvereid (1997) se sont intéressés à l'étape en amont du processus à savoir celle de l'intention entrepreneuriale, qui représente le meilleur prédicateur de l'acte d'entreprendre et qui enrichie davantage les recherches faites sur les comportements observés en aval.

T. Volery et al. (1997), note que pour compléter la recherche sur le domaine de l'entrepreneuriat, il faut non seulement travailler sur les individus ayant déjà créé leurs entreprises mais aussi sur ceux qui sont en amont de ce processus, nommés « les entrepreneurs potentiels ».

Par ailleurs, l'entrepreneur potentiel atteint l'état désiré (le comportement intentionnel) qui est formé en amont de la décision d'entreprise, celui-ci doit choisir les moyens pour y arriver (Tokatlioglu, 2002), ceci est représenté dans la figure ci-dessous :

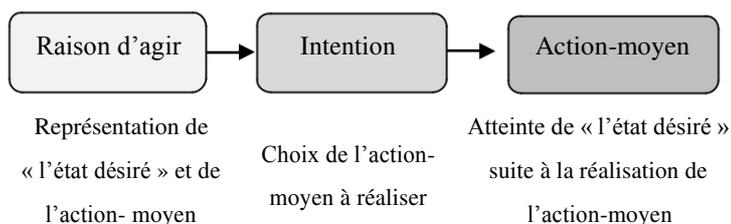


Fig 3 Les frontières de la formation de l'intention

De nombreux auteurs qui sont intéressés à étudier les causes du choix de l'action-moyen, (McCelland, 1961 ; Rotter, 1966 ; Brockhaus, 1980 ; Amabile, 1997) postulent que le trait de personnalité est la variable explicative de l'acte d'entreprendre ou encore la variable de motivation par (Shane, Kolvereid et Westhead, 1991 ; Birley et Westhead, 1994 ; Carter, Gartner, Shaver et Gatewood, 2003). De plus, les modèles d'intention entrepreneuriale expliquent la formation de ce choix en amont (Shapero et Sokol, 1982 ; Bird, 1988 ; Learned, 1992 ; Krueger, 1993 ; Boyd et Vozikis, 1994 ; Davidson, 1995 ; Krueger, Reilly et Carsrud, 2000). Cette dernière cause, constitue à notre sens le meilleur moyen de démystifier le processus cognitif et la formation de l'intention entrepreneuriale.

L'entrepreneur potentiel doit avoir une raison pour créer son entreprise, cette raison de passer à l'acte d'entreprendre dépend de son état désiré (Dretske, 1991 ; Davidson, 2001 ; Anscombe, 2002). Ainsi, tout le processus entrepreneurial dépend de l'atteinte de cet état.

#### IV. THEMATIQUE D'ANALYSE

L'étude de l'intention entrepreneuriale a retenu l'attention de nombreux chercheurs qui s'intéressent à prédire le comportement de création d'entreprise puisqu'il demeure le meilleur prédicateur des comportements futurs (Kolvereid, 1997 ; Krueger et al. 2000).

Le concept de l'intention entrepreneuriale a fait couler beaucoup d'encre et a suscité un intérêt sans précédent chez divers d'auteurs, ce qui a poussé Francisco Liñán et Alain Fayolle (2015) a considéré ce champ comme un domaine de recherche à part entière regroupant cinq thématiques d'analyses, ce qui représente la figure ci-dessus :

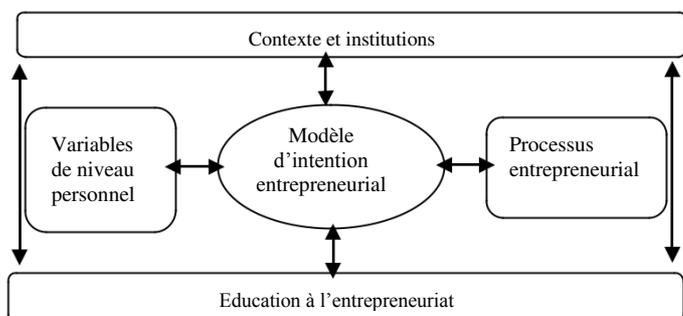


Fig. 5 Catégories d'articles après une analyse de citation<sup>4</sup>

Selon les mêmes auteurs, il existe 409 articles traitant le concept de l'intention entrepreneuriale publiés entre 2004 et 2013 (Inclus) dont 24 articles sont les plus influents et les plus cités, ce qui représente le tableau suivant :

TABLE 2 :  
ARTICLES LES PLUS CITE (2004-2013)<sup>5</sup>

Catégorie du groupe	Articles	Journal <sup>6</sup>	Citations
Gr 1. Modèle d'intention entrepreneuriale de base	Zhao et al. (2005)	JAP	94
	Linan & Chen (2009)	ETP	57
	Hmieleski and Corbett (2006)	JSBM	27
	Thompson (2009)	ETP	24
	Van Geldern et al. (2008)	CDI	23
	Wilson et al. (2007)	ETP	49
Gr 2. Variables de niveau personnelles	Segal et al. (2005)	IJEER	26
	Guerrero et al. (2008)	IEMJ	23
	Lee and Wong (2004)	JBV	21
	Carr and Sequeira (2007)	JBR	19
	Gupta et al. (2009)	ETP	19
	Linan and Santos (2007)	IAER	17
Gupta et al. (2008)	JAP	15	
Gird and Bagraim (2008)	SAJP	13	

<sup>4</sup> Francisco Liñán et Alain Fayolle (2015)

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> a CDI (2 papers) Career Development International; ETP (4): Entrepreneurship Theory & Practice; E + T Education + Training; IAER: International Advances in Economic Research; IEMJ (2): International Entrepreneurship & Management Journal; IJEER (2) International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research; IJITM International Journal of Innovation and Technology Management; ISBJ International Small Business Journal; JAP (2): Journal of Applied Psychology; JBR: Journal of Business Research; JBV (3) Journal of Business Venturing; JEC Journal of Enterprising Culture; JEIT Journal of European Industrial Training; JSBM

Gr 3. Education à l'entrepreneuriat	Souitaris et al. (2007)	JBV	79
	Fayolle et al. (2006)	JEIT	42
	Pittaway and Cope (2007)	ISBJ	25
	Franke & Lithie (2004)	IJITM	17
Gr 4. Contexte et institutions	Veciana et al. (2005)	IEMJ	31
	Kristiansen and Insarti (2004)	JEC	21
	De Pollis and Reardon (2007)	CDI	17
	Engle et al. (2010)	IJEER	14
Gr 5. Processus entrepreneurial	Kolvereid and Isaksen (2006)	JBV	49
	Nabi et al. (2006)	E + T	13

Groupe 1 : Modèle d'intention entrepreneuriale de base

La plupart des recherches dans cette catégorie montrent que le « succès » des modèles d'intentions entrepreneuriales TPB (Ajzen, 1991) et EEM (Shapero, 1984) reposent essentiellement sur le fait qu'ils soient testés et que les résultats obtenus sont satisfaisants. Les échantillons utilisés sont des étudiants universitaires (par exemple, van Gelderen et al, 2008), des élèves du secondaire (do Paço et al, 2011) ou du grand public (Drnovsek et Erikson 2005) provenant de pays très différents (Portugal, Portugal, Portugal, Portugal, Roumanie, Malaisie, Chine, Tunisie, Ethiopie, Afghanistan, Pérou, Ukraine). Dans cette première catégorie, trois thèmes essentiels ont été mis en œuvre : l'inclusion de variables supplémentaires dans le modèle ; l'analyse détaillée de la configuration spécifique des antécédents motivationnels des intentions et la méthodologie.

❖ Test général de la théorie :

Le modèle le plus testé est le TPB (Pihie, 2009 ; Tegtmeier 2012), suivi de l'EEM (Lo et Wang 2007). De plus, quatre articles comparent et / ou intègrent les deux modèles (Drnovsek et Erikson 2005 ;Jakopec et al 2013 ; Salhi et Boujelbene 2013 ; Solesvik et al, 2012). Par ailleurs, Lanero et al. (2011) et Loras et Vizcaino (2013), postulent que les deux théories de l'intention entrepreneuriale ont beaucoup en commun ; la désirabilité et la faisabilité sont perçues comme substituts de l'attitude personnelle et du contrôle comportemental, tout en incluant une mesure de la valorisation sociale de l'entrepreneuriat au lieu de la propension à agir. Les études sur ce thème confirment massivement l'applicabilité des modèles d'intention à l'entrepreneuriat.

Journal of Small Business Management; SAJP South African Journal of Psychology



Intentions spécifiques

Plusieurs recherches ont mis l'accent sur différents types d'intentions : l'intention de croître (Kozan et al, 2006), l'intention d'internationaliser (Sommer et Haug 2011), l'intention de sortir (Brigham et al, 2007) et l'intention entrepreneuriale d'entreprise qui a également attiré l'attention de (Fini et al, 2012).



#### Nouveau cadre théorique

De nouveaux modèles substantiels ont vu le jour comme la théorie de l'espérance (Renko et al., 2012) et la théorie de la carrière cognitive sociale (Hechavarría et al., 2012) représentant une alternative et des propositions plus proches que les modèles d'intention conventionnels.

Quan (2012) propose une distinction entre les intentions entrepreneuriales impulsives et celles délibérées, dont chacune a des variables explicatives différentes. Par ailleurs, une nouvelle voie pour étudier l'entrepreneuriat a été mise en œuvre par Gartner (2010) incluant trois variables : intention, action et circonstance.

En outre, Devonish et al. (2010) ont proposé un modèle révisé, mais leurs résultats ont montré la supériorité du modèle d'intention conventionnel. Enfin, la plupart de ces nouveaux cadres théoriques se sont révélés potentiellement utiles, bien qu'il soit nécessaire de poursuivre la comparaison et l'intégration entre les différents modèles.



#### Variables supplémentaires

Comme les modèles d'intention expliquent les facteurs déterminants de l'intention entrepreneuriale, certaines études ont proposé également des variables supplémentaires très influentes à inclure dans les modèles d'intention comme la propension à improvisation (Hmieleski et Corbett, 2006) et la distance temporelle qui contribue au dynamisme du modèle d'intention (Tumasjan et al. 2013)



#### Configuration des antécédents de motivation

Les modèles d'intentions conventionnelles mettent en évidence des variables explicatives ayant pour objectif d'expliquer directement et indépendamment le comportement intentionnel.

Néanmoins, les auteurs dans ce thème ont étudié des configurations alternatives, Zhao et al. (2005) a analysé la médiation dans le cas d'auto-efficacité ; Nasurdin et al. (2009) en ce qui concerne l'opportunité ; et dans un point de vue différent, Clercq et al. (2013) ont étudié l'influence de la capacité perçue (modérée par l'orientation d'apprentissage et la passion pour le travail) sur l'intention. Fitzsimmons et Douglas (2011), à leur tour, se concentrent sur l'interaction entre la désirabilité et la faisabilité.



#### Méthodologie

Il existe trois articles intéressants portant sur l'analyse de l'intention entrepreneuriale et sur l'analyse des indicateurs de mesure. McGee et al., (2009) mettent en œuvre le développement d'échelle de l'instrument d'auto-efficacité entrepreneuriale et celui de l'intention entrepreneuriale (Thompson, 2009). Liñán et Chen (2009), à leur tour, développent un indicateur de mesure complet permettant d'évaluer les variables explicatives de l'intention entrepreneuriale en le testant dans deux échantillons clairement différenciés.

#### Groupe 2 : Influence des variables personnelles

Selon Francisco Liñán et Alain Fayolle (2015), cette catégorie comprend le plus grand nombre d'articles (148) et la diversité de la recherche est substantielle. Près de la moitié de ces articles se concentrent sur les facteurs de personnalité et de psychologie des individus étudiés, et comment ils affectent l'intention. Un deuxième thème porte sur les facteurs contextuels et démographiques qui peuvent également affecter l'intention.



#### Facteurs de personnalité / psychologie

De nombreuses études paradigmatiques sur des échantillons diversifiés analysent l'influence de cinq grands traits de personnalité sur les intentions entrepreneuriales (par exemple, Zhao et al 2010, Saeed et al., 2013). Dans ce sens, Brandstätter (2011) présente les résultats de cinq méta-analyses, confirmant ainsi cette relation. Par ailleurs, d'autres traits de personnalité plus spécifique ont été mis en œuvre comme la perception du risque (par exemple, Segal et al., 2005, Nabi et Liñán, 2013), le locus de contrôle (Zellweger et al., 2011), l'innovation (p. et al., 2010) et le narcissisme (Mathieu et St-Jean, 2013).

En outre, il existe des facteurs psychologiques relativement stables qui ont également un impact sur l'intention tels que les styles cognitifs (par exemple, Kickul et al., 2010) ou les ancrés de carrière (Lee et Wong, 2004). D'un autre côté, il existe certaines capacités qui varient dans le temps et qui peuvent être développées, telles que la créativité (par exemple, Zampetakis et al., 2011), ou l'intelligence émotionnelle (par exemple, Zampetakis et al., 2009). Enfin, les valeurs personnelles ont également retenu l'attention car elles peuvent influencer les attitudes et les intentions (Watchravesringkan et al., 2013).



#### Facteurs contextuels

Les articles de ce thème mettent en évidence l'influence des variables contextuelles comme la profession des parents (Bhandari 2012) ou encore le contexte de l'entreprise familiale (Hadjimanolis et Poutziouris 2011) sur l'intention entrepreneuriale des individus. Les antécédents scolaires sont également pertinents (Guerrero et al 2008, Wu et Wu 2008), de même que l'expérience (Gird et Bagraim 2008). D'un autre côté, le rôle de la famille semble être plus prééminent (Carr et Sequeira 2007) et exerce un effet positif sur l'intention (Bosma et al.2012, Radu et Loué 2008). De plus, le capital social représente un facteur de fond majeur affectant l'intention (Liñán et Santos 2007).



#### Problèmes de genre

La question de genre a suscité l'attention de plusieurs auteurs ayant pour objectif de prédire le comportement de création d'entreprise. Selon Strobl et al., (2012), les hommes manifestent une attitude plus positive envers l'entrepreneuriat, une intention entrepreneuriale plus élevée, ainsi qu'une faisabilité perçue plus positive (Dabic et al., 2012).

D'un autre côté, l'effet des modèles sur l'auto-efficacité est plus fort chez les femmes (BarNir et al., 2011), tout comme l'effet de l'éducation à l'entrepreneuriat (Wilson et al., 2007). Cependant, Haus et ses collaborateurs (2013) concluent que les femmes transforment leurs intentions en action dans une bien moindre mesure que les hommes. À cet égard, les femmes ont tendance à percevoir différents obstacles à l'entrepreneuriat (Shinnar et al., 2012) puisqu'ils sont les plus impactées par les stéréotypes de genre (implicites et explicites) (Sweida et Reichard, 2013).



#### Sous-échantillons spécifiques

Pour approfondir les recherches sur le comportement intentionnel, ce thème s'intéresse aux travaux portant sur deux groupes essentiels de la population ; qui dotent de certaines caractéristiques : les élèves du secondaire qui ont une expérience limitée (par exemple, Marques et al., 2012) ; et les membres de la population vieillissante, qui ont beaucoup plus d'expérience (Tornikoski et Kautonen 2009). Les autres articles portent sur les agriculteurs néerlandais (Bergeroet et al., 2004) ou les entrepreneurs turcs autochtones (Uygun et Kasimoglu, 2013).



#### Obstacles perçus

Peu sont les travaux qui ont étudiés l'influence des barrières perçues sur l'intention entrepreneuriale. Les trois articles de ce thème sont très généraux et concluent que le manque de capital, le manque de compétences et les problèmes opérationnels contribuent à réduire le niveau de l'intention d'entreprendre chez les individus (par exemple, Choo et Wong, 2006).

### Groupe 3 : Education à l'entrepreneuriat

La majorité des travaux se concentrent sur l'impact des différents programmes éducatifs sur les caractéristiques des participants (notamment leurs intentions). A cet égard, ce sujet a été séparé en trois thèmes essentiels : les caractéristiques des participants (articles utilisant des échantillons d'étudiants qui ont entrepris un programme d'éducation à l'entrepreneuriat « PEE ») ; Résultats du PEE (articles rapportant un résultat attribué au programme) et l'évaluation EEP (documents effectuant une sorte d'évaluation méticuleuse du programme). Selon Fayolle et Gailly (2013), il existe peu de connaissances sur le lien de causalité potentiel entre plusieurs variables éducatives ainsi que l'impact des EEP sur les antécédents d'intention.



#### Caractéristiques des participants

Dans ce thème, plusieurs études ont étudiées les caractéristiques des étudiants poursuivant une éducation de l'entrepreneuriat (par exemple Bakotic et Kruzic 2010, Tounés 2006). Jusqu'ici, les résultats de la recherche empirique ont révélé des différences significatives en termes des attitudes et des niveaux d'intention des élèves qui participent aux EEP et ceux qui ne le font pas (Ozgen et Minsky, 2013 ; Leung et al. 2012).

Les contributions dans cette catégorie suggèrent que l'éducation à l'entrepreneuriat doit appliquer des techniques et des contenus pédagogiques différenciés pour atteindre son plein potentiel (Martin et al., 2013).



#### Résultats du PEE

Les articles de ce thème examinent les intentions entrepreneuriales des étudiants poursuivant un programme d'éducation à l'entrepreneuriat. Les auteurs intéressés par ce thème trouvent généralement que ces étudiants ont un niveau d'intention très élevé (Shahidi 2012). De plus, Farashah, (2013) a également évalué la relation entre la participation à un PEE et la déclaration d'une intention entrepreneuriale.

D'un autre côté, Pihie et Bagheri (2009) ont comparé les étudiants qui ont et qui n'ont pas participé à un PEE et ils ont trouvé que les participants manifestent une intention plus élevée. Par ailleurs, une autre étude a été réalisée à long terme (Degeorge et Fayolle 2008) évaluant la stabilité des intentions jusqu'à 7 ans après la participation au PEE. Ainsi que, l'analyse documentaire de Pittaway et Cope (2007) révèle une relation généralement positive.



#### Évaluation du PEE

Les articles de ce thème mettent l'accent sur une évaluation plus rigoureuse des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat car le niveau de l'intention d'entreprendre dépend parfaitement de la qualité des PEE. Les résultats soutiennent généralement l'effet positif du PEE sur les intentions entrepreneuriales (Solevik 2013), bien qu'une exposition préalable à l'entrepreneuriat modifie cet effet (Fayolle et Gailly 2009).

Néanmoins, Oosterbeek et al. (2010) trouvent une relation négative. En ce sens, von Graevenitz et al. (2010) considèrent qu'il est avantageux que le niveau d'intention général diminue à la suite des informations (internes et externes) pertinentes.

De plus, certaines revues de littérature sur ce thème ont trouvé de nombreuses faiblesses méthodologiques et ont appelé à des analyses plus précises (Lorz et al., 2013 ; Rideout et Gray 2013).



#### Comparaisons

Les articles de ce thème se concentrent sur la comparaison de différents étudiants car même si ces derniers poursuivent le même programme d'éducation de l'entrepreneuriat, leurs niveaux d'intention se diffèrent d'un étudiant à un autre.

Cette diversité émane de leur origine, comme les pays (Franke et Luthje 2004), les régions d'un pays (Packham et al., 2010) ou les écoles dans un même lieu (Wang et Verzat 2011). En somme, ils ont tendance à trouver des différences qui sont attribuées à des facteurs externes au PEE.



#### Proposition de programme

Les documents de ce thème se concentrent sur le contenu et sur les méthodes pédagogiques afin de développer le PEE. Certains articles suggèrent l'utilisation de méthodes plus pratiques et expérimentées en général (par exemple, Haase et Lautenschlager, 2011 ; Liñán et al., 2011a). D'autres, à leur

tour, se concentrent sur des suggestions plus spécifiques, comme les modes de pensée, les perceptions des risques (Barbosa et al.2008) ainsi que, le sentiment de réussite et d'échec (Oser et Volery 2012), ou encore les dimensions métacognitives (Urban 2012).

#### Groupe 4 : Le rôle du contexte et des institutions

Les articles de cette catégorie mettent l'accent sur le contexte spatial comme un facteur déterminant de la formation de l'intention entrepreneuriale. Par ailleurs, les pays ne sont qu'une sous-dimension du contexte spatial. La recherche pourrait évaluer également l'influence d'autres sous-dimensions, telles que les communautés et les districts sur la formation de l'intention entrepreneuriale (Liñán et al., 2011b, Jaén et Liñán 2013). De plus, la recherche pourrait également étudier l'impact des cultures professionnelles sur les changements des attitudes des individus. D'un autre côté, peu sont les recherches qui ont expliqué l'influence des variables environnementales externes (politique, social, économie, culture, ect.) sur la formation de l'intention entrepreneuriale (Engle et al., 2011).

##### ❖ Études interculturelles

Ce thème repose essentiellement sur la variabilité de la formation des intentions entrepreneuriales. Il y a cependant une évolution claire dans ces études. Ces dernières ont utilisées des échantillons de divers pays (par exemple, De Pillis et Reardon, 2007 ; Kristiansen et Indarti, 2004 ; Veciana et al., 2005).

En revanche, depuis 2010, des échantillons beaucoup plus larges ont commencé à être utilisés, provenant de six (Moriano et al., 2012), sept (Davey et al., 2011), douze (Engle et al., 2010) ou même treize pays (Iakovleva et al., 2011).

##### ❖ Variables institutionnelles

Dans ce thème, différents types d'institutions sont considérés : les universités (Turker et Selcuk, 2009), les réseaux sociaux (Zafar et al., 2012), le contexte régional (Kibler 2013), la représentation médiatique des entrepreneurs (Radu et Redien-Collot 2008) ou de la culture (Schlaegel et al., 2013).

Par ailleurs, les résultats suggèrent que l'intention entrepreneuriale est plus élevée lorsque les institutions sont plus favorables (Liñán et al., 2011b). Les institutions formelles sont évidemment importantes, mais les institutions informelles semblent également ou même plus influentes (Engle et al., 2011). À cet égard, les variations culturelles au sein d'un même pays affectent les niveaux d'intention (Jaén et Liñán, 2013).

##### ❖ Contexte culturel

Dans ce thème, Matiz-Bulla et Hormiga (2011) suggèrent que l'environnement culturel a un impact sur le niveau d'intention chez les étudiants. Néanmoins, Li (2007) analyse les étudiants internationaux (asiatiques) d'une université américaine. Yemini et Yeheskel (2011), à leur tour, comparent

l'intention entrepreneuriale des étudiants israéliens de différentes origines ethniques.

##### ❖ Approche écologique

L'article de Tang (2008) constitue un thème à part entière. Il constate que la munificence environnementale favorise la vigilance entrepreneuriale qui, à son tour, augmente l'intention.

#### Groupe 5 : Le processus entrepreneurial et le lien intention-comportement

Deux thèmes clairement différents ont émergé dans cette catégorie. Ces articles effectuent des études longitudinales, ou ils se concentrent clairement sur une vue du processus en se focalisant sur le rôle de certaines variables dans ce processus. D'un autre côté, les auteurs souhaitent suggérer au moins deux orientations principales et complémentaires pour des recherches futures sur le lien intention-comportement dans le domaine de l'entrepreneuriat.

##### ❖ Etudes longitudinales

Les articles de ce thème se concentrent sur les étudiants universitaires pour comprendre le processus entrepreneurial. Le premier et le plus connu article de ce thème a suivi des entrepreneurs naissants pour tester le lien intention-comportement (Kolvereid et Isaksen, 2006).

En outre, Kautonen et al. (2013) ont reproduit l'étude et ont montré la véracité de la théorie TPB. Il s'avère nécessaire de noter qu'après 18 ans Schoon et Duckworth (2012) notent que l'intention entrepreneuriale représente un véritable prédicateur du comportement entrepreneurial à très long terme. Stenholm, 2011, à son tour, se concentre sur l'explication de la croissance des entreprises.

D'autres articles s'intéressent à tester des théories alternatives telles que la décision de carrière (Hirschi 2013) et la théorie de l'échange (Manolova et al., 2012) ou l'interaction entre les personnes, les processus, les ressources et l'environnement (Kessler et Frank 2009).

##### ❖ Variables affectant le processus

Dans ce thème, les articles se concentrent sur le rôle que joue l'intention entrepreneuriale dans le processus entrepreneurial. La majorité des articles dans ce thème sont des articles théoriques (par exemple, Doern (2009) ; Nabi et al., (2006) ; Nabi et Holden, (2008)). Certains articles portent sur des aspects spécifiques et leurs effets sur les étapes entrepreneuriales, tels que les obstacles à la croissance (Doern 2009) ou l'influence décroissante des traits de personnalité (Frank et al., 2007). En général, ils fournissent des idées très intéressantes et ouvrent un grand nombre de lignes de recherche futures.

##### ➤ Nouveaux domaines de recherche

Selon Francisco Liñán et Alain Fayolle (2015), dans les 409 articles portant sur l'intention entrepreneuriale de 2004 à 2013, il existe 17 articles qui ne rentrent pas facilement dans l'une des cinq catégories précédentes. La majorité de ces articles se

concentrent sur l'intention d'activités entrepreneuriales très spécifiques. Ces articles sont relativement plus récents que les autres, puisqu'ils ont été publiés à partir de 2010. En particulier, les mêmes auteurs ont identifié deux thèmes qui semblent prendre de l'ampleur : les intentions d'entrepreneuriat social et durable.

❖ **Intention de l'entrepreneuriat social**

De nos jours, l'entrepreneuriat social a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs, il s'est émergé comme un sujet de recherche à part entière. Forster et Grichnik (2013) montrent l'applicabilité du modèle TPB sur ce cas, tandis que Smith et Woodworth (2012) mettent en évidence le rôle de l'éducation. Ayob et al., 2013, à leur tour, testent les effets de certaines variables supplémentaires, telles que l'empathie (Ayob et al., 2013).

❖ **Intention de l'entrepreneuriat durable**

Avasilcăi et Hutu (2010) mettent l'accent sur les valeurs personnelles comme étant une variable explicative de l'intention entrepreneuriale durable. Ainsi, Kuckertz et Wagner (2010) expliquent l'influence d'une approche « orientation durable » sur l'intention entrepreneuriale.

❖ **Autres**

Ce thème de recherche repose sur deux articles essentiels analysant l'intention entrepreneuriale comme une variable explicative de la valorisation des opportunités (Gregoire et Shepherd, 2012) et l'engagement entrepreneurial (Parente et Feola, 2013). Ainsi, un dernier article s'intéresse à l'intention trans-générationnelle pour les chefs d'entreprise familiale (Williams et al., 2013).

➤ **Discussion et limites de la recherche**

Le processus de création d'entreprise se divise en quatre phases essentielles (Tounès, 2007), l'intention entrepreneuriale en reste la plus forte car elle demeure le meilleur prédicateur des comportements futurs (Kolvereid, 1997 ; Krueger et al., 2000).

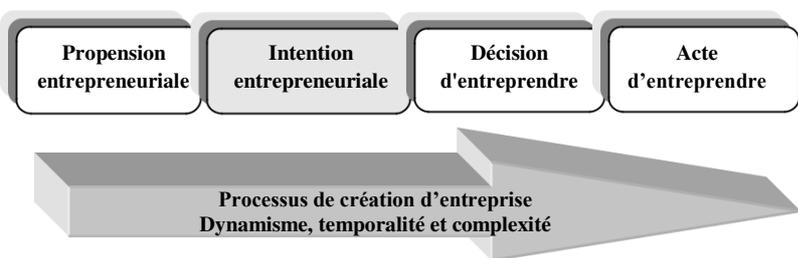


Fig.6 Les phases du processus de création d'entreprise

Malgré de nombreuses études mettant en exergue l'importance de l'intention entrepreneuriale ; il s'est avéré majeure de souligner sa faiblesse qui se manifeste dans le fait de ne pas prendre en compte le caractère mobile ; Danjou,

(2004) ; Moreau, (2006) ; Hernandez et Marco, (2006) stipulent que toute intention ne résulte pas en action.

Dans ce cas de figure, les recherches précitées pensent l'intention entrepreneuriale comme étant constante et inchangée dans le temps, ce qui biaise le fondement même de la recherche. Ainsi que, les modèles d'intention conventionnels se contentent juste de savoir si, au moment de l'enquête, l'interrogé possède ou non une intention entrepreneuriale un jour.

Audet, (2003, 2004), à son tour, déclare que la stabilité de l'intention entrepreneuriale n'est pas encore prouvée. Il rappelle que plus le gap entre la formation de l'intention et le passage à l'acte d'entreprendre est long, plus il y a des chances que d'autres circonstances altèrent l'intention initiale et invalident la prédiction préétablie. On peut donc dire qu'un individu peut avoir une intention entrepreneuriale aujourd'hui, ne plus l'avoir demain et la retrouver plus tard.

En outre, ce qu'on reproche aux modèles d'intentions c'est le fait d'être cerner dans une approche purement psychologique. L'intention dans ce sens est interprétée comme un psychologisme latent ; les chercheurs demandent aux individus s'ils ont l'intention de créer une entreprise, ce qui laisse l'intention dépendante de réponses purement subjectives.

En effet, les déclarations sur un état psychologique à l'instant « T » des interviewés sont les seules signes mobilisés pour tenter de mesurer l'intention entrepreneuriale. Cependant, limiter la façon de penser de l'intention entrepreneuriale à des états mentaux et/ou des croyances ; c'est dire que cette intention entrepreneuriale n'a que la volonté pour seule cause.

## V. CONCLUSION

En guide de synthèse, on peut conclure que le phénomène entrepreneurial est aujourd'hui un enjeu de taille pour plusieurs pays grâce à sa capacité à déclencher la croissance économique (Acs et Armington, 2003) ; des emplois (Birch, 1987) et de l'innovation (Retnolds, Slorey et Westhead, 1994).

De ce fait, l'analyse exhaustive du concept de l'entrepreneuriat nécessite la prise en compte non seulement des individus qui ont concrétisé leurs projets mais aussi de ceux qui ont l'intention de le faire (Krueger et Carsrud, 1993), d'où l'intérêt porté au concept de l'intention entrepreneuriale.

En effet, plusieurs chercheurs se sont intéressés au concept d'intention, ce qui rend ce concept transdisciplinaire, et intéresse les chercheurs dans plusieurs domaines.

La démarche adoptée dans ce travail est pluridisciplinaire et la méthodologie de recherche s'inscrit dans l'exploration théorique, elle vise ainsi à cerner la notion d'intention entrepreneuriale en se positionnant en amont du processus entrepreneuriale. En effet, cet état de l'art nous indique que l'intention ne peut être abordée que dans un processus qui tient compte des facteurs personnels et contextuels. Il n'est donc pas à nier qu'il existe un consensus entre les chercheurs que le concept d'intention est considéré comme le meilleur prédicateur de l'acte entrepreneuriale. Il s'inscrit ainsi dans une phase majeure du processus de création d'entreprise.

Le processus entrepreneurial est donc représenté par des phases en amont et en aval (Learned, 1992). Nous nous sommes ainsi intéressés à l'étape en amont du processus à savoir celle de l'intention entrepreneuriale ; ce qui va enrichir les recherches faites sur les comportements observés en aval.

De ce fait, la quasi-totalité des chercheurs qui s'intéressent à l'action s'accorde à dire que l'intention est primordiale dans le processus entrepreneurial. Ainsi ; Krueger et al, 2000 ; Tounès, 2003 ; Kolvereid et Isaksen, 2006, affirment tous que la création d'entreprise correspond à un processus intentionnel ; d'ailleurs selon Krueger et Carsrud (1993) ; étudier un futur comportement de création d'entreprise est indissociable de l'intention qui anime l'individu quant à la manifestation de ce comportement.

D'après cette recherche théorique, Il est indéniable à constater que ni les académiciens ni les praticiens du concept de l'entrepreneuriat ne sont sur la même longueur d'onde (Achour, 2016 ; Shapero et Sokol, 1982 ; Gartner, 1990 ; Dyer, 1994 ; Crant, 1996 ; Fillion, 1997 ; Hernandez, 1999 ; Gibb et Cotton, 2002), ce qui rend le concept d'intention entrepreneuriale une odyssée pluridisciplinaire.

D'un autre côté, on note aujourd'hui que les intentions entrepreneuriales sont influencées par les attitudes, valeurs et croyances de l'individu (Krueger, 1993 ; Krueger et Brazea, 1994 ; et Krueger et Carsrud, 1993). Dans ce sens l'intention peut être le meilleur prédicateur d'action en ce qui concerne la démarche entrepreneuriale dans un contexte précis tel que l'entrepreneuriat religieux ou la microfinance qui nécessitent une étude-action entre autres pour comprendre l'action de l'entrepreneur.

## REFERENCES

- [1] A. Ardichvili, R. Cardozo, & S. Ray, 'A theory of entrepreneurial opportunity identification and development'. *Journal of business venturing*, 18(1), 105-123, (2003).
- [2] A. Bandura, 'Self-efficacy mechanism in human agency'. *American Psychologist*, 37, 122-147, (1982).
- [3] A. BarNir, W.E. Watson, & H. M. Hutchins, 'Mediation and moderated mediation in the relationship among role models, self-efficacy, entrepreneurial career intention, and gender'. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 270-297, (2011).
- [4] A. Battistelli, 'I giovane e la scelta imprenditoriale'. Milano : Angelo Guerini e associati, (2001).
- [5] A. Fayolle, & B. Gailly, 'The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence'. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75-93. 2015, (2013).
- [6] A. Gird, & J.J. Bagraim, 'The theory of planned behaviour as predictor of entrepreneurial intent amongst final-year university students'. *South African Journal of Psychology*, 38(4), 711-724, (2008).
- [7] A. Hadjimanolis, & P. Poutziouris, 'Family business background, perceptions of barriers, and entrepreneurial intentions in Cyprus'. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(2), 168-182, (2011).
- [8] A. Hirschi, 'Career decision making, stability, and actualization of career intentions: the case of entrepreneurial intentions'. *Journal of Career Assessment*, 21(4), 555-571, (2013).
- [9] A. Lalande, 'Vocabulaire technique et critique de la philosophie'. Paris, Presses Universitaires de France, (1993).
- [10] A. Lanero, J. L. Vázquez, P. Gutiérrez, & M. P. García, 'The impact of entrepreneurship education in European universities: an intention-based approach analyzed in the Spanish area'. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 8(2), 111-130, (2011).
- [11] A. M. Nasuridin, N. H. Ahmad, & C.E. Lin, 'Examining a model of entrepreneurial intention among Malaysians using SEM procedure'. *European Journal of Scientific Research*, 33(2), 365-373, (2009).
- [12] A. Shapero, & L. Sokol, 'Social dimensions of entrepreneurship'. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs: Prentice Hall, (1982).
- [13] A. Shapero, 'The entrepreneurial event. In C. A. Kent (Ed.), *The environment for entrepreneurship*'. Lexington: Lexington Books, (1984).
- [14] A. Strobl, C. Kronenberg, & M. Peters, 'Entrepreneurial attitudes and intentions: assessing gender specific differences. *International*'. *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(4), 452-468, (2012).
- [15] A. Tounès, 'L'intention entrepreneuriale des étudiants: le cas français'. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 41(219), 57-65, (2006).
- [16] A. Tounès, 'L'intention entrepreneuriale: Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE'. UNIVERSITE DE ROUEN, (2003).
- [17] A. Tumasjan, I. Welpe, & M. Spörrle, 'Easy now, desirable later: the moderating role of temporal distance in opportunity evaluation and exploitation'. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(4), 859-888, (2013).
- [18] A.D. Farashah, 'The process of impact of entrepreneurship education and training on entrepreneurship perception and intention: study of educational system of Iran'. *Education and Training*, 55(8/9), 868-885, (2013).
- [19] B. Bird, 'Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention'. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453, (1988).
- [20] B. C. Martin, J. J. McNally, & M. J. Kay, 'Examining the formation of human capital in entrepreneurship: a meta-analysis of entrepreneurship education outcomes'. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224, (2013).
- [21] B. H. Schmitt, 'Customer Experience Management. Hoboken, NJ: Wiley.Chandler g., jansen e. (1992). the founder's self - assessed competence and venture performance'. *Journal of business venturing*, vol 7, p. 223-236, (2003).
- [22] B. Salhi, & Y. Boujelbene, 'La formation de l'intention entrepreneuriale des étudiants suivant des programmes en entrepreneuriat'. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(1), 40-61, (2013).
- [23] B. Urban, 'Applying a metacognitive perspective to entrepreneurship: empirical evidence on the influence of metacognitive dimensions on entrepreneurial intentions'. *Journal of Enterprising Culture*, 20(2), 203-225, (2012).
- [24] B., & P. D. Reynolds, 'Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*', 11, 151-166, (1996).
- [25] C. Fonrouge, 'le devenir des métiers. revue française de gestion', n° 140, p. 151-168, (2002).
- [26] C. Mathieu, & T. St-Jean, 'Entrepreneurial personality: the role of narcissism'. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 527-531, (2013).
- [27] C. Schlaegel, X. He, & R.L. Engle, 'The direct and indirect influences of national culture on entrepreneurial intentions: a fourteen nation study'. *International Journal of Management*, 30(2), 597-609, (2013).
- [28] C.M. Lo, & J. R. Wang, 'The Entrepreneurial Intention under Environmental Uncertainty'. *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy*, 3(1), 21-43, (2007).
- [29] C.S. Marques, J. J. Ferreira, D. N. Gomes, & R.G. Rodrigues, 'Entrepreneurship education: how psychological, demographic

- and behavioural factors predict the entrepreneurial intention''. Education and Training, 54(8), 657–672, (2012).
- [30] D. Bakotic, & D. Kruzic, D, "Students' perceptions and intentions towards entrepreneurship: the empirical findings from Croatia". The Business Review, Cambridge, 14(2), 209–215, (2010).
- [31] D. C. McClelland, "The achieving society". Princeton : D. Van Nostrand, 470 p, (1961).
- [32] D. Devonish, P. Alleyne, W. Charles-Soverall, A. Y. Marshall, & P. Pounder, "Explaining entrepreneurial intentions in the Caribbean". International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 16(2), 149–171, (2010).
- [33] D. L. Sexton, and N. Bowman, "The entrepreneur: a capable executive and more". Journal of Business Venturing, Vol. 1(1):129-140, (1985).
- [34] D. M. Hechavarria, M. Renko, & C. H. Matthews, "The nascent entrepreneurship hub: goals", (2012).
- [35] D. Turker, & S.S. Selcuk, "Which factors affect entrepreneurial intention of university students?". Journal of European Industrial Training, 33(2), 142–159, (2009).
- [36] D. W. Williams, M.L. Zor, T.R. Crook, & J.G. Combs, "Passing the torch: factors influencing transgenerational intent in family firms". Family Relations, 62(3), 415–428, (2013).
- [37] E. C. Rideout, & D.O. Gray, "Does entrepreneurship education really work? a review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education". Journal of Small Business Management, 51(3), 329–351, (2013).
- [38] E. Kibler, "Formation of entrepreneurial intentions in a regional context". Entrepreneurship and Regional Development, 25(3/4), 293–323, (2013).
- [39] E. M. Hernandez, "Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle", Revue Sciences de Gestion, n° 26-27, pp 505-526, (1999).
- [40] E. Ozgen, & B. D. Minsky, "Why some college students engage in entrepreneurial activities while others do not". Journal of Entrepreneurship Education, 16, 45–58, (2013).
- [41] E. R. Thompson, "Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric". Entrepreneurship: Theory and Practice, 33(3), 669–694, (2009).
- [42] E. T. Tornikoski, & T. Kautonen, "Enterprise as sunset career? Entrepreneurial intentions in the ageing population". International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 8(2), 278–291, (2009).
- [43] F. J. Matiz-Bulla, & E. Hormiga, "Highly-skilled Colombian immigrants in Spain". Education & Training, 53(5), 448–461, (2011).
- [44] F. Liñán, & F.J. Santos, "Does social capital affect entrepreneurial intentions?". International Advances in Economic Research, 13(4), 443–453, (2007).
- [45] F. Liñán, & Y.W. Chen, "Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions". Entrepreneurship: Theory and Practice, 33(3), 593–617, (2009).
- [46] F. Liñán, D. Urbano, & M. Guerrero, "Regional variations in entrepreneurial cognitions: start-up intentions of university students in Spain". Entrepreneurship and Regional Development, 23(3&4), 187–215, (2011b).
- [47] F. Liñán, J. C. Rodríguez-Cohard, & J. M. Rueda-Cantuche, "Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education". International Entrepreneurship and Management Journal, 7(2), 195–218, (2011a).
- [48] F. Oser & T. Volery, "«Sense of failure» and «sense of success» among entrepreneurs: the identification and promotion of neglected twin entrepreneurial competencies". Empirical Research in Vocational Education and Training, 4(1), 27–44, (2012).
- [49] F. Wilson, J. Kickul, & D. Marlino, "Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education". Entrepreneurship: Theory and Practice, 31(3), 387–406, (2007).
- [50] G. Nabi, & F. Liñán, "Considering business start-up in recession time: the role of risk perception and economic context in shaping the entrepreneurial intent". International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 19(6), 633–655, (2013).
- [51] G. Packham, P. Jones, C. Miller, D. Pickernell, & B. Thomas, "Attitudes towards entrepreneurship education: a comparative analysis". Education and Training, 52(8), 568–586, (2010).
- [52] G. Segal, D. Borgia, & J. Schoenfeld, "The motivation to become an entrepreneur". International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 11(1), 42–57, (2005).
- [53] G. Von Graevenitz, D. Harhoff, & R. Weber, "The effects of entrepreneurship education". Journal of Economic Behavior and Organization, 76(1), 90–112, (2010).
- [54] G.L. Sweida, & R. J. Reichard, "Gender stereotyping effects on entrepreneurial self-efficacy and high-growth entrepreneurial intention". Journal of Small Business and Enterprise Development, 20(2), 296–313, (2013).
- [55] H. Brandstätter, "Personality aspects of entrepreneurship: a look at five meta-analyses". Personality and Individual Differences, 51(3), 222–230, (2011).
- [56] H. C. Triandis, "Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior". Nebraska Symposium on Motivation, University of Nebraska Press, Lincoln, (1980).
- [57] H. H. Stevenson, & J. C. Jarillo, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". Strategic Management Journal, 11, 17–27, (1990).
- [58] H. Oosterbeek, M. van Praag, & A. Ijsselstein, "The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation". European Economic Review, 54(3), 442–454, (2010).
- [59] H. Zhao, G. E. Hills, & S.E. Siebert, "The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions". Journal of Applied Psychology, 90(6), 1265–1272, (2005).
- [60] H. Zhao, S.E. Seibert, & G.T. Lumpkin, "The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: a meta-analytic review". Journal of Management, 36(2), 381–404, (2010).
- [61] I. Ajzen, "Attitudes, personality, and behavior". Chicago: Dorsey Press, (1988).
- [62] I. Ajzen, "From intention to action: a theory of planned behavior, in Kuhl, J. et Beckmann, J. (Eds), Action-control: from cognition to behavior". Springer, Heidelberg, pp. 11–39, (1985).
- [63] I. Ajzen, & M. Fishbein, "Understanding attitudes and predicting social behavior". Englewood Cliffs: Prentice-Hall, (1980).
- [64] I. Ajzen, "The theory of planned behavior". "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 50(2), 179–211, (1991).
- [65] I. Haus, H. Steinmetz, R. Isidor, & R. Kabst, "Gender effects on entrepreneurial intention: a meta-analytical structural equation model". International Journal of Gender and Entrepreneurship, 5(2), 130–156, (2013).
- [66] I. Jaén, & F. Liñán, "Work values in a changing economic environment: the role of entrepreneurial capital". International Journal of Manpower, 34(8), 939–960, (2013).
- [67] I. Schoon, & K. Duckworth, "Who becomes an entrepreneur? Early life experiences as predictors of entrepreneurship". Developmental Psychology, 48(6), 1719–1726, (2012).
- [68] J. A. Moriano, M. Gorgievski, M. Laguna, U. Stephan, & K. Zarafshani, "A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention". Journal of Career Development, 39(2), 162–185, (2012).
- [69] J. C. Carr, & J. M. Sequeira, "Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: a theory of planned behavior approach". Journal of Business Research, 60(10), (2007).
- [70] J. E. McGee, M. Peterson, S.L. Mueller, & J.M. Sequeira, "Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure". Entrepreneurship: Theory and Practice, 33(4), 965–988, (2009).
- [71] J. Kickul, L.K. Gundry, S.D. Barbosa, & S. Simms, "One style does not fit all: The role of cognitive style in entrepreneurship education". International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 9(1), 36–57, (2010).

- [72] J. Loras, & J. Vizcaino, 'Is technical training an obstacle to entrepreneurship?' *Management Decision*, 51(5), 999–1010, (2013).
- [73] J. Lorrain, A. Belley, L. Dussault, 'les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (qce)'. 4e congrès international sur la pme, université de Metz et université de Nancy, (1998).
- [74] J. M. DeGeorge, & A. Fayolle, 'Is entrepreneurial intention stable through time? First insights from a sample of French students'. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5(1), 7–27. doi:10.1504/IJESB.2008.015951, (2008).
- [75] J. M. Xi, S. Kraus, M. Filser, M., & F.W. Kellermanns, 'Mapping the field of family business research: past trends and future directions'. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–20, (2013).
- [76] J. R. Fitzsimmons, & E. J. Douglas, 'Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions'. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 431–440, (2011).
- [77] K. T. Watchravesringkan, N. M. Hodges, J. Yurchisin, J. Hegland, E. Karpova, S. Marcketti, & R-N. Yan, 'Modeling entrepreneurial career intentions among undergraduates: an examination of the moderating role of entrepreneurial knowledge and skills'. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 41(3), 325–342, (2013).
- [78] K. H. Vesper, 'entrepreneurship education'. Babson College, vol 5, (1985).
- [79] K. M. Hmieleski, & A. C. Corbett, 'Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions'. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45–63, (2006).
- [80] K. G. Shaver, & L. R. Scott, 'Person, process, choice: the psychology of new venture creation'. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 23–45, (1991).
- [81] K.H. Brigham, J. O. De Castro, & D.A. Shepherd, 'A person-organization fit model of ownermanagers' cognitive style and organizational demands'. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(1), 29–51, (2007).
- [82] L. A. Zampetakis, K. Kafetsios, N. Bouranta, T. Dewett, & V. S. Moustakis, 'On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions'. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15(6), 595–618, (2009).
- [83] L. Francisco, A. Fayolle, 'A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda', (2015).
- [84] L. Kolvereid, & E. Isaksen, 'New business start-up and subsequent entry into self-employment'. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 866–885, (2006).
- [85] L. Kolvereid, 'Prediction of employment status choice intentions'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21 (1), 47–57, (1996).
- [86] L. Pittaway, & J. Cope, 'Entrepreneurship education - a systematic review of the evidence'. *International Small Business Journal*, 25(5), 479–510, (2007).
- [87] L.A. Zampetakis, M. Gotsi, C. Andriopoulos, & V. Moustakis, 'Creativity and entrepreneurial intention in young people: empirical insights from business school students'. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12(3), 189–199, (2011).
- [88] L. Sommer, & M. Haug, 'Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship understanding the moderating roles of knowledge and experience'. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 111–142, (2011).
- [89] M. (dir.) Blay, 'Grand dictionnaire de la philosophie'. Paris, Larousse, (2003).
- [90] M. Bayad, Y. Boughattas, C. Schmitt, 'le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences'. 8e congrès international francophone en entrepreneuriat et pme, 25-26-27 octobre 2006, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse, <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006>, (2006).
- [91] M. Bayad, Y. Boughattas, C. Schmitt, 'Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences'. 5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, www.entrepreneuriat.com, (2007).
- [92] M. Dabic, T. Daim, E. Bayraktaroglu, I. Novak, & M. Basic, 'Exploring gender differences in attitudes of university students towards entrepreneurship: an international survey'. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(3), 316–336, (2012).
- [93] M. Drnovsek, & T. Erikson, 'Competing models of entrepreneurial Intentions'. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 7(1), 55–71, (2005).
- [94] M. Guerrero, J. Rialp, & D. Urbano, 'The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: a structural equation model'. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 35–50, (2008).
- [95] M. J. Zafar, G. Yasin, & M. Ijaz, 'Social networking a source for developing entrepreneurial intentions among entrepreneurs: a case of Multan'. *Asian Economic and Financial Review*, 2(8), 1072–1084, (2012).
- [96] M. K. Kozan, D. Özsoy, & O. Özsoy, 'Growth plans of small businesses in Turkey: Individual and environmental influences'. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 114–129, (2006).
- [97] M. Lorz, S. Mueller, & T. Volery, 'Entrepreneurship education: a systematic review of the methods in impact studies'. *Journal of Enterprising Culture*, 21(2), 123–151, (2013).
- [98] M. Radu, & C. Loué, 'Motivational impact of role models as moderated by "ideal" vs. "ought selfguides" identifications'. *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), 441–465, (2008).
- [99] M. Renko, K.G. Kroeck, & A. Bullough, 'Expectancy theory and nascent entrepreneurship'. *Small Business Economics*, 39(3), 667–684, (2012).
- [100] M. Yemini, & O. Yeheskel, 'Not born here-evaluation of the country of origin effect on the entrepreneurial intentions of Israeli engineering students'. *International Journal of Learning*, 17(10), 329–342, (2011).
- [101] M. Z. Solesvik, P. Westhead, L. Kolvereid, & H. Matlay, 'Student intentions to become selfemployed: the Ukrainian context'. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 441–460, (2012).
- [102] M. Van Gelderen, M. Brand, M. Van Praag, W. Bodewes, E. Poutsma, & A. Van Gils, 'Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour'. *Career Development International*, 13(6), 538–559, (2008).
- [103] M.Z. Solesvik, 'Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major'. *Education and Training*, 55(3), 253–271, (2013).
- [104] N. Ayob, C. S. Yap, D. Amat Sapuan, & M. Z. Abdul Rashid, 'Social entrepreneurial intention among business undergraduates: an emerging economy perspective'. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(3), 249–267, (2013).
- [105] N. Bosma, J. Hessels, V. Schutjens, M. Van Praag, & I. Verheul, 'Entrepreneurship and role models'. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410–424, (2012).
- [106] N. F. Krueger, & A. L. Carsrud, 'Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behavior'. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), 315–330, (1993).
- [107] N. F. Krueger, et D. V. Brazeal, 'Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 91–104, (1994).
- [108] N. F. Krueger, M. D. Reilly, & A. L. Carsrud, 'Competing models of entrepreneurial intentions'. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 411–432, (2000).
- [109] N. Franke, & C. Luthje, 'Entrepreneurial intentions of business students - a benchmarking study. International'. *Journal of Innovation and Technology Management*, 1(3), 269–288, (2004).
- [110] N. M. Carter, W. B. Gartner, K. G. Shaver, & E.J. Gatewood, 'The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs'. *Journal of Business Venturing*, 18(1): 13, (2003).
- [111] N. Shahidi, 'Les jeunes entrepreneurs nécessitent-ils un accompagnement particulier? Le cas français'. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(1), 57–74, (2012).
- [112] N.C. Bhandari, 'Relationship between students' gender, their own employment, their parents' employment, and the students' intention

- for entrepreneurship". Journal of Entrepreneurship Education, 15, 133–144, (2012).
- [113] N.G. Boyd & G.S. Vozikis, "The Influence of Self-efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions". Entrepreneurship Theory and Practice, 18(4), 63-77, (1994).
- [114] P. Stenholm, "Innovative behavior as a moderator of growth intentions". Journal of Small Business Management, 49(2), 233–251, (2011).
- [115] Per. Davidsson. "Continued Entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of Small Firm Growth", Journal of Business Venturing, Vol.6, pp 405-429, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com); (1991).
- [116] R. Baron, "Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people". Journal of Business Venturing, 13: 275-294, (1998).
- [117] R. Fini, R. Grimaldi, G. L. Marzocchi, & M. Sobrero, "The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms". Entrepreneurship: Theory and Practice, 36(2), 387– 414, (2012).
- [118] R. H. Brockhaus & P.S. Horwitz, "the psychology of the entrepreneur", in Sexton, D. & Smilor, R. (eds), "the art and science of entrepreneurship", pp 25-48. (1986).
- [119] R. H. M. Bergevoet, C. J. M. Ondersteijn, H.W. Saatkamp, C.M.J. Van Woerkum, & R.B.M. Huize, "Entrepreneurial behaviour of Dutch dairy farmers under a milk quota system: Goals, objectives and attitudes". Agricultural Systems, 80(1), 1–21, (2004).
- [120] R. L. Engle, C. Schlaegel, & N. Dimitriadis, "Institutions and entrepreneurial intent: a cross-country study. Journal of Developmental Entrepreneurship", 16(02), 227–250. doi:10.1142/S1084946711001811, (2011).
- [121] R.S. Shinnar, O. Giacomini, & F.Janssen, "Entrepreneurial perceptions and intentions: the role of gender and culture". Entrepreneurship: Theory and Practice, 36(3), 465–493, (2012).
- [122] S. Choo, & M.Wong, "Entrepreneurial intention: Triggers and barriers to new venture creations in Singapore". Singapore Management Review, 28(2), 47–64, (2006).
- [123] S. D. Barbosa, J. Kickul, & B.R. Smith, "The road less intended: integrating entrepreneurial cognition and risk in entrepreneurship education". Journal of Enterprising Culture, 16(4), 411–439, (2008).
- [124] S. D. Sarasvathy, "Effectuation: elements of entrepreneurial expertise, cheltenham : edward elgar", (2008).
- [125] S. Kraus, M.Filser, M. O'Dwyer, & E. Shaw, "Social entrepreneurship: an exploratory citation analysis". Review of Managerial Science, 8(2), 275–292, (2014).
- [126] S. Read, N. Nicholas, S. D. Sarasvathy, M. Song et R. Wiltbank "Marketing under Uncertainty: The Logic of Effectual Approach", Journal of Marketing, 73, 1-18, (2009).
- [127] S. Shane, L. Kolvereid, & P. Westhead, "An Exploratory Examination of the Reasons Leading to New Firm Formation Across Country and Gender (Part 1). Journal of Business Venturing, 6(6): 431, (1991).
- [128] S. Shane, "A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus". Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing, (2003).
- [129] S. Tegtmeier, "Empirical implications for promoting students' entrepreneurial intentions". Journal of Enterprising Culture, 20(2), 151–169, (2012).
- [130] T. Davey, C.Plewa, & M. Struwig, "Entrepreneurship perceptions and career intentions of international students". Education and Training, 53(5), 335–352, (2011).
- [131] T. Iakovleva, L. Kolvereid, & U. Stephan, "Entrepreneurial intentions in developing and developed countries". Education and Training, 53(5), 353–370, (2011).
- [132] T. Kautonen, M. Van Gelderen, & E.T. Tornikoski, "Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behaviour". Applied Economics, 45(6), 697–707, (2013).
- [133] T. S. Manolova, L.F. Edelman, C.G. Brush, & B. Rotefoss, "Properties of emerging organizations: empirical evidence from Norway". Small Business Economics, 39(3), 763–781, (2012).
- [134] T. VERSTRAETE, "Entrepreneuriat : modélisation du phénomène", Revue de l'entrepreneuriat, 1(1) (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>), (2001).
- [135] T.VERSTRAETE, "Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes". l'Harmattan, collection Economie et Innovation, (1999).
- [136] W. B. Gartner, "A new path to the waterfall: a narrative on a use of entrepreneurial narrative", (2010).
- [137] W. B. Gartner, "What we are talking about when we are talk about entrepreneurship". Journal of Business Venturing, 5(1), (1990).
- [138] W. B.Gartner, "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. American Journal of Small Business, 12(4): 11-32, (1988).
- [139] W.D. Bygrave et C.W. Hofer, "Theorizing about entrepreneurship". Entrepreneurship Theory and Practice, 16(2):3-22, (1991).
- [140] X. Quan, "Prior experience, social network, and levels of entrepreneurial intentions". Management Research Review, 35(10), 945–957, (2012).
- [141] Y. Wang, & C. Verzat, "Generalist or specific studies for engineering entrepreneurs?: comparison of French engineering students' trajectories in two different curricula". Journal of Small Business and Enterprise Development, 18(2), 366–383, (2011).
- [142] Z. A. L. Pihie, "Entrepreneurship as a career choice: an analysis of entrepreneurial self-efficacy and intentions of university students". European Journal of Social Sciences, 9(2), 338–349, (2009).
- [143] Z. A. L. Pihie, & A. Bagheri, "Developing future entrepreneurs: a need to improve science students' entrepreneurial participation". International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 9(2), 45–57, (2009).

# Les défis du e-commerce : Analyse du contexte marocain

Jalila Ait Soudane<sup>1</sup>

Mounia Bendraoui<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Université Mohammed V, Faculté de Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Agdal, Rabat- Maroc  
<sup>1</sup>aitsoudane@gmail.com

<sup>2</sup> Université Mohammed V, Faculté de Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Agdal, Rabat- Maroc  
<sup>2</sup> bendraouimounia@gmail.com

**Abstract**— To consolidate its position as a leading player in e-commerce in the Middle East & Africa region, Morocco has initiated several structural projects that will promote the development of digital services addressed to citizens and businesses and position it as a Strategic Hub in the region.

The new development strategy "Morocco Digital 2020" initiated by the MCINET, mark a strategic step in the realization of new reforms and will take over the program "Morocco Numeric 2013". This new strategy will constitute a major step toward the realization of new reforms and will highlight the main ambitions and achievements of Morocco in the field of ICT and its evolution towards a Digital Economy.

The country's shift towards an ambitious digital culture cannot be achieved without real awareness of the difficulties encountered by the different actors involved and the effective implementation of a digital transformation program in Morocco.

How does Morocco position itself in the e-commerce market? What are the main initiatives engaged to promote e-commerce in Morocco? What are the main obstacles to the development of e-commerce in Morocco?

**Keywords**— e-commerce, Digital trust, Electronic transactions, Morocco Numeric 2013, Morocco Digital 2020

**Mots clés**— e-commerce, Confiance numérique, Transactions électroniques, Maroc Numeric 2013, Maroc Digital 2020

## I. INTRODUCTION

Ces dernières années ont marqué un véritable tournant dans l'évolution du e-commerce au Maroc. On a constaté ainsi une hausse des transactions en ligne de 3,1 millions d'opérations au 1<sup>er</sup> Semestre 2017, d'une valeur totale de 1,3 milliard de dirhams contre 1,5 million en 2012 avec 743 millions de dirhams ([5], [12]).

D'après la Fédération nationale du e-commerce du Maroc (FNEM) et le Centre Monétaire Interbancaire (CMI), ces données chiffrées témoignent de l'intérêt grandissant des consommateurs vis-à-vis des modes

de l'E-paiement, qui concerne principalement le règlement des factures et autres redevances.

Dans un contexte où le Maroc déploie des efforts multiples pour instaurer la confiance numérique, bon nombre de consommateurs restent cependant réticents quant au recours au paiement en ligne et 97,3% ([12]) du chiffre d'affaires global du secteur se fait par le biais du paiement à la livraison.

En vue d'instaurer une véritable culture numérique, le Maroc a initié plusieurs chantiers d'ordre structurel afin de favoriser le développement des services numériques adressés aux citoyens et aux entreprises et de créer les conditions techniques et économiques favorables au développement du e-commerce.

Dans ce sens, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique (MCINET) a présenté une nouvelle stratégie de développement « Maroc Digital 2020 (MD) » qui prend le relais du programme « Maroc Numérique 2013 (MN) » et met en exergue les principales ambitions et réalisations du Maroc dans le domaine des TIC et son évolution vers une économie digitale.

L'orientation du pays vers une culture digitale ambitieuse ne peut aboutir sans une réelle prise de conscience des difficultés auxquelles sont confrontés les différents acteurs présents sur le marché et de la mise en place d'une stratégie spécifique pouvant bénéficier aux populations cibles.

L'analyse des résultats du dernier rapport publié par la Cour des comptes sur l'Évaluation de la stratégie MN 2013 ([8]), nous renseigne sur les

insuffisances liées au niveau du processus d'élaboration du programme MN et des limites rencontrées au niveau de la stratégie et du pilotage.

Il en ressort ainsi que 60% des mesures d'accompagnement liées à la confiance numérique lancées n'ont pas aboutis.

Afin de répondre à ces défis, la nouvelle stratégie MD 2020 s'engage à fournir un ensemble de mesures concrètes d'accompagnement et de coordination qui permettront de créer une dynamique autour des acteurs publics et privés et de développer les ressources adéquates pour positionner le Maroc en tant qu'acteur de développement de l'industrie des technologies de l'information.

En vue de mieux cerner le développement du e-commerce dans le contexte marocain et les différents défis auxquels les acteurs font face, nous avons choisi de réaliser une étude documentaire sur le développement du e-commerce au Maroc en termes d'opportunités et de défis.

L'objectif de notre recherche étant de dresser un état des lieux du e-commerce au Maroc et de présenter les principaux avantages et limites de son développement.

Comment se positionne le Maroc en tant qu'acteur du e-commerce ?

Quelles sont les principales initiatives engagées pour promouvoir le e-commerce ?

Quels sont les principaux freins au développement du e-commerce au Maroc ?

## II. LE E-COMMERCE AU MAROC : ETAT DES LIEUX

### A. Méthodologie

En vue d'apporter des éléments de réponse aux questions précédemment adressées, notre travail de recherche portera principalement sur le développement du commerce électronique et son évolution au Maroc. Notre travail présentera ainsi divers intérêts pour la communauté scientifique ainsi que pour les praticiens du domaine.

Au niveau théorique, la synthèse de notre revue littéraire et scientifique nous a permis de dresser un état des lieux du commerce électronique au Maroc, pour ce qui est de l'aspect pratique nous avons mis en place une matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) illustrant de manière claire et synthétique les différentes opportunités et défis

impactant le développement du e-commerce au Maroc.

Sur le plan méthodologique, il est proposé de :

- Faire une étude documentaire pour cerner le développement du e-commerce au Maroc et ses avancées.
- Analyser les données statistiques et les études sur le e-commerce au Maroc (*Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, Fédération nationale du e-commerce du Maroc, Khidmat Al Mostahlik, association de protection du consommateur, Association Marocaine de la Confiance Numérique, Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, Confédération Générale des entreprises du Maroc, Maroc Télécommerce ...*)
- Réaliser une matrice SWOT mettant en avant l'ensemble des forces, faiblesses, opportunités et menaces du marché du commerce électronique au Maroc. Le but de cette analyse et de dresser une mise en contexte du marché marocain et aussi de présenter les difficultés rencontrées dans le développement du e-commerce au Maroc.

### B. Introduction au e-commerce au Maroc

#### 1) Définition:

Le commerce électronique est défini comme "la vente ou l'achat de biens ou de services, effectués par une entreprise, un particulier, une administration ou toute autre entité publique ou privée, et réalisé au moyen d'un réseau électronique" (OECD, [26]).

Ces opérations portent sur les transactions commerciales ainsi que sur les transactions accessoires telles que la facturation et la réservation (N. Benaceur, 2003).

On distingue ainsi 4 types d'échanges (R. Nemat, 2011) :

- Le B2B (Business to Business) qui distingue l'échange électronique entre entreprises.
- Le B2C (Business to Consumer) qui est destiné aux particuliers.
- Le C2C (Consumer to Consumer), fait référence au commerce électronique entre particuliers.
- Le B2G (Business to Government) ou B2A (Business to Administration) définit les

échanges entre les entreprises privées et le gouvernement.

Les nouvelles formes de e-commerce (U. MajMudar et G. N. Prabhu, 2000) comprennent également :

- Le C2B (Consumer to Business), un modèle où les consommateurs œuvrent au service de l'entreprise en lui apportant un produit ou une prestation.
- Dans le G2B (Government to Business) et G2C (Government to consumers), le gouvernement tient un rôle de médiateur entre les administrations d'un côté, et les entreprises et consommateurs de l'autre.

2) *Cadre juridique et fiscale propre au e-commerce au Maroc:*

Au niveau fiscal, les entreprises marocaines sont imposables à l'impôt sur les sociétés à raison de l'ensemble des produits, bénéfices et revenus se rapportant aux biens qu'elles possèdent, à l'activité qu'elles exercent et aux opérations lucratives qu'elles réalisent au Maroc (IPEMED, 2015 [15]). Le taux d'impôt normal sur les sociétés est fixé à 30 % mais il existe de nombreuses exonérations, notamment pour les petites entreprises et celles localisées dans une zone franche.

Pour ce qui est du cadre législatif du e-commerce au Maroc, les principales dispositions peuvent être synthétisées comme suit :

Cadre législatif marocain	Effective	Loi en place
<b>Loi sur les communications électroniques</b>	Oui	Loi n° 53.05 sur les échanges électroniques, Dahir du 30 novembre 2007
<b>Loi sur la protection des consommateurs</b>	Oui	Loi n° 31-08 sur la protection des consommateurs publiée au bulletin officiel n°5932 du 7 avril 2011.
<b>Loi sur la Protection des données personnelles</b>	Oui	Loi N° 09.08 sur le traitement des données à caractère personnel
<b>Loi contre la cybercriminalité</b>	Oui	Loi n°07-03 complétant le Code pénal en ce qui concerne les infractions relatives aux systèmes de traitement automatisé des données
<b>Loi sur les établissements de monnaie électronique</b>	Oui	Loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés

Tableau 1 : Cadre législatif marocain

3) *Les principaux acteurs du marché du e-commerce:*

(1) *Les opérateurs du commerce électronique*

Le CMI, créé en 1976, a été fondé par 9 banques marocaines qui en sont les actionnaires<sup>1</sup>. Quatre autres membres ont été agréé par la suite<sup>2</sup> (CMI, [5]). C'est un opérateur clé dans le domaine du e-commerce, car en plus d'être un acquéreur des e-marchands à travers la signature de contrats d'adhésion au e-paiement, il gère les transactions électroniques, traite les demandes d'autorisations et transmet les règlements aux comptes bancaires des e-marchands.

Maroc Télécommerce, filiale à 100% du CMI, a été créée en 2001 à l'initiative de banques et d'investisseurs dans les TIC et le 1<sup>er</sup> opérateur de e-commerce au Maroc.

L'opérateur se positionne en tant que leader dans les domaines du e-commerce, e-paiement et e-gouvernement. Il met à disposition des entreprises des canaux d'encaissement et de ventes à travers

<sup>1</sup> Arab Bank, Attijariwafa bank, Banque Centrale Populaire, BMCE Bank, Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, Crédit Agricole du Maroc, Crédit Immobilier et Hôtelier, Crédit du Maroc et Société Générale du Maroc

<sup>2</sup> Poste Maroc, Cetelem Maroc, CDG Capital et Salaf Chaabi

l'utilisation d'infrastructures technologiques sécurisées (MTC, [16]).

Maroc Télécommerce était le premier Prestataire de Service de Paiement (PSP) au Maroc détenant le monopole sur le marché des transactions électroniques. Il a été rejoint en 2014 par de nouveaux PSP après obtention d'une licence de lancement de leur service auprès du CMI (WAMDA, [30]).

L'entreprise PayZone lancée par la société de moyens de paiement Vantage Payment Systems (VPS) se spécialise dans les moyens de paiement prépayés et les offres de solutions de traitement en ligne (Payzone, [27]). Elle capitalise sur la technologie et la sécurité pour se démarquer de ses concurrents et propose des modes simplifiés de gestions des comptes et des transactions en plus de déployer un large éventail de moyens de paiement en ligne ou via mobile.

La Startup AmanPay lancée par M2T (Maroc Transaction et Paiement) se spécialise dans le traitement de transactions financières sécurisées (AmanPay, [2]). La PSP fournit un ensemble de méthodes de paiement en utilisant différents canaux à savoir la carte bancaire, le paiement par cash et l'E-wallets<sup>3</sup>, elle détient aussi plus de 2500 points de paiements et un réseau de partenaires diversifié<sup>4</sup>.

Lancée par le président de la FNEM, la plateforme Blue TFS (Technologie Financial Services) de Fast Payment fournit des solutions de paiement en ligne multi canal adaptables aux sites de e-commerce et m-commerce<sup>5</sup>. La PSP se veut compétitive avec un pourcentage de commission de 0.25% par transaction (Fast Payment, [11]).

#### (2) Les Banques

Au cœur du développement des transactions électroniques, les banques marocaines participent activement à l'évolution du commerce électronique au Maroc. Elles tiennent un rôle important dans le contrôle et la validation des cartes utilisées lors des achats et donnent leur aval quant à l'éligibilité de l'action d'achat, ainsi les problèmes éventuels de solde insuffisant ou de carte bloquée sont transmis directement au marchand par le biais du terminal de

paiement électronique (TPE) garantissant une totale transparence et une sécurité lors de la transaction.

#### (3) Les sites marchands

Les sites e-marchands détiennent un rôle important dans l'exposition des produits et la mise en place d'une offre qui répond aux attentes du e-consommateur en termes de sécurité des transactions, respects des délais de livraison et soucis de satisfaction du client.

#### (4) Les fédérations et associations spécialisées

La FNEM est l'organisation représentative du secteur du commerce électronique et de la vente à distance au Maroc (FNEM, [12]). La fédération a regroupé plus de 689 membres et 1843 sites internet en 2014 et tout en fédérant plus de 18000 entreprises a été impliquée dans la génération de plus de 86000 emplois.

En tant qu'organisme représentatif des acteurs du commerce électronique, elle intervient en faveur des intérêts des entreprises et travaille conjointement avec un ensemble d'acteurs à savoir :

- La Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP)
- La Fondation Nationale pour le Mouvement Consumentiste et les Droits du Consommateur et le Conseil de la concurrence
- L'Association de protection de consommateur « Uniconso-Casablanca »
- Le Centre marocain des Études sur l'économie Numérique (CMEEN)
- La Fédération Nationale des Associations du Consommateur (FNAC)

#### (5) Les organismes nationaux

Le MCINET est l'administration en tutelle du e-commerce au Maroc, elle couvre deux volets essentiels à savoir le commerce et le numérique. Le ministère a pour mission principale de piloter les principales initiatives engagées en faveur du développement du commerce électronique au Maroc et de contribuer à la gestion des relations avec l'ensemble des institutions (MCINET, [18]).

La commission e-entreprise et e-commerce de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises au Maroc), a pour mission principale de faciliter

<sup>3</sup> E-wallet : Porte-monnaie électronique

<sup>4</sup> Tasshilat, Proximo & Chaabi Cash ainsi que les GABs de la Banque Populaire

<sup>5</sup> M-commerce : mobile commerce

l'émergence et le développement de paiements électroniques sur le marché marocain et ainsi garantir la conformité des entreprises aux législations et réglementations en vigueur. (CGEM, [7]).

### C. État des lieux du marché du e-commerce au Maroc

#### 1) Principales initiatives engagées en faveur du développement du e-commerce:

##### (1) Maroc Numeric 2013

La Stratégie Nationale pour la Société de l'information et de l'Économie Numérique (NM, 2013) a été initiée par le MCINET en 2009 à horizon 2013, elle avait pour ambition de positionner le Maroc en hub technologique en se focalisant sur quatre axes à savoir la facilitation d'accès à internet, la mise en œuvre d'un programme e-gouvernemental, l'amélioration de l'informatisation destinée aux PME et le développement de l'industrie des technologies de l'information en soutenant les acteurs locaux et favorisant l'émergence (MCINET, [20]).

Les orientations de la Stratégie MN ont été schématisées comme suit :

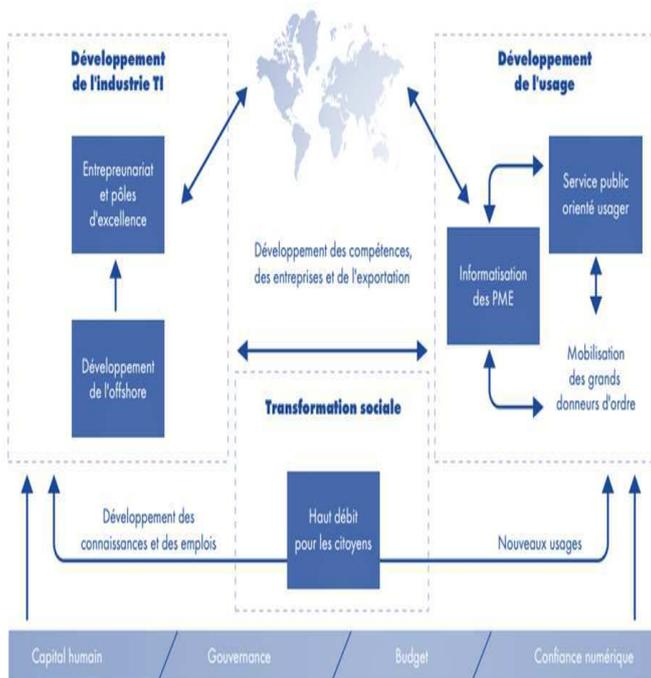


Figure 1 : Les orientations stratégiques de Maroc Numeric

Cette stratégie amenait un ensemble de mesures d'accompagnement pour pallier au "manque de confiance des usagers dans la sécurité des échanges électroniques " et instaurer les conditions adéquates

pour créer un climat de confiance auprès des citoyens et des entreprises.

La consultation du dernier rapport de la Cour des comptes sur l'Évaluation de cette stratégie, publié en 2014 nous permet d'évaluer l'avancement de la MN et de constater un ensemble de limites rencontrées au niveau de la stratégie et du pilotage ([8]).

Le rapport publié par la Cour des comptes nous renseigne sur les insuffisances liées au niveau du processus d'élaboration de la MN, au niveau de l'opérationnalisation de certaines étapes et des limites liées au monde de fonctionnement.

Le rapport a ainsi relevé d'importantes insuffisances au niveau du processus d'élaboration. La MN a connu plusieurs difficultés lors de la phase de lancement à cause de la non-participation des acteurs régionaux et locaux ce qui a entravé la mise en œuvre de la stratégie dans son ensemble et a enclenché de nombreux retards et non-respects des engagements précédemment définis.

Concernant les mesures d'accompagnement liées à la confiance numérique, nous constatons que 60% des mesures ont été lancées mais que les aspects juridiques et les campagnes de sensibilisation n'ont pas été concrétisés ([8]).

De plus les mesures d'accompagnement et de coordination inter-administrations ont été réalisées dans l'absence d'un document de référence et n'ont pas bénéficié d'une stratégie spécifique pouvant bénéficier directement aux populations cibles.

##### (2) Maroc Digital 2020

Le gouvernement marocain s'est engagé dans un nouveau plan de développement numérique à horizon 2020, « Maroc Digital 2020 ». Il prendra ainsi le relais de la stratégie « Maroc Numeric 2013 » et ambitionne d'inscrire le pays dans une nouvelle ère d'économie digitale. Il s'inscrit également dans une volonté de positionner le Maroc en tant que hub stratégie dans la région MEA et de le rendre plus compétitif en termes d'infrastructures et de technologies de l'information.

Dans un premier temps, le MCINET lancera l'Agence marocaine pour le développement de l'investissement et de l'exportation (AMDIE) pour s'engager dans un modèle économique compétitif et performant. L'agence jouera un rôle clé pour assurer le déploiement de divers programmes et la

coordination entre les différents acteurs, réunissant l'Agence d'exportation du Maroc et le Bureau des foires commerciales et des expositions (OFEC). Cette structure soutiendra les investissements à tous les niveaux sur la base de feuilles de route élaborées et créera une véritable dynamique collective entre les différents acteurs.

Le programme numérique prévoit d'accélérer la transformation numérique du Maroc et de renforcer l'état du pays en tant que centre numérique régional. Avec un investissement de 750 millions d'USD le programme prévoit de réduire la fracture numérique de 50% grâce à la numérisation des services administratifs, à l'amélioration de l'accès à Internet par Wi-Fi gratuit dans les espaces publics et les programmes d'alphabétisation numérique, ambitionnant sur le long terme à former plus de 39007 professionnels des TIC d'ici à 2020 (MCINET, [19]).

De nombreuses initiatives ont été lancées parallèlement pour renforcer la protection de l'e-consommateur et faire respecter les législations du marché. La CGEM a mis en place un label "e-thiq@" qui vise à catégoriser les sites commerciaux sur la base d'une liste de critères comprenant les transactions commerciales et la protection des informations personnelles des consommateurs (CGEM, [7]).

La stratégie MD 2020 repose sur 3 principaux piliers ([22]) :

- 1er pilier : Améliorer les services d'e-gouvernement et favoriser la diffusion de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au sein des ménages marocains.
- 2ème pilier : Positionner le Maroc en tant que hub numérique en Afrique francophone et permettre le développement de services BPO<sup>6</sup> à forte valeur ajoutée.
- 3ème pilier : Mettre l'accent sur les ressources humaines pour accroître la compétitivité régionale du pays et étendre la croissance potentielle du marché.



Figure 2 : les objectifs de la stratégie Maroc Digital 2020

## 2) Le e-commerce au Maroc : données chiffrées

Le CMI a publié les chiffres clés de l'activité monétique durant le 1er semestre 2017, au niveau de l'activité e-commerce il a été reporté que les sites marchands et autres sites affiliés au CMI ont réalisé 3,1 millions d'opérations de paiement en ligne via cartes bancaires, marocaines et étrangères, pour un montant global de 1,3 milliard de DH durant le 1er semestre 2017, en progression de +81,7% en nombre et +52,3% en montant par rapport au 1er semestre 2016 (CMI, [5]).

En termes d'activité des cartes marocaines, on note une évolution importante de +84,9% en nombre d'opérations, en passant de 1,6 million de transactions durant le 1er semestre 2016 à 3,0 millions de transactions durant le 1er semestre 2017, et de +54,9% en montant, en passant de 793,0 millions de DH durant le 1er semestre 2016 à 1,2 milliard de DH durant le 1er semestre 2017.

<sup>6</sup> BPO : Business process outsourcing

Tableau 2 : Évolution des Paiements via Internet (2014-2017)

Périodes	Cartes Marocaines		Cartes Etrangères		Cartes Marocaines & Etrangères	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
1 SEM 2014	951 282	520 704 248	36 029	82 140 655	987 311	602 844 903
1 SEM 2015	1 079 850	574 155 579	41 943	71 126 862	1 121 793	645 282 441
1 SEM 2016	1 641 077	793 016 328	59 556	80 386 555	1 700 633	873 402 883
1 SEM 2017	3 034 039	1 228 194 262	55 387	102 022 581	3 089 426	1 330 216 843
Var. 17/16	84,9%	54,9%	-7,0%	26,9%	81,7%	52,3%

Les indicateurs relayés par le CMI connotent d'une forte progression de l'activité monétique en ligne et de l'accélération des paiements par internet en nombre et en valeur fortement portés par les facturiers, les services e-gov et les compagnies aériennes.

### III. LES PRINCIPAUX DEFIS DU E-COMMERCE AU MAROC

#### A. Présentation du modèle d'analyse FFOM (SWOT)

##### 1) Définition du modèle:

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement (N. Pahl et A. Richter, 2007), pour aboutir à la définition d'une stratégie de développement.

Le modèle SWOT est un outil générique constitué en deux temps (A. Desreumaux, X. Lecocq et V. Warnier, 2009) : il permet d'une part d'élaborer un diagnostic interne des forces et faiblesses et d'autre part un diagnostic externe des opportunités et menaces. Croiser ces différentes variables permet de cerner la nature du besoin du chercheur d'information.

Facteurs	Interne	Externe
Dimension positive	Strengths / Forces	Weakness / Faiblesses
Dimension négative	Opportunities / Opportunités	Threats / Menaces

Figure 3 : Analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités, menaces

L'objectif de cette analyse est de prendre en compte les facteurs internes et externes à

l'environnement d'étude tout en maximisant le potentiel des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Le SWOT permet d'identifier les axes stratégiques et autres points de développement, il permet également de vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse

##### 2) Identification et étude des facteurs :

Plusieurs aspects permettent d'identifier et d'étudier les différents facteurs se rapportant à l'analyse SWOT (European Commission, [9]). Au niveau interne, les forces représentent les aspects positifs se rapportant à une organisation tandis que les faiblesses représentent les aspects négatifs internes, ce sont les points d'amélioration à revoir.

Au niveau externe les opportunités sont les possibilités extérieures positives, elles peuvent être développées et permettent l'amélioration de l'activité de l'entreprise. Les menaces quant à elles représentent les limitations extérieures, elles ne font pas toujours partie du champ d'influence de l'entreprise.

Après avoir réalisé le diagnostic de l'entreprise, il est important d'explorer les différentes possibilités offertes et d'analyser les relations entre les différents facteurs.

##### 3) Avantages et limites de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT comporte un ensemble d'avantages et de limites qu'il est important de souligner (European Commission, [9]).

##### (1) Les avantages

- Permet de visualiser l'adéquation entre une stratégie et sa problématique.
- Le SWOT est une matrice flexible pouvant s'appliquer à différents types d'organisations et de marchés, elle offre des possibilités d'adaptation méthodologique.
- Elle favorise l'appropriation des constats et différentes démarches engagées par les participants, elle stimule l'échange d'informations et la formation collective d'opinion.

(2) *Les limites*

- La matrice SWOT est une méthode subjective, il n'est pas toujours évident de distinguer entre les éléments internes et externes.
- La pertinence et l'efficacité de l'outil dépend de la représentativité et des relations de pouvoir entre les participants.
- La réflexion engagée est trop détachée de l'action, les stratégies sont généralement présentées par des personnes opérant au sein de l'organisation sur la base d'informations limitées ce qui n'est pas toujours représentatif de la complexité de l'action.

B. *Évaluation des opportunités et des défis du marché du e-commerce au Maroc :*

(1) *Principales opportunités et défis du e-commerce*

L'ensemble des initiatives lancées par le MCINET au niveau national ont eu pour mission de développer l'économie numérique et asseoir le positionnement du Maroc en tant qu'acteur de développement de l'industrie des TIC.

Le commerce électronique est en train de révolutionner progressivement les canaux de ventes habituels et ouvre une voie d'accès à de nouveaux marchés aux entreprises marocaines. De plus il a permis d'améliorer considérablement les rapports entre les différents acteurs notamment grâce à la facilitation et l'implication des processus d'accès et d'échanges de l'information à travers le e-commerce, l'e-paiement et l'e-gouvernement.

Néanmoins plusieurs challenges peuvent être rencontrés lors de la mise en place et de l'implémentation d'une plateforme de e-commerce. L'étude réalisée par (C. Sinha, Lafond et Renald, 2005) nous offre une mise en contexte des principaux challenges rencontrés dans l'instauration d'une culture du e-commerce.

On note ainsi que lors de l'instauration de portails d'e-commerce, l'une des principales difficultés rencontrées réside dans le processus de création d'une plateforme sécurisée de paiement en ligne.

Les défis rencontrés sont souvent d'ordre technologique (utilisation de technologies cryptées de pointe), social (éducation des consommateurs à l'utilisation de sites de transaction en lignes) et liés

au paiement (nombre limité d'utilisateurs de cartes de crédit en ligne).

La dernière publication de (CNUCED, 2015) nous renseigne sur l'ensemble des facteurs qui entravent le développement du commerce électronique. On note ainsi :

Les barrières économiques :

- L'infrastructure et l'utilisation inadéquates des TIC.
- Le manque de fiabilité du réseau électrique et le coût élevé de l'électricité.
- L'usage limité des cartes de crédit.
- La faiblesse du pouvoir d'achat et le sous-développement des systèmes financiers.

Les barrières socio-politiques :

- Les carences du cadre juridique et réglementaire (qui incitent les consommateurs et les entreprises à avoir confiance ou non dans les transactions en ligne).

Les barrières cognitives :

- Les préférences culturelles pour des relations directes et la place prépondérante des transactions en espèces dans la société.
- L'insuffisance des compétences et des connaissances informatiques liées au commerce électronique aussi bien chez les consommateurs que dans les entreprises.

Les différents défis et opportunités qui impactent le développement du commerce électronique au Maroc peuvent être synthétisés comme suit :

<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La mise en place d'un ensemble d'initiatives porteuses du développement du e-commerce au Maroc : Maroc Numeric et Maroc Digital</li> <li>-La volonté de positionner le Maroc en tant que Hub stratégique dans la région MEA et le développement du commerce électronique à l'export</li> <li>-La pénétration d'internet a atteint 60% (Internetlivestat, 2016) de la population globale en 2016</li> </ul>	<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-97.3% (FNEM, 2015) du chiffre d'affaires global du secteur se fait par paiement à la livraison; cela connote une importante réticence des consommateurs à recourir au paiement en ligne.</li> <li>-Limitations importantes au niveau de l'aspect juridique et manque de coordination au niveau communicationnel (Cours des Comptes, 2014)</li> <li>-60% (Cour des comptes, 2014) des mesures d'accompagnement initiées par le biais de la stratégie Maroc Numeric n'ont pas été concrétisées</li> </ul>
<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 75 milliards \$ est le montant global des revenus estimés du e-commerce en 2025 (Mckinsey, 2013); cela connote du potentiel grandissant du marché du e-commerce au niveau mondial.</li> <li>- Les ventes de e-commerce dans la région MEA ont connu une augmentation de 26.5% durant la période 2011-2016 (CNUCED, 2015);</li> <li>-Plusieurs acteurs internationaux s'intéressent au marché Africain et plus particulièrement au marché marocain et se positionnent en tant qu'acteurs de référence (ex: Jumia, Avito) (Bendraoui, 2015)</li> </ul>	<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence d'une offre logistique compétitive et adéquate qui représente un frein important au développement du secteur (Bendraoui, 2015)</li> <li>-Faible compétitivité en termes de développement de réseaux comme le dénote le faible classement du Maroc (78ème sur 139) en 2016 (World Economic Forum, 2016)</li> <li>-Au niveau des ménages, on note une augmentation des prêts à la consommation susceptibles de générer un surendettement (FMI,2015)</li> </ul>

**Tableau 3 : Analyse de la matrice SWOT**

(2) *Chantiers prioritaires*

Notre revue documentaire nous a permis de recenser un ensemble de chantiers prioritaires à considérer dans le cadre du développement du e-commerce au Maroc et qui permettrait une meilleure cohésion entre les différents opérateurs économiques opérants sur le marché (N. Benaceur, 2003).

Les axes de développement prioritaires se rapportent aux activités de l'administration publique, du système bancaire et des entreprises de e-commerce :

L'administration publique doit porter ses efforts sur :

- L'ajustement du cadre juridique et son adaptation aux attentes des e-commerçants.

- La mise en place d'acteurs nationaux qui agiront en tant qu'intermédiaires entre les e-marchands et les e-consommateurs sur les aspects de protection des données et de la facilitation des transactions en ligne.

Le système bancaire se doit de restructurer les aspects suivants :

- Modernisation et diversification des moyens de paiements en ligne.
- Renforcement des conditions de sécurité et protection du e- consommateur.
- Aligement avec les procédures et réglementations en vigueur à l'échelle internationale.

Les entreprises de e-commerce doivent mettre en place les éléments suivants :

- Structuration des offres proposées et des outils de paiement mis en place selon des chartes spécifiques (label "e-thiq @").
- Mise en place d'un service de qualité respectant les normes en vigueur en termes de délais, qualités, gestion des stocks et individualisation des prestations.

L'ensemble de ces chantiers ne peut aboutir sans une réelle prise de conscience de l'importance de l'éducation du consommateur et de la création d'une relation de confiance et de proximité entre e-marchands et e-consommateurs (R. Ahnyne, H. Boukcim, S. Boutahra, M. El Ouassi et S. Lafrouji, 2009).

La confiance numérique se place ainsi en vecteur essentiel de transformation du marché du e-commerce (K. Kasiran and F Meziane, 2008).

Les deux auteurs ont ainsi développé un modèle de confiance numérique, basé sur une revue de littérature extensive des facteurs clés favorisant la confiance du e- consommateur.

Ce modèle passe par la mise en place d'un système d'extraction des données qui faciliterait l'accès à l'information, encouragerait plus de transparence et fournirait une revue claire au consommateur des commentaires et modalités de transaction présentent sur le site e-marchand.

#### IV. CONCLUSION

Au cours des dernières années, le Maroc a essayé de se positionner en tant qu'acteur stratégique du commerce électronique et du développement digital, l'ensemble des chantiers et initiatives engagés par le Maroc pour développer une économie numérique lui ont ainsi permis d'étendre son champ d'expertise à un large éventail de domaines, comprenant principalement les volets informatiques et électroniques.

L'ensemble des initiatives engagées dont la plus récente est la stratégie « Maroc Digital 2020 » devrait permettre au Maroc « d'atteindre le statut de pays émergent ... et de créer les conditions d'une croissance économique durable, où l'investissement joue un rôle de catalyseur » (H. Elalamy, Ministre de l'Industrie, 2016).

Néanmoins le positionnement du pays en tant que hub stratégique du e-commerce dans la région MEA ne pourra aboutir sans une réelle prise de conscience des difficultés auxquelles sont confrontés les différents acteurs présents sur le marché.

À l'issue de cette recherche, nous constatons que la perception de risques vis-à-vis de l'achat en ligne et le manque de confiance envers les modes de transactions électroniques constituent des freins essentiels au développement du e-commerce au Maroc. On peut ainsi en déduire que les facteurs risque et confiance sont intrinsèques au bon développement d'une culture numérique dans le pays.

#### REFERENCES

- [1] A. Desreumaux, X. Lecocq et V. Warnier Vanessa, *Stratégie*, Edition Pearson Education, p. 72-75, 2009
- [2] AmanPay, URL : <http://www.amanpay.net/features.php> Consulté le 10/09/2017
- [3] Association Marocaine de la Confiance Numérique, URL : <http://aman.ma/>
- [4] ANRT, URL : <https://www.anrt.ma/en/>
- [5] CMI, *Activité monétaire marocaine au 30 juin 2017*, p. 4-7-10, URL : <https://www.cmi.co.ma/>, 2017
- [6] CNUCED, *Rapport 2015 sur l'économie de l'information*, p. 13-23, 2015
- [7] Confédération Générale des entreprises du Maroc, URL: <http://cgem.ma/>
- [8] Cour Des Comptes, *Rapport sur l'évaluation de la stratégie Maroc Numéric*, Rapport particulier n°05/13/CH IV, p. 25-51, 2013
- [9] C. Sinhq, Lafond and Renald, *E-Commerce in the Asian Context*, edited by Renald Lafond, and Chaitali Les Éditions du CRDI, 2005
- [10] European Commission, *Evaluation methodological approach*, URL: <https://europa.eu>, p. 4-6, 2015
- [11] Fast Payment, URL: <http://www.fpay-worldwide.com/>
- [12] Fédération Nationale du e-commerce, URL : <http://fnem.org/>
- [13] FMI, *Rapport du FMI No.16/35*, p. 10, 2016
- [14] G. N. Prabhu, and U. Majmudar, *A Conceptual Map of Business Models in Internet Commerce*, Paper presented at the Annual Conference of the Academy of Management (AoM), TIM Division, Washington, DC, 2001
- [15] IPEMED, *E-commerce in Africa Morocco, Tunisia, Senegal and Ivory Coast*, p 24-41, URL: <http://www.ipemed.coop.pdf> , 2015
- [16] K. Kasiran and F Meziane, *Evaluating Trust in Electronic Commerce: A Study Based on the Information Provided on Merchants' Websites*, The Journal of the Operational Research Society, Vol. 59, No. 4, p. 464-472, 2008
- [17] Maroc Telecommerce, URL: <https://www.maroctelecommerce.com/>
- [18] Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique, URL: <http://www.mcinet.gov.ma/>
- [19] MCINET, *Stratégies Nationales pour le Développement de l'Économie Numérique*, p. 19-21, 2016
- [20] MCINET, *Stratégie Nationale pour la Société de l'Information et de l'Économie Numérique*, p. 21-23 URL : <http://www.egov.ma/> , 2009
- [21] MCKINSEY, *Lions Go Digital*, p. 7 URL : <https://www.mckinsey.com/> , 2013
- [22] M. Bendraoui, *The development of Morocco's IT sector*, Published by: How we made it in Africa, URL: <https://www.howwemadeitinafrica.com/> , 2017
- [23] M. Bendraoui, *Exploring the Potential of e-Commerce in Africa*, Published by: Infomineo blog, URL: <https://infomineo.com/> , 2015
- [24] N. Benaceur, *Le commerce électronique et la promotion des échanges extérieurs*, Publication de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, p. 19-28 et 109-118, 2003
- [25] N. Pahl et A. Richter, *SWOT Analysis – Idea, Methodology and A Practical Approach*, Edition Grin Velag, p. 2-3, 2007
- [26] OECD, URL: <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/1893506.pdf> p. 4
- [27] Payzone, URL : <http://www.payzone.ma/>
- [28] R. Ahnyne, H. Boukcim, S. Boutahra, M. El Ouassi et S. Lafrouji, *Le commerce électronique au Maroc*, Publication de l'Université Mohamed V Soussi – Rabat, 2009
- [29] R. Nemat, « taking a look at different type of e-commerce », Al-Azhhar University, Caire, p. 100, 2011
- [30] WAMDA, URL: <https://www.wamda.com/fr/2014/01/fin-monopole-maroc-telecommerce-solutions-e-paiement> Consulté le 29/01/2018
- [31] World Economic Forum, URL: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/> Consulté le 10/09/2017

# ANALYSE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE GESTION DU RISQUE DE CHANGE DES ENTREPRISES: CAS MAROCAIN ET TUNISIEN

Ahmed HRIFA, Zineb BAMOUSSE,

*ENCG-Settat, Université Hassan Premier, MAROC*

ahmedhrifa00@gmail.com

z.bamousse@gmail.com

**Résumé**— l'objectif de ce travail est de fournir une analyse théorique sur les politiques de change et les pratiques de gestion du risque de change dans deux économies émergentes : le Maroc et la Tunisie. Ces analyses s'arc-boutent donc sur des faits observés, recueillis et mesurés des pratiques, des méthodes et des moyens mis en place pour gérer et pour se couvrir contre les effets du risque de change.

**Mots-clés**— Risque de change, couverture, gestion du risque de change, politique de change, Entreprises Marocaines, Entreprises Tunisiennes.

## I. INTRODUCTION

La littérature de « gestion » est une grande consommatrice du terme « risque » utilisé dans de nombreux contextes à des besoins et réflexions théoriques et méthodologiques très diverses. Le débat portant sur la mesure du risque suscite un vif intérêt sur le plan de la recherche scientifique, il est en effet loin d'être clos.

Compte tenu de la mondialisation des marchés, de la globalisation financière, de l'explosion spectaculaire du commerce international et des crises monétaires récentes, l'exposition aux devises étrangères a gagné en importance dans le milieu des entreprises et en finance internationale.

Devant cette présence continue d'instabilités, une gestion des risques cohérente, globale et rentable est plus que jamais cruciale pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs. Les décideurs doivent continuellement prendre en considération le vaste arsenal de facteurs reliés à la mondialisation, et ce, en intégrant, de nouvelles stratégies à leurs anciennes équations afin de faire face aux variables qui ont contribué à accroître le risque de change de l'entreprise.

En effet, la gestion du risque de change permet à l'entreprise, suite aux événements imprévus, de survivre, de continuer à fonctionner et vise également à préserver dans les meilleures conditions de coût, le patrimoine de l'entreprise contre les pertes qui peuvent l'atteindre dans l'exercice de son activité.

La problématique de la gestion du risque s'impose aujourd'hui avec force dans les économies émergentes. Il est donc jugé opportun pour les entreprises exposées au risque de change, de mettre en place des stratégies de couverture de plus en plus sophistiquées, qui permettra d'annuler ou d'atténuer ces fluctuations.

Pour mieux comprendre la pratique de la gestion des risques, nous avons mené une étude exploratoire dans deux pays: le Maroc et la Tunisie. Ces pays émergents, au potentiel d'échange, représentent des opportunités d'affaires particulièrement intéressantes notamment grâce à la volonté des gouvernements nationaux de faire de l'ouverture une priorité de développement économique.

Après un bref survol de la littérature théorique, nous essayerons d'apporter des éléments de réponse sur la base de notre étude.

## II. PROBLEMATIQUE

Voulant traiter du comportement des entreprises Marocaines et Tunisiennes face au risque de change, on s'est proposé de traiter la problématique suivante :

Notre problématique prend en considération l'état actuel des connaissances en matière de risque de change et vise à porter un éclairage sur la perception et la couverture du risque de change par les entreprises Marocaines et Tunisiennes au moyen d'une étude comparative.

## III. REVUE DE LITTERATURE

### A. Concept du Risque de Change

1) *Définition du risque de change*: Les définitions du risque de change sont multiples. Certains auteurs limitent la notion du risque de change « aux pertes éventuelles susceptibles d'affecter du fait des variations des parités ou des cours de change des monnaies étrangères les revenus de l'entreprise libellés en devises étrangères » [15].

Par contre d'autres, jugent que « cette conception du risque de change est restrictive dans la mesure où par cette définition seule les pertes éventuelles de l'entreprise sont concernées. Par ailleurs, la gestion elle-même du risque est réduite à sa plus simple expression puisque son objectif est la minimisation de ce risque » [16].

Le risque de change donc, est la variabilité de la valeur de l'entreprise, provoquée par la volatilité des cours de change.

Pour mieux clarifier la notion du risque de change, nous proposerons l'exemple suivant :

*Cas d'un importateur Tunisien :*

Le 25 Janvier 2018, un importateur Tunisien a passé une commande de marchandises à un fournisseur Français pour une valeur de 100 000 €, payable fin décembre.

Le 25/01/2018, le cours de l'euro est à 2,2816 TND.

A cette date, le coût de sa dette est de :  $100\ 000 \times 2,2816$   
TND = 228 160 TND

Le 31/12/2018, trois scénarios seront possibles :

- Le cours de l'Euro contre le TND baisse :

Si on suppose qu'il passe à 2,1700 TND, l'importateur voit sa dette baisser puisqu'elle est désormais de 217 000 TND au lieu de 228 160 TND.

Suite à cette baisse du coût, l'importateur a pu réaliser un **gain de change** de 11 160 TND.

- Le cours de l'Euro contre le TND reste stable :

L'importateur devra régler sa dette de 228 160 TND

Pas de différence entre cette somme et celle prévu lors de l'achat.

- Le cours de l'Euro contre le TND augmente :

A titre d'exemple, le cours passe à 2,3111 TND.

La dette de l'importateur s'élève à 231 110 TND, ce qui signifie qu'il a subi une **perte de change** de 2 950 TND.

2) *Naissance du risque de change :* L'analyse des différentes sources du risque de change nous a permis de constater que ce dernier apparaît dès lors qu'une entreprise est en détention d'actifs ou de passifs exprimés en devises. En général, l'apparition du risque de change s'éclaire dans trois opérations, à savoir ; importation, exportations, prêt/emprunt.

- Cas d'une importation : dans ce cas, le risque de change se réalise à la signature du contrat.

- Cas d'une exportation : Pour l'exportateur, le risque de change devient réel à la réception de la commande jusqu'à la réception du règlement.

- Cas des opérations financières : le risque apparaît dès que les opérations de trésorerie ont été exécutées. C'est à ce stade là que le risque de change est cristallisé.

3) *Les différents types de risque de change :*

- Risque économique : c'est l'incertitude sur la contrepartie en monnaie nationales des flux futurs en devises. Il concerne les retombées globales que les variations des taux de change peuvent avoir sur la valeur actuelle et la compétitivité future de l'entreprise.

→ Risque : opérations affectées par des mutations monétaires macro-économiques

- Risque transactionnel : c'est la présence de créances ou de dettes libellées en devises au bilan d'une entreprise

→ Risque : impact immédiat sur la valeur des dettes et des créances (charges et produits).

- Risque de consolidation: c'est un risque lié à la conversion des états comptables de filiales étrangères et des profits des filiales en devise locale.

→ Risque : baisse de la valorisation des états financiers consolidés dans la devise fonctionnelle.

*B. La Gestion du Risque de Change*

Avant de définir sa stratégie de couverture, l'entreprise est censée d'abord déterminer sa position de change.

La position de change détermine la situation financière de l'entreprise vis-à-vis de ses créances et ses dettes en devises.

Position de change = Avoirs en devises – Engagements en devises.

1) *Les différentes positions de change :*

- Position de change fermée : dans ce cas, le solde est nul, autrement dit, les avoirs en devises sont égaux aux engagements en devises, l'entreprise n'est pas exposée au risque de change.

- Position de change longue : dans ce cas, le solde est positif, les avoirs sont supérieurs aux engagements en devise, l'entreprise est exposée à une dépréciation de monnaie étrangère.

- Position de change courte : dans ce cas, le solde est négatif, les créances sont inférieures aux dettes, l'entreprise est exposée à une appréciation de monnaie étrangère.

Après avoir déterminé sa position de change, l'entreprise peut ensuite choisir entre l'une des trois stratégies de couverture suivante :

- Non couverture : lorsque l'environnement financier dans le pays de résidence de l'entreprise est assez stable.

- Une couverture sélective : les positions en monnaies étrangères sont couvertes de cas en cas. La plupart du temps, les positions couvertes sont celles où l'entreprise s'attend à une perte de change ou pour laquelle le risque d'une absence de couverture est trop grand. Cette stratégie repose sur des prévisions en matière de change.

- La couverture automatique : elle vise à couvrir la totalité des opérations de change de l'entreprise.

Après cette étape, il ne reste au trésorier de l'entreprise que de choisir l'instrument de couverture adéquat.

2) *Les instruments de couverture:*

*Techniques de couverture internes :*

- Le choix de la monnaie de facturation
- Le termaillage
- Les clauses d'indexation dans les contrats
- Les compensations internes
- Les swaps

**Choix de la monnaie de facturation :**

La monnaie de facturation est la devise dans laquelle sera libellé le contrat d'achat ou de vente internationale. Les parties au contrat, qui ont la liberté de choisir cette monnaie de facturation, peuvent choisir une devise plutôt qu'une autre afin de minimiser le risque de change. Deux possibilités s'offrent à elle :

- Choisir la monnaie nationale
- Choisir une autre devise

Choisir la monnaie nationale : pour éviter le risque de change, de nombreuses entreprises, notamment les PME, choisissent de ne facturer ou de n'accepter que des transactions en

monnaie nationale (ou en euros dans le cas des pays européens). Cette situation fait peser le risque de change sur la partie étrangère. Celle-ci ne l'admettra que si :

- L'entreprise est en position de force, les avantages que l'autre partie retire de la transaction étant importants (qualité du produit ou des services, compétitivité du prix, délais de règlements longs, délais d'exécution rapides, service après-vente performant, ...);
- Le coût final sera inférieur pour l'autre partie, celle-ci anticipant une dépréciation de la monnaie nationale de l'acheteur en cas d'achat, ou une appréciation en cas de vente.

Choisir une devise : de manière générale, l'entreprise a intérêt à :

- facturer ou payer en une monnaie facilement transférable et servant de façon usuelle aux paiements internationaux (dollar américain, livre sterling, yen, euro, ...);
- faciliter la gestion en utilisant peu de devises car suivre leur évolution demande de disposer de nombreuses informations et du temps pour les traiter.

#### **Le Termaillage :**

Le termaillage consiste à accélérer ou retarder les encaissements ou les décaissements des devises étrangères selon l'évolution anticipée de ces devises. Cette technique vise donc à faire varier les termes des paiements afin de profiter de l'évolution favorable des cours.

Le tableau ci-dessous mentionne les principales décisions à prendre, compte tenu de la tendance de la devise :

TABLEAU I

	<b>Importations</b>	<b>Exportations</b>
<b>La devise s'apprécie</b>	Accélérer le paiement	Retarder le paiement
<b>La devise se déprécie</b>	Retarder le paiement	Accélérer le paiement

Les techniques visant à mesurer l'évolution des cours de change mobilisent des ressources importantes. La technique du termaillage, basée principalement sur cette estimation de l'évolution des cours, n'est applicable que dans la mesure où le chiffre d'affaires à l'exportation et les pertes potentielles liées aux variations de cours de change justifient la mise en place d'une telle structure.

#### **Les clauses d'indexation dans les contrats :**

Les clauses d'indexation rédigées dans les contrats d'achat ou de vente internationale visent à prévoir contractuellement les modalités de partage du risque de change de transaction entre l'acheteur et le vendeur, dans l'hypothèse où une variation du cours de change de la devise choisie par les parties interviendrait.

- Clause d'adaptation des prix proportionnelle aux fluctuations des cours de change : dès la signature du contrat, le vendeur définit la valeur des marchandises dans sa monnaie. Si le cours de la monnaie de facturation du contrat augmente, le prix de l'exportation est augmenté pour l'acheteur sur base

du nouveau taux de change. Le risque de change est donc entièrement supporté par ce dernier.

- Clause d'indexation « tunnel » : l'entreprise peut introduire un tunnel, présentant un cours minimum et maximum à l'intérieur desquels le cours de la monnaie de facturation peut fluctuer sans aucune incidence sur le prix des marchandises. Si les variations de cours de change dépassent ces limites, le prix est revu à la hausse ou à la baisse selon les modalités prévues dans la clause.

- Clause de risque partagé : la clause de risque partagé fait supporter aux deux parties une part du risque de change. Le contrat prévoit, par exemple, qu'une partie de la variation de cours intervenant entre la date de facturation et la date de paiement sera partagée par l'exportateur à concurrence de la moitié, l'importateur supportant l'autre moitié.

- Clauses multidevises : les clauses multidevises ou clauses de change multiples permettent de libeller le montant du contrat en plusieurs devises et c'est seulement à l'échéance que l'une des parties au contrat (l'acheteur ou le vendeur) choisit la devise de règlement.

Le contenu d'une clause d'indexation est souvent difficile à négocier car ce type de clause reporte le plus souvent tout ou partie du risque sur l'autre partie au contrat.

#### **La Compensation :**

La compensation est un instrument de couverture par laquelle une entreprise limite son risque de change en compensant les encaissements et les décaissements dans la même unité monétaire. Ainsi, le règlement d'une créance en devise sera attribué au paiement d'une dette libellée dans la même monnaie. La position de change ne se rapporte alors que sur le solde.

Dans cette optique, l'entreprise veille à restreindre le nombre de monnaies de facturation, de manière à pouvoir compenser un maximum de flux d'argent « entrant » et « sortant ». L'entreprise doit également agir sur les dates de règlement afin de disposer de suffisamment d'entrées pour payer les sorties.

En outre, la compensation bilatérale peut être mise en œuvre par les firmes dans des cas exceptionnels. Cette compensation est possible quand deux entreprises sont en relation commerciale et qu'elles réalisent des ventes réciproques. C'est le cas lorsqu'une société vend à un client étranger des produits et ce client s'approvisionne dans cette même entreprise.

#### **Les Swaps :**

Le swap de devises est un accord conclu entre deux parties qui s'échangent un montant précis de devises étrangères et se contractent mutuellement à réaliser continuellement des paiements correspondant aux intérêts ainsi qu'à se rendre le montant échangé à une date fixée au préalable. Dans la plupart des cas, une banque sert d'intermédiaire pour la transaction. Il existe différents types de swaps :

- Les swaps exports sont octroyés par des banques aux exportateurs dans certains pays. Ils correspondent à une avance en devises convertibles auprès de la Banque

Centrale, et qui sera remboursée dès que l'exportateur aura encaissé le paiement de ses ventes ;

- Le prêt parallèle permet à deux entreprises situées dans des pays différents de se mettre d'accord pour s'accorder mutuellement un prêt dans les monnaies dont elles ont besoin pour une période déterminée. Au terme de la période, les deux sociétés remboursent les prêts qu'elles ont l'une envers l'autre dans leur monnaie respective.

*Techniques de couverture externes :*

- L'assurance change
- La couverture sur les marchés des changes à terme
- La couverture sur le marché monétaire
- Les marchés d'options de devises

#### **L'Assurance change :**

L'entreprise peut se couvrir contre le risque de change par la souscription des assurances que proposent des organismes externes. Ces assurances ont pour objet de permettre aux entreprises exportatrices d'établir leurs prix de vente et de passer des contrats en devises sans s'exposer au risque de modification et variation des cours de change.

#### **Marché des changes à terme :**

La couverture sur le marché à terme est une des stratégies les plus utilisées par les entreprises étant donnée sa simplicité d'emploi. La couverture à terme se manifeste par un échange d'une devise contre une autre, sur la base d'un cours comptant fixé avec livraison réciproque à une date convenue. Deux opérations sont réalisables : l'achat à terme (couverture des importations) et la vente à terme (couverture des exportations).

Le change à terme permet de fixer à présent un cours d'achat ou de vente de devises pour une échéance future. L'exportateur, pour se couvrir contre les effets du risque de change lié à la variation du cours d'une devise, vend à terme à sa banque le montant de sa créance. Il fixe ainsi de façon précise le montant de monnaie nationale qu'il encaissera à l'échéance. L'importateur, quant à lui, pour se couvrir contre le risque de change lié à l'appréciation éventuelle d'une devise, achète à terme les devises correspondant au montant de sa dette. Il connaît ainsi avec exactitude le montant en monnaie nationale qu'il devra payer.

La technique de couverture à terme permet de connaître à l'avance le cours auquel le banquier, d'une part, achètera la devise à l'exportateur au moment de l'échéance et, d'autre part, vendra la devise à l'importateur au moment de l'échéance. Il est à signaler que ces contrats sont fermes et que l'exportateur ou l'importateur ne peuvent bénéficier d'une évolution favorable ultérieure de la devise.

#### **Marché monétaire :**

Le recours au marché monétaire peut se faire via deux voies : les prêts et les emprunts en devises.

- Les prêts en devises :

Le prêt en devises permet à l'importateur qui a une position courte en devises, d'acheter des devises au comptant ou grâce à un emprunt et de les placer jusqu'au jour de l'échéance. Le fait

d'acheter les devises le jour de sa commande annule son risque de change. Si la trésorerie de l'entreprise est insuffisante, l'importateur peut emprunter des euros sur le marché et les vendre au comptant contre devises.

- Les emprunts en devises ou « avances en devises » : L'exportateur peut emprunter les devises correspondant au montant d'une créance à recevoir sur le marché des devises et les vendre aussitôt sur le marché comptant pour obtenir de la monnaie nationale. Il payera ensuite l'emprunt avec les devises obtenues de son client. L'entreprise abolit ainsi le risque de change, et régénère sa trésorerie en monnaie nationale. L'avance en devises sera d'autant plus intéressante que le taux d'intérêt de la devise concernée est proche du taux de crédit en monnaie nationale.

#### **Options de devises :**

L'acquéreur d'une option d'achat de devises se procure le droit - et non l'obligation - d'acheter un certain montant de devises à un prix appelé prix d'exercice, jusqu'à, ou à, une certaine échéance (appelée date d'exercice).

L'acheteur d'une option de vente de devises se procure le droit - et non l'obligation - de vendre un certain montant de devises. Identiquement, Comme dans le cas d'une option d'achat, cours et échéance sont fixés à l'avance.

Le propriétaire d'une option peut donc décider de plein gré de l'exercer ; c'est-à-dire d'acheter ou de céder la devise au prix d'exercice. Par ailleurs, il peut également se détacher d'utiliser ce droit si le cours qu'il peut obtenir sur le marché des changes est plus avantageux pour lui.

L'option de change permet donc à son détenteur de couvrir son risque de change tout en gardant la possibilité de réaliser un gain de change dans le cas d'une évolution favorable du cours de la devise.

En contrepartie du service et des risques encourus par le vendeur de l'option (généralement un banquier), une prime, plus ou moins élevée suivant les situations (durées de couverture, cours garantis, devises), est demandée à l'acheteur de l'option. Le risque de l'acheteur d'options est ainsi borné au montant de cette prime.

Le dénouement d'une option peut se faire selon trois voies : il y a abandon de l'option dans le cas où l'acheteur d'option trouve avantage à acheter (ou à vendre) ses devises sur le marché des changes. Il y a exercice de l'option dans le cas inverse. Enfin, il y a revente de l'option quand cette dernière a encore une valeur positive et que l'entreprise n'a pas réalisé son opération commerciale.

#### **IV. METHODOLOGIE**

Pour explorer nos deux cas, nous avons opté pour une méthode d'analyse comparative. Cette méthode nous paraît judicieuse, car elle permet de faire ressortir les similitudes et contrastes entre chaque cas. En mettant ainsi en parallèle nos deux études, nous pourrions ultimement observer s'il existe une convergence entre les stratégies appliquées par chacun des deux pays pour gérer le risque de change.

La collecte de données nécessaires à la construction de nos deux études repose principalement sur des données

secondaires. Ainsi, archives, rapports annuels, sources et déclarations officielles, résultats boursiers, analyses financières, revues de presse, articles spécialisés et sites Internet, bref toutes ces sources ont été traitées de façon indépendante, puis corroborées entre elles, pour permettre ensuite de monter le squelette de chacun des cas.

## V. ANALYSE COMPARATIVE

Des données qualitatives et quantitatives provenant d'une multitude de sources ont ainsi été recueillies afin de nous permettre d'analyser dans un premier temps les politiques de change actuelles aussi bien au Maroc qu'en Tunisie. Le deuxième axe de notre réflexion s'attachera à comparer les différentes techniques de couverture contre le risque de change applicables par chacun des deux pays.

### A. Les Politiques de Change Actuelles

Si l'on se réfère sur le rapport annuel du Fond Monétaire International (FMI), les pays en question avaient ou ont encore un régime de rattachement par rapport à un panier de devises [14].

#### Le Maroc :

A partir de 1912, date du début du protectorat français sur le Maroc, le franc marocain fut l'unité monétaire principale du Royaume. Cette dernière circula jusqu'en 1958, date de la création du dirham marocain qui est resté rattaché au Franc Français (FF) par une parité fixe jusqu'en 1973. A partir de 1973, il a fait l'objet d'une politique de change flottant administré par rapport à un panier de devises des principaux partenaires du pays. En 1990, le DH était dévalué de 9,25% par rapport au FF [17]. En janvier 1993 commence un processus de libéralisation du compte courant et du compte de capital qui aboutit en juin 1996 à un passage vers un régime à bande de fluctuation autour d'une parité centrale par rapport à un panier de devises. En 1999, et avec la création de l'euro, les autorités monétaires ont réaménagé le panier en remplaçant les anciennes monnaies européennes par l'Euro. Cette politique de change n'a pas dispensé le dirham marocain d'une réévaluation, suite à la dépréciation du dollar depuis 2001 et en raison du poids élevé de ce dernier dans le panier de référence. Une telle politique a poinçonné une part de la compétitivité de ses exportations à cause de l'appréciation du dirham par rapport aux devises de ses concurrents directs, notamment la Tunisie et l'Egypte, poussant Bank EL Maghreb à réaménager le panier en bornant sa composition à l'Euro et au Dollar américain (pondérations respectives de 80% et 20%). Le régime de change du Maroc a eu toujours comme mission d'assurer une certaine stabilité du dirham par rapport à ses principaux partenaires, dans l'ambition de maintenir un équilibre de la Balance des paiements.

Avant la réforme, le Maroc adoptait un régime intermédiaire de parité fixe avec un rattachement de la monnaie nationale à un panier de monnaie, dans des bords de fluctuation de +/- 0,3% de part et d'autre du taux central la valeur de la monnaie nationale contre les monnaies étrangères est déterminée sur la base des cours des devises constituant le

panier, pondérés de leurs poids respectifs (60% EUR et 40% USD à partir d'avril 2015), en appliquant les cours de références historiques fixes des dites monnaies contre dirham [13]. Ce rattachement du dirham au dollar et l'euro a appuyé la capacité de l'économie marocaine à attirer davantage les investissements directs en provenance de l'Union Européenne.

Le 15 janvier 2018, Le Maroc a décidé de passer d'un régime de change fixe à un régime flexible, dans des bords de fluctuation de +/- 2,5% (au lieu de +/- 0,3%). Dans le cadre de ce nouveau régime, la banque centrale continuera d'intervenir sur le marché des changes afin d'assurer sa liquidité. La nécessité de cette réforme et son timing s'expliquent par deux raisons. La première est la prédisposition de l'économie marocaine à opérer ce changement de cap puisqu'elle concilie tous les prérequis (réserves de change, déficit contrôlé, monnaie en ligne avec sa valeur réelle...). La seconde raison est l'environnement turbulent dans lequel évolue l'économie mondiale qui comporte de forts risques extérieurs.

TABLEAU II  
ENVIRONNEMENT DU MARCHÉ DE CHANGE AU MAROC

Forces et Opportunités	Défis et Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mécanismes de protection et de soutien (LPL avec le FMI, dons des pays du CCG,...)</li> <li>-Solidité et résilience du système bancaire</li> <li>-Adéquation du niveau des réserves de change</li> <li>-Faible volume de capitaux spéculatifs</li> <li>-Réglementation des changes rigides</li> <li>- Inflation maîtrisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Peu d'intérêt manifesté par les entreprises marocaines au fonctionnement de ce marché et plus particulièrement à la gestion du risque de change</li> <li>- Le manque d'information</li> <li>- Le manque de formation et du perfectionnement d'un personnel hautement qualifié dans le domaine</li> </ul>

#### La Tunisie :

Le Dinar Tunisien (DT) est la monnaie de la Tunisie depuis 1958. A partir de 1978, le pays adopte une politique de ciblage d'un taux de change effectif réel fixe. Cette fixité de la parité par rapport à un panier de devises de plusieurs monnaies, constitué majoritairement de l'euro et du dollar, a pour objectif de tenir la stabilité réelle du dinar afin d'assurer la compétitivité extérieure de l'économie tunisienne.

Le 27 Décembre 1992, la Tunisie a institué la convertibilité courante du Dinar Tunisien, le principe de cette mesure consiste en un transfert illimité et libre non seulement des investissements mais aussi du capital et des plus-values sur capital au titre des investisseurs étrangers, et une liberté de transfert limitée pour les opérations courantes pour les Tunisiens résidents.

Avant l'implantation du marché de change interbancaire au comptant, les opérations sur ce marché étaient réservées exclusivement à la Banque Centrale de Tunisie et le Dinar Tunisien été rattaché à un panier de devises. Depuis plus de 10 ans, la Tunisie n'a plus un système de change stable, le pays applique un régime semi flottant, le taux de change est contrôlé par le marché de change.

La Banque Centrale de Tunisie (BCT) fixe un taux de change quotidien référentiel du Dinar en comparaison avec un

panier de devises que la Tunisie utilise comme le Dollar, l'Euro, le Yen et dernièrement le Yuan Chinois. Ensuite, C'est avec ce prix référentiel que démarre la journée de change du dinar, par contre, il existe un décalage entre les taux de change des banques et entre les banques et les bureaux de change, cela est dû à la différence de leurs transactions (contrats à court terme, les commandes...). Aujourd'hui, suite aux recommandations du FMI, les dispositions internes de la BCT lui imposent de ne plus intervenir dans l'ajustement du taux de change du Dinar et de le laisser subir la loi de l'offre et de la demande du marché afin d'avoir une image réelle de l'état de l'économie du pays.

TABLEAU III  
ENVIRONNEMENT DU MARCHE DE CHANGE EN TUNISIE

Forces et Opportunités	Défis et Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réforme du secteur bancaire</li> <li>- Position géo-économique remarquable</li> <li>- Administration centrale solide</li> <li>- Une bonne intégration internationale</li> <li>- Une économie relativement diversifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblesse du marché interbancaire et des règles restrictives</li> <li>- manque de vulgarisation des produits dérivés auprès de la clientèle locale</li> <li>- Faiblesse des investissements</li> <li>- Besoin accru en ressources</li> </ul>

TABLEAU IV  
TABLEAU COMPARATIF DES APPORTS ET LIMITES DU REGIME DE CHANGE

Maroc		Tunisie	
Apports	Limites	Apports	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser la diversification en cours des flux commerciaux et financiers</li> <li>- Préserver la compétitivité</li> <li>- Faciliter l'absorption des chocs extérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-BAM subvient à l'ensemble des besoins en devises des opérateurs économiques, sans limite et sans aucun ajustement sur les taux de change.</li> <li>- En période de crise, les réserves de change du Maroc subissent de fortes pressions à la baisse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la stabilité nominale</li> <li>- Préserver la compétitivité</li> <li>- Contrôle sur les mouvements de capitaux</li> <li>- Faciliter l'absorption de chocs externes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le taux de change avant la dernière dégringolade du Dinar ne reflétait pas le taux de change réel du Dinar parce qu'il était supporté par les interventions de la BCT</li> <li>- Les réserves en devises ne sont plus conséquentes. Les réserves de la BCT sont formées par les prêts de l'étranger qui ont eux-mêmes diminué.</li> </ul>

### B. Les Techniques de Couverture

#### Le Maroc :

Après la mise en place d'un régime de change plus flexible, les entreprises marocaines œuvrant au niveau international commence à se soucier de l'impact que la flexibilité du dirham pourrait avoir sur leurs marges bénéficiaires.

Selon plusieurs enquêtes sur le comportement de couverture des entreprises marocaines, on a constaté qu'une part considérable semble se couvrir systématiquement, la majorité d'entre elles ne le fait que de manière sélective ; ce comportement est suffisamment visible pour que l'on cherche les raisons.

Il semble que le comportement de couverture au Maroc est déterminé par la perception accordée au risque de change. Ce comportement, nous paraît, répondre à une prudence des entreprises recourant à une couverture systématique ; ou un but de spéculation si ce n'est qu'une facilitation du processus de gestion du risque de change, chez les entreprises se couvrant d'une manière sélective.

Par rapport aux techniques de couverture, les entreprises marocaines semblent adopter une alternance entre deux ou trois techniques les plus connues et que le marché des changes offre.

D'une part, en pole position, on retrouve la couverture à terme. La compensation vient en second lieu, elle constitue un instrument de couverture pratiqué surtout par les entreprises qui sont à la fois importatrices et exportatrices.

Ensuite, on retrouve les avances en devises et les options. Ces dernières sont surtout utilisées par les filiales des multinationales marocaines.

D'autre part, sur l'ensemble des instruments utilisés, 29,2% des entreprises marocaines alternent la compensation avec la couverture à terme et 21% utilisent conjointement la couverture à terme et les avances en devises [3].

#### La Tunisie :

L'instabilité économique que la Tunisie est en train de vivre, a conduit les entreprises tunisiennes à être plus attentives aux risques de change des devises face au Dinar.

De ce fait, les entreprises tunisiennes continuent à chercher à mettre en place une et/ou des instruments de couverture efficace permettant de se couvrir contre les effets de ce risque.

En se basant sur plusieurs études, il nous semble que la couverture par options de change est l'alternative la plus avantageuse pour les entreprises commerciales tunisiennes qui leurs permet une meilleure couverture contre le risque de change, mais en réalité ce choix n'existe pas et la couverture à terme reste la plus demandée et la plus utilisée. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette tendance, tels que : la taille de l'entreprise et la réglementation des options de change très stricte de la BCT.

Concernant le mode de gestion du risque de change par les entreprises tunisiennes, ces dernières n'ont pas une vision stratégique sur la gestion du risque de change. Seulement depuis 1986 lorsque le Dinar a été dévalué brusquement et d'une manière significative les responsables des entreprises sont devenus plus attentifs aux conséquences du risque de change.

Aucun système de couverture n'existe jusqu'en 1989, c'est à partir de cette date que la BCT a mis en place un système de couverture à terme par option relatif aux opérations en capital.

Pour la Tunisie, quelques techniques seulement sont permises dans le cadre de la réglementation de change en vigueur, à savoir [1] :

- La facturation en monnaie nationale
- Les comptes professionnels en devises
- Les opérations de change à terme
- Les options « vanille » de type européen
- Les opérations de Swaps devises/dinars

## VI. CONCLUSION

Au terme de cette analyse, il convient de tirer les conclusions suivantes :

La gestion du risque de change revêt un grand intérêt pour les entreprises et doit être une partie centrale de la gestion stratégique de toute entreprise, car l'amélioration des résultats commerciaux et financiers de l'entreprise conduit à un développement global du tissu économique national.

La décision d'utiliser des instruments de couverture est semblable à la souscription à une assurance. Si la plupart des entreprises marocaines et tunisiennes utilisent la couverture à terme, d'autres restent toujours au niveau des outils classiques, ceci par souci de simplification et/ou par manque de moyen.

En effet, la gestion du risque de change pour le cas marocain, reste encore non prise en considération dans les grands domaines d'action stratégiques. Plusieurs améliorations et développement sont inéluctables afin de lui permettre de mieux correspondre aux besoins actuels.

Pour le cas tunisien, Si la couverture par les options était appliquée et bien réglementé, elle aurait été la meilleure alternative. En plus, Les instruments de couverture sont encore limités pour répondre aux besoins des entreprises tunisiennes.

Par ailleurs, on a constaté que la plupart des entreprises exposées au risque de change aussi bien au Maroc qu'en Tunisie sont les PME, cela peut-être expliqué par :

- La méconnaissance des différents éléments qui ont trait au risque de change ;
- Le non disponibilité des ressources humaines qualifiées en la matière ;
- La gestion du risque de change est perçue chez quelques PME, comme des coûts supplémentaires ;
- D'autres ne s'estiment pas concernées car elles facturent uniquement en monnaie nationale.

On constate également que le choix de l'instrument de couverture du risque de change dans les deux pays est tributaire de divers facteurs. Outre les caractéristiques et la structure des opérations propres à chaque entreprise, les préférences et les avis des responsables jouent un rôle crucial. La mise en place de l'instrument devrait se dérouler dans le cadre d'un processus bien défini où les compétences sont clairement attribuées.

Enfin, notre contribution ne prétend pas épuiser le sujet et devra notamment être étendue à d'autres types de risques comme le risque crédit, cela permettrait certainement de préciser et de mettre à jour une certaine spécificité des entreprises marocaines et tunisiennes face aux risques et offrent un champ propice pour le développement de la recherche scientifique.

## REMERCIEMENTS

Toute mon estime va particulièrement à Mme Zineb BAMOUSSE mon encadrante pédagogique, professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat (ENCGS) qui a consacré son temps, si précieux, pour suivre à distance mes travaux. Ses irremplaçables conseils m'ont permis de conduire le travail à terme.

Je tiens à remercier également Mr Mohamed Sali Ben Ali, professeur d'économie et de finance internationale à l'Institut des hautes études commerciales de Sousse, Tunisie pour m'avoir aidé à choisir ce sujet de recherche.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation et la rédaction de cet article.

## REFERENCES

- [1] CIRCULAIRE AUX INTERMEDIAIRES AGREES N° 2016-01 OBJET : Marché des changes et instruments de couverture des risques de change et de taux d'intérêt. Tunis, le 8 février 2016
- [2] CIRCULAIRE de l'OFFICE DES CHANGES n°1.633 du 1er avril 1996 relative à la mise en place d'un marché des changes au Maroc.
- [3] ETTAHRI Youness (2010), « la couverture du risque de change par les entreprises marocaines : Analyse des résultats d'une enquête » Revue Marocaine de Gestion et d'Economie ; N°2, Janvier-Mai 2010
- [4] ABDELOUAHAB M. Z. (2008), « Crises de change contagieuses et régimes de change : Quelles leçons pour les économies émergentes du MENA ? », Colloque international Ouverture et émergence en méditerranée, Rabat, 17-18 octobre 2008.
- [5] BEN ALI M. S. (2006), « Libéralisation du compte capital et choix d'un régime de change : quelle portée pour la flexibilité en Tunisie ? », Revue Tiers Monde, n° 188.
- [6] FRANKEL A. J. (2003), "Experience of and Lessons from Exchange Rate Regimes in Emerging Economies", NBER Working Papers, n° 10032.
- [7] INTERNATIONAL MONETARY FUND (2006), "Tunisia, Staff Report for 2006 Article IV Consultation", IMF Country Report, n° 06/1.
- [8] MOULEY S. (2000), « Les déterminants et le choix optimal du régime de change en Tunisie dans la perspective d'une intégration de la zone Euro », CEMAFI, Université de Nice Sophia Antipolis.
- [9] ZIADI N., ABDALLAH A. (2007), « Taux de change, ouverture et croissance économique au Maghreb », Colloque international : Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient, Rabat – Maroc, 19-20 octobre 2007.
- [10] "Le rôle des marchés monétaire et financier dans le cadre de la zone "Euro" Analyse comparative du Maroc, de la Tunisie, de la Turquie et d'Israël Albert Marouani (Coordinateur) Université de Nice Sophia-Antipolis, CEMAFI octobre 2000
- [11] Aglietta.M et C.Baulant : "régime de change et compétitivité en Tunisie et au Maroc" Communication au Colloque International "Impact de l'élargissement de l'UE aux PECO sur les PSM" Tunis, 1999.
- [12] ADAM. C., COBHAM D. (2008), "Alternative exchange rate regimes for MENA countries: gravity model estimates of the trade effects, Centre for Economic Reform and Transformation", Discussion Paper n° 2008/03.
- [13] Bank Al-Maghrib- Ateliers Presse 13-14 Février 2017
- [14] BEN ALI M. S. (2016) , « ouverture en compte capital et politiques de change : cas du Maroc, de la Jordanie et de la Tunisie
- [15] P. Prissert « La gestion du risque de change » Revue Banquer , Octobre 1973
- [16] Gilles Nancy « Gestion du risque de change et mouvements de capitaux » Economica 1976
- [17] BENJELLOUN Ouafae « La convertibilité monétaire cas du Maroc », imprimerie Najah El Jadida, Edition 1994.

# L'impact du système de gouvernance d'entreprise sur la confiance des parties prenantes

LEBBAH Abdelhakim

*Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales*

*Université d'Oron 2, Ahmed BEN AHMED*

Mail : hakimcompta@hotmail.com

Hocine Belkharroubi

*Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales*

*Université d'Oron 2, Ahmed BEN AHMED*

Mail : [belkharroubi-h@hotmail.com](mailto:belkharroubi-h@hotmail.com)

**Résumé**— Vu la divergence des intérêts des parties prenantes et leurs comportements opportunistes, la confiance interpersonnelle est difficilement envisageable entre les parties prenantes. Chacun compte sur le système réglementaire de gouvernance pour protéger ses intérêts. Leur engagement est lié à la confiance relative au niveau de sécurité des intérêts, assuré par les mécanismes du système de gouvernance d'entreprise. L'exemple de la crise de confiance de 2002, par la loi Sarbanes-Oxley, qui porte un ensemble de nouveaux mécanismes de gouvernance d'entreprise, le sénat américain a réussi à rétablir la confiance des agents économiques. Grâce à l'introduction des nouveaux mécanismes de gouvernance d'entreprise, les échanges économiques sont mis en hausse. Donc une relation de confiance peut s'instituer entre les parties prenantes et la qualité du système de gouvernance d'entreprise.

**Mots clés** — la confiance, le système de gouvernance d'entreprise, les mécanismes de gouvernance d'entreprise, les parties prenantes de l'entreprise, la confiance-système.

Durant des phases de stabilité, la confiance n'est guère explicitée, contrairement aux périodes de crise où elle est moins rassurante et plus risquée. D'ailleurs certaines crises s'intitulaient par des crises de confiance telle que la crise de 2002. Que se soit en économie, en gestion ou dans la vie quotidienne, une multitude de décisions sont prises avec confiance par les parties prenantes de l'entreprise. Cela a donné naissance à des recherches en sciences économiques et de gestion sur la notion de confiance.

Dans la littérature de confiance, que se soit au niveau macro ou microéconomique, la question de confiance est traitée sur la base des relations inter-organisationnelles,

interpersonnelles ou institutionnelles, dans le but de justifier la grande masse des relations de coordination et de coopération entre les parties prenantes, surtout dans les cas où ils ne se connaissent même pas.

Notre objectif est de tenter de voir si la relation de confiance entre les parties prenantes et le système de gouvernance d'entreprise est prise en considération dans la littérature de confiance et des sciences de gestion. Nous allons commencer par l'analyse de la typologie de confiance dans la littérature des sciences de gestion, pour vérifier l'identification de la « confiance-système » comme un type de confiance qui a ses propres spécificités. Dans le cas où la confiance système est implicite, nous allons examiner l'existence de ce nouveau type de confiance, découvrir quelles sont les spécificités de ce type par rapport aux différents types de confiance qui sont déjà évoqués par la littérature de confiance<sup>(1)</sup>.

Notamment, nous allons observer la capacité des types de confiance qui existaient dans la littérature (la confiance interpersonnelle, institutionnelle ou inter-organisationnelle) à couvrir la relation de confiance que nous supposons quelle est établie entre les parties prenantes de l'entreprise et le système de gouvernance d'entreprise.

Si la typologie de confiance existante dans la littérature de confiance n'a pas de capacité de couvrir le cas de manque de confiance des parties prenantes dans les périodes de crise, nous allons procéder par l'analyse de la littérature de confiance pour essayer de valider théoriquement la notion de

« confiance-système » ou de « méfiance-système », par des cas soulevés par la littérature de confiance.

Pour définir la notion de confiance, la plupart des travaux sur la notion de confiance dans la littérature, que se soit psychologique, sociologique ou managériale, se mettent d'accord que la confiance est l'acceptation d'être vulnérable (2). La confiance est une croyance optimiste et subjective (Golembie et McConkie, 1975), et un engagement volontaire d'être exposé a des conditions de vulnérabilité et de dépendance (Deutsch, 1958 et Hosmer, 1995) en vis-à-vis des autres acteurs impliqués dans un échange économique (Zucker, 1986) (3). L'idée de confiance s'établi entre deux personnes ou entre deux entités juridiques : l'émetteur et le destinataire (4).

Faire confiance est une forme de délégation qui consiste à abandonner la liberté et à reconnaître une entité extérieure quelconque: soit une personne, une règle, un dispositif technique ou une institution qui va prendre la décision de ma propre action (5). La confiance se manifeste par un sentiment de bonne foi, de bienveillance, de respect et de loyauté plutôt qu'un comportement opportuniste (6).

Selon Luhmann (2006) (7) : si l'homme ne faisait pas confiance de manière courante, il n'arrivera même pas à quitter son lit le matin (2). La notion de confiance est un moyen de réconciliation entre les théories économiques et sociales. Elle est invoquée presque dans toutes les introductions et les conclusions des économistes, dès qu'il s'agit d'économie de la coordination, de monnaie ou de politiques publiques, malgré qu'on ne sait de quoi il est exactement question, car tout examen de la question, révèle l'existence de plusieurs formes et plusieurs objets de confiance (8).

Cette relation asymétrique comporte un double risque, celui de se tromper et d'être trompé, et celui de l'abus de confiance (5). Anthony Giddens (1991) (9), a abordé le sujet de la sécurité et la confiance contre le risque et le danger. La confiance des partenaires sociaux dépend de la situation de l'acte, s'il provoque des risques ou s'il est sécurisé. Identiquement au fonctionnement du marché qui était souvent inséparable du risque et de la confiance (5).

Weber a été le premier à affirmer que la loi sécurise et garantit les conduites de confiance (10). Lorsqu'on dit,

confiance-système, il ne s'agit ni de confiance inter-organisationnelle, ni de confiance interpersonnelle ni de confiance institutionnelle, qui sont déjà traitées massivement par la littérature de confiance. Il s'agit de confiance faite aux abstraits et aux conceptions systémiques des systèmes organisationnels, contractuels et institutionnels de gouvernance d'entreprise. La spécificité de la confiance-système, par rapport aux autres types de confiance déjà traités par la littérature, c'est le destinataire de la confiance. Les types de confiances évoqués par la littérature s'établissent entre les parties prenantes, par contre la confiance-système s'établie entre les parties prenantes et le système.

L'évolution du recours aux systèmes organisationnels et institutionnels de gouvernance a orienté la confiance faite aux personnes vers une confiance faite aux systèmes. Cette relation de confiance-système a suggéré la délégation des partenaires sociaux, la crainte de violation des accords et d'opportunisme des individus, supposés rationnels, à des systèmes plus sécuritaires.

Les systèmes de gouvernances et de contrats fondés par la théorie d'agence ont fournis une certaine sécurité à l'association et l'échange entre des parties prenantes même s'ils ne se connaissent pas. Car c'est le système qui garantit la réalisation des engagements et la sanction adéquate dans le cas de violation des contrats. Les contrats ont permis la gestion et la gouvernance des entreprises très complexes, regroupant plusieurs parties prenantes qui ont des intérêts différents. Inviter un partenaire social à se contracter sur le sujet d'une transaction, est une forme de méfiance interpersonnelle certes, mais c'est une forme de confiance vis-à-vis du système des contrats et de protection des droits des partenaires. La relation de confiance qui naisse entre les parties prenantes et les systèmes, est un phénomène observé explicitement sur le plan réel et implicitement sur le plan de la littérature de confiance.

Suivant la définition de la notion de confiance et l'identification de spécificité de la notion de « confiance-système », par rapport aux types de confiance déjà évoqués dans la littérature de confiance, nous allons proposer la confiance-système comme un type de confiance dans une typologie de confiance, notamment:

- la confiance inter-partenaire qui englobe les types de confiance, concernant les relations de confiance entre des parties prenantes, notamment la confiance interpersonnelle, organisationnelle, inter-organisationnelle et institutionnelle.
- la confiance-système concerne la relation de confiance qui s'établit entre les parties prenantes et le système qui prend en charge la garantie des intérêts des parties prenantes.

Après avoir présenté la définition de la notion de confiance, sa typologie et la proposition d'intégrer la confiance-système comme un nouveau type de confiance, il nous paraît utile de voir la perception de la littérature des sciences économiques et de gestion concernant la notion de confiance.

#### I. Entre l'inutilité et la primordialité de la confiance pour analyser des faits économiques :

La notion de confiance est prise en considération par la recherche depuis plus d'un siècle pour traiter de nombreux sujets tels que la monnaie, et les relations sociales. Aux années 80, cette notion a eu sa place parmi les recherches en sciences de gestion et en sciences économiques pour expliquer la performance des états en économie et la performance des entreprises en sciences de gestion. Elle est utilisée pour l'analyse des comportements des agents économiques, jusqu'à 1993, où Oliver Williamson (1993), a déclaré que la notion de confiance est inutile dans l'analyse des faits économiques.

Entretemps, la recherche sur la notion de confiance continue, jusqu'à présent une multitude d'analyses ont été réalisées sur le rôle de la confiance dans le déroulement des affaires. Ce débat sur le sujet de l'utilité de la notion de confiance pour analyser des faits économiques, est un débat qui nous a incités à essayer de trouver une idée tranchante entre les deux points de vue.

##### A. *Le regard négatif sur la notion de confiance :*

Les hypothèses de la théorie microéconomique néo-classique, excluent à priori le recours à la confiance pour expliquer le comportement des individus. Les individus sont considérés comme des êtres rationnels, qui cherchaient leurs intérêts au travers l'optimisation des comportements, c'est le prix qui coordonne leurs décisions pour aboutir finalement à

un équilibre du marché. Le recours à la rationalité et la coordination du marché par les prix, rend le recours à la notion de confiance superflue. La confiance n'est plus considérée comme une condition nécessaire pour favoriser les transactions. La confiance repose sur des relations personnelles concrètes, qui ont une histoire, et qui pénètrent plus ou moins profondément dans la vie économique. Le processus de confiance ne trouve son enchaînement que dans les relations sociales (3).

Partant de l'hypothèse de la parfaite rationalité des agents, la théorie économique standard a accordé une faible considération au rôle des liens sociaux, tels que la confiance, la sympathie et la loyauté, dans les échanges marchands (11). En 1993, un néo-institutionnaliste (Oliver Williamson) a déclaré que la confiance est une notion inutile dans l'analyse des faits économiques. Il a formulé la position la plus explicite d'un économiste, sur l'inutilité de la confiance dans l'analyse de la coopération économique, et toutes les décisions sont prises par le biais d'un calcul et par la contrainte institutionnelle. Pour lui la notion de confiance est réservée uniquement pour les relations familiales, d'amitié et d'amour (12). Il est si critique par rapport à l'emploi du terme confiance, il prend la confiance invoquée comme un résultat d'un calcul "calculative trust" (13). Williamson (1993), qualifie ainsi le contrat de confiance institutionnelle, qui cristallise et réduit la nécessité de la confiance interpersonnelle (11).

Giddens (1996) (9), a contesté la confiance inter-individus, dont les activités et les modes de raisonnement sont transparents. Il a également contesté la confiance aux systèmes, dont les rouages sont parfaitement connus (14). Lucien Karpik (1998) (5), a considéré la référence à la confiance comme inutile. Pour écarter la notion de la confiance, il a pris l'exemple de l'entraide entre fermiers, qu'en cas de besoin d'un fermier qui a avancé des aides au préalable sans contre partie, l'autre fermier qui a bénéficié de ces aides, à son tour de lui rendre le même service, sans contre partie également. Il a expliqué cet échange social comme un engagement d'intérêt réciproque, et non pas une relation de confiance entre les fermiers (12).

La confiance n'est pas un concept opérationnel pour choisir entre des modes de gouvernance. Si la confiance existait

entre tous, il ne serait pas nécessaire d'écrire des contrats, ni d'avoir tant d'avocats. Sans contrats, chaque partenaire va essayer de maximiser son propre intérêt. Les employeurs payent moins, et les employés travaillent moins, ce qui impacte le niveau de la productivité de l'entreprise(15). L'économie des mécanismes de gouvernance n'a pas besoin de mobiliser la notion de confiance. La notion de confiance est mobilisée à tort pour décrire des comportements tout à fait explicables en termes de rationalité parfaite. Si les agents ne se comportent pas opportunistes dans le cas où les contrats et le cadre institutionnel formel auxquels ils sont soumis le permet, c'est parce qu'il existe souvent d'autres contraintes tel que le mécanisme de réputation (8).

*B. La notion de confiance est primordiale pour le déroulement des activités économiques :*

La confiance commence à intéresser des auteurs qui publient dans la littérature managériale, comme Barney et Hansen (1994), Hosmer (1995), McAllister (1995) ou Ring (1996) (10).

La confiance est une disposition et non pas un choix d'une situation de vulnérabilité. Elle n'apparaît point comme un sentiment, comme le prétendent la plupart des psychologues, mais plutôt le résultat d'un processus cognitif rationnel, relevant d'un juste dosage entre la rationalité et l'émotion (2). Cette notion de confiance est négligée dans les sciences économiques et de gestion, alors qu'elle est intéressante pour la meilleure compréhension du comportement des parties prenantes dans les transactions formelles (16).

Répondant à Williamson (1993), qui a considéré la confiance comme inutile dans les relations économiques, Granovetter a démontré que l'activité économique est encadrée dans les relations sociales, ce qui n'est pas pris en considération par le courant néo-institutionnaliste, dont Oliver Williamson est un des protagonistes (12).

Granovetter (1985) a donné un nouvel élan à l'analyse de la confiance dans les sciences économiques, par sa position par rapport à toutes les thèses qui considèrent que le marché et les institutions sont des cadres suffisants pour le déroulement optimal des activités économiques. Il a prouvé que les institutions ne suffisent pas à produire de la confiance, et qu'elles sont au mieux un substitut fonctionnel (12).

Egalement, J. Allouche et B. Amann (1998) (17), ont proposé la confiance comme un facteur de performance des entreprises familiales, en contradiction avec le point de vue de Williamson, qui a exclu la confiance bilatérale du monde économique de calcul (17).

Putnam (1993), a défini la confiance comme une composante entre autres du capital social de l'entreprise et comme un facteur qui contribue au bon fonctionnement de la démocratie. Il a étudié le déclin progressif et continu du capital social aux États-Unis. Il a également recensé les indicateurs du capital social, dont la confiance est l'un de ses indicateurs. Ces indicateurs facilitent la coopération et la coordination, pour un bénéfice mutuel des membres d'une société, par le biais des normes de réciprocité et de confiance qui en découlent (11).

Les conjectures de confiance renvoient directement à l'économie de la coordination et de la gouvernance. La confiance n'est pas un moyen qui exclut l'engagement contractuel. C'est un moyen qui diminue le coût de la conception et l'exécution contractuelle, et qui améliore l'efficacité en matière d'innovation (8). « Selon Michel Camdessus, ancien Directeur Général du FMI, la confiance est fondamentale, une économie sans confiance est une économie en risque d'implosion, pas d'économie dynamique sans crédit, or le crédit, c'est la confiance » (12).

La confiance du peuple est la seule garantie possible d'une politique financière saine, car le monde financier est bouleversé par les crises et les scandales financiers. Le renforcement et le rétablissement de la confiance dans tous les domaines est une solution d'urgence pour assurer la stabilité et le bon déroulement des affaires (18). « Une confiance abondante promet l'équité et la croissance, une confiance défaillante condamne à l'injustice et au sous-développement » (11).

*C. La confiance une réalité mal expliquée, entre l'approche positive et négative sur l'utilité de la notion de confiance :*

La notion de confiance est étudiée par beaucoup de chercheurs qui sont en contradiction. Cette contradiction a rendu cette notion comme une réalité ambiguë. Pour essayer modestement de trancher entre les deux courants de recherches qui s'opposaient sur l'utilité de la notion de

confiance pour expliquer des faits économiques, nous avons essayé notamment de poser les deux visions, les analyser pour voir quel est le point qui peut se dégager en fusionnant les deux logiques, incontestables d'une part et contradictoires d'une autre part.

Nous observons que le regard positif sur la confiance se focalise sur la confiance générale de l'inter-individu, pour prouver qu'il n'y a pas de transactions sans avoir confiance. Ils se focalisent généralement sur les cas, où la confiance inter-parties prenantes est fondamentale pour la réalisation des transactions. Mais, ils suggèrent que les systèmes de réglementation produisent de la confiance. Cela peut d'une manière optimiste argumenter implicitement que le système de gouvernance d'entreprise peut être une source de confiance et qui peut être également une destination de la confiance des parties prenantes.

Le regard négatif sur la notion de confiance, vient contredire le regard positif sur l'utilité de la confiance, en se focalisant sur certains cas particuliers (de réciprocité et de calcul), pour prouver que la confiance est inutile. Les partisans du courant contestateur de la confiance, prennent en considération, que les types de confiance inter-partenaire, introduits par les chercheurs à vision positive (interpersonnelle, institutionnelle et inter-organisationnelle). D'ailleurs le regard négatif, a considéré les règles juridiques comme une alternative de confiance pour expliquer que la notion de confiance est inutile.

C'est à notre soin de proposer un type de confiance, qui peut remettre en question le regard négatif sur la notion de confiance, et d'enrichir le regard positif. En adoptant l'idée que l'individu n'agisse pas sans avoir confiance et que la méfiance inter-partenaires (interpersonnelle, institutionnelle et inter-organisationnelle), n'a pas entravé l'intensification des transactions à cause de la confiance faite dans d'autres facteurs plus sécuritaire que la confiance aux individus. La continuité des échanges malgré la méfiance inter-parties prenantes, nous incite à chercher une autre destination de confiance, autre que l'individu. Les systèmes institutionnels et de sécurité des droits et intérêts de l'individu, invitent les parties prenantes de l'entreprise à se passer du risque de la confiance interpersonnelle, et de se soumettre à la réglementation juridique de protection des droits.

Le fait de croire à l'hypothèse de sécurité et de se soumettre à cette réglementation, est une forme de confiance, qui peut s'intituler « confiance-système ». Évitant la confiance inter-parties prenantes et se soumettre à des contrats est une forme de méfiance-interpersonnelle et de confiance-système.

La présentation des deux courants de pensée qui s'opposaient sur l'utilité de la notion de confiance dans le domaine des sciences de gestion, nous a élargie la possibilité d'utiliser la confiance-système, comme un type spécifique de confiance, utile pour analyser des faits économiques, telle que les cas de crises de confiance en sciences de gestion. Après cette suggestion, nous allons présenter un cas où la confiance des parties prenantes est ébranlée à cause de la défaillance du système de gouvernance.

II. L'impact de la défaillance des mécanismes du système de gouvernance sur la confiance des parties prenantes  
Selon la théorie de l'agence, l'entreprise contemporaine est définie comme un nœud de contrats. Les contrats portent sur les engagements, les droits et obligations des partenaires sociaux. Toute violation des dispositifs du contrat est accompagnée par une sanction adéquate fixée par le législateur. Le contrat formel permet de remonter vers l'état naissance des engagements au cas de contrôle ou de conflit, car l'objet même du contrat est d'assurer la traçabilité, la vérifiabilité et le contrôle des faits économiques. Evidemment, les contrats sont la solution qui permet le contrôle des entreprises trop complexes, vivantes sous l'atmosphère du capitalisme, d'individualisme, d'utilitarisme, d'égoïsme et de méfiance interpersonnelle.

La théorie de gouvernance, avec tous ses mécanismes, se concentrent pour réduire l'aspect discrétionnaire des dirigeants. Le fondement des systèmes de gouvernance des entreprises est pour but de simplifier, résoudre et contrôler les problèmes de complexité de la relation d'agence. La fiabilité des systèmes de gouvernance, rassure les partenaires sociaux, à s'engager en relation avec des dirigeants, sur la base de leurs capacités de gestion et de compétences, et non pas sur la base des caractères moreaux. Car c'est les systèmes de gouvernance d'entreprise qui s'occupent de la discipline, la déviance et les contres accords des dirigeants. Faire confiance aux dirigeants en vis-à-vis de leurs caractères moreaux est aussi moins recourue dans le monde des affaires,

surtout dans les grandes firmes. Sauf dans les cas particulier des sociétés au nom collectif et les entreprises familiales, qui sont basées fondamentalement sur la confiance interpersonnelle. Cependant la confiance aux capacités et compétences du dirigeant peut rester primordiale dans tout les cas d'entreprise.

La comptabilité est l'un des mécanismes de gouvernance par lequel les dirigeants doivent rendre compte, et synthétiser les transactions économique en valeurs monétaires. Elle sert à mesurer la performance et à représenter l'image fidèle de la situation financière et patrimoniale des entreprises, tout en garantissant la traçabilité et la transparence des actes de transactions économiques. La comptabilité est une notion qui a existé avant la création des nombres et de l'écriture. La technique du compter, de classification et d'enregistrement s'efforça de se faire naître, lentement, raison et décision, dans la perspective de signaler les actes économiques de l'entreprise (19). L'évolution de la comptabilité est liée aux évolutions économiques et sociales en fonction des attentes des besoins des acteurs et de leurs rapports de force et conflits (20).

Si un utilisateur professionnel des nombres comptables fait confiance à la fiabilité des systèmes de gouvernance et de contrôle de l'information, il ne va pas chercher les caractères moreaux du comptable qui a préparé les nombres. Il va demander la base de production de ces nombres, les normes de base et le processus d'acheminement de l'information (systèmes), qui conduisent à réaliser des synthèses. La confiance comptable ne réside pas dans la personnalité du comptable lui-même, ni aux nombres comptables, elle réside dans la qualité des systèmes, qui sont à la base de préparation, le contrôle et la certification de la conformité et la régularité des nombres comptables, par rapport aux règles comptables.

Les systèmes de gouvernance également, évoluent et s'adaptent à l'évolution économique, dans la perspective d'assurer le contrôle des actionnaires sur leurs investissements, la justice entre les actionnaires majoritaires et minoritaires, et l'équité entre les parties prenantes : ceux qui ont une relation directe ou indirect avec l'entreprise. L'inadaptation et la non-prévoyance des systèmes de gouvernance d'entreprise par rapport à l'évolution

économique et la complexité des entreprises, donnent aux parties prenantes internes la possibilité d'opportunisme, en saisissant les faiblesses de ces systèmes, au détriment des intérêts des parties prenantes externes. L'identification de la défaillance du système par les parties prenantes va diminuer le degré de leur confiance à ces systèmes, supposés sécuritaires.

Des progrès ont été fait pour évoluer la qualité des systèmes institutionnels de gouvernance d'entreprise, pour gérer le haut niveau de complexité des affaires. Ce qui a construit la confiance des parties prenantes à s'engager dans les marchés financiers. Le monde économique est entrain de subir une très grande transformation à travers la mondialisation et l'harmonisation des systèmes institutionnels. Le pouvoir législatif va se décentraliser de l'Etat central pour se déléguer à des dérivés d'autorégulation, supposées plus compétentes dans des domaines de spécialités, afin de prendre en charge immédiatement et de prêt les problèmes, et pour éviter les procédures de réglementation de l'Etat central.

Prenant l'exemple de la création de la SEC avec ses différentes branches aux états unis en 1934, pour l'objet de la réglementation et du contrôle des marchés financiers. Cette forme de réforme permet aux organes institutionnels, à prévoir les défaillances des systèmes, et proposer les solutions optimales par compétence et pertinence, dans la perspective de renforcer les systèmes institutionnels, de renforcer sa légitimité, et renforcer la confiance des parties prenantes en vis-à-vis des systèmes de gouvernances.

Pour le développement économique et social d'une nation, rien n'est plus nécessaire que la confiance du public pour une circulation large et facile. Impossible d'avoir du commerce de l'industrie, des marchés et des institutions entre les individus, sans confiance (12). « La confiance a représenté un tournant fécond puisqu'elle a permis de montrer que le fonctionnement du marché était souvent inséparable de la confiance » (5). La confiance se révèle volatile à l'image des places boursières qui se la disputent. Elle ne cesse de se moduler, de se déplacer, de se perdre et de se reprendre selon les mêmes mouvements, tantôt violents, tantôt plus lents ou plus réfléchis, qui affectent les marchés financiers (21).

En 2002, une importante crise financière s'est éclatée, elle s'est déclenchée en décembre 2001, conjointement avec la

faillite du courtier en énergie ENRON, et l'effondrement de confiance dans les marchés boursiers. Cette crise a démontré une grave insuffisance dans le système de gouvernance des entreprises<sup>1</sup>. Des surévaluations des actifs comptables révélées portant des milliards de dollars. Plusieurs scandales frauduleux sont apparus dans la période 2001-2002, des opérateurs liés aux secteurs de l'informatique et aux télécommunications tel que : Viatel, Worldcom, NTL, Genuity, ne pouvaient pas honorer leurs échéances d'endettement, il se sont mis sous la protection de la loi américaine des faillites.

La bulle internet, c'est les capitalisations boursières surestimés des jeunes sociétés de valeurs technologiques sans équivalent dans l'histoire, qui ont fini par un krach. La pratique comptable frauduleuse de l'opérateur télécoms américain Worldcom, est l'une des plus importantes fraudes comptables de l'histoire des États-Unis. Les actifs de ce géant télécoms été estimés à 107 milliard de dollars, un montant bien supérieur à celui de ENRON qui a déjà effrayé les économistes. Ses bénéfices déclarés en 2001 étaient en réalité de lourdes pertes, portant 7.1 milliard de dollars de fraude. Lorsque Worldcom décida de déclarer faillite, un véritable mouvement de panique s'empara des marchés financiers, les indices boursiers ont subis des baisses importantes. Les cabinets d'audit ainsi les agences de notation étaient l'objet de critique.

Lorsque les valeurs de marché s'effondrent, la confiance s'effrite, les marchés financiers viennent sous le régime de l'opacité de l'inquiétude et de l'incertitude (21). Répondant au scandale suscité, les négociateurs de la chambre des représentants du Sénat américain, se sont mis d'accord sur la mise en œuvre d'une réforme pour la gestion des entreprises américaines, afin de rétablir la confiance des parties prenantes. La loi Sarbanes-Oxley, votée à cette occasion, est signée par le président BUSH le 30 juillet 2002. Suivant cette réforme, évidemment, la confiance revient donc en 2003, les investisseurs ont revenu et les indices boursiers ont mis en hausse, grâce à cette réforme modificative et renforçatrice du

<sup>1</sup> « Dans le rapport du Sénat américain (2002) publié à la suite de l'affaire Enron, plusieurs causes de la débâcle sont avancées : non-respect des obligations fiduciaires (manque de contrôle du conseil d'administration), comptabilité à haut risque, conflits d'intérêts indésirables, importance du « hors bilan », rémunérations excessives et manque d'indépendance (du conseil d'administration et des auditeurs) » (H. Stolowy et al., 2003, p.5).

système de gouvernance d'entreprise aux états unis. Cela a influencé et poussé les autres pays et continents de s'adapter, et faire face aux défaillances des systèmes de gouvernance des entreprises, dévoilées par cette crise de confiance, dans la perspective de maintenir et de garder la confiance des parties prenantes vis-à-vis des systèmes de gouvernance.

Ce cas nous permet de voir l'impact de la qualité du système de gouvernance d'entreprise sur la confiance des parties prenantes de l'entreprise. Dans le cas de défaillance du système de gouvernance, l'intérêt de l'une ou des parties prenantes peut être favorisé au détriment de celui des autres parties prenantes. Après avoir perdu la sécurité des intérêts d'une partie prenante, un manque de confiance dans les affaires se pose, jusqu'au rétablissement de la sécurité de ses intérêts. Cette notion de confiance, n'est pas juste une notion qui intervient en crise. Elle est utilisée dans la littérature des sciences économiques et de gestion comme un indice de performance des états et des entreprises.

### III. Une contradiction entre la méfiance-interpersonnelle et la performance des états et des entreprises

Selon les auteurs influencés par KARL Marx, le capitalisme est la force de transformation majeure du monde actuel. Avec le déclin de la féodalité, la production pour les marchés nationaux et internationaux a remplacé la production agricole basée dans le manoir local (9). Au XXI siècle. Adam Smith fondait la coordination des intérêts privés sur l'utilitarisme et l'égoïsme, qui fonctionnent comme une main invisible capable d'organiser la coordination sociale. Pour lui l'individualisme et l'idéologie de l'intérêt, se révèle une machine à créer du lien social pacifié. Conformément à l'idéologie libérale, les intérêts poursuivis égoïstement par les individus, engendrent une cohésion sociale spontanée qui forme une société de confiance (21).

Cependant, logiquement l'individualisme et l'égoïsme, ne suscitent pas la confiance inter-parties prenantes, vu que les partenaires sociaux vont agir égoïstement suivant leur intérêt, au détriment de l'intérêt de celui qui prend la position la plus vulnérable. Les entreprises s'agrandissent et deviennent plus complexes et spécifiques, ce qui rend la confiance aux personnes physiques quasiment impossible, voir que le nombre de personnes de confiance est limité, et le manque de contrôle des agents salariés permet l'élargissement de

l'aspect discrétionnaire de ces derniers. Ce qui impact la sécurité et la performance des entreprises complexes. La solution de contractualisation et du contrôle, est une solution qui permet à faire face à l'opportunisme des personnes de confiance, malgré que le cout du contrôle soit élevé, vu que le cout d'opportunisme peut être supérieur que le cout du contrôle en cas de trahison.

La confiance, autant que facteur fondamental de performance économique des états, est un sujet de recherche de plusieurs auteurs. Putnam (1993, 2000), a connu un succès inattendu à cause de ses travaux d'analyse de la corrélation entre la notion de confiance et la performance économique. Fukuyama (1995) (22), a utilisé la notion de confiance pour expliquer la performance au niveau macro et microéconomique, la confiance entre les individus est à ses yeux le facteur essentiel du dynamisme économique d'une nation. Sur la même base de données, R. La Porta et al. (1997), ont également examiné empiriquement la relation entre la confiance et la performance économique sur un échantillon de quarante pays.

Cependant, Jean-Claude USUNIER et Patrick ROGER (1999) (13), ont également examiné la notion de corrélation entre confiance et performance sur le cas du couple franco-allemand. Ils ont constaté que les résultats précédents ne sont pas valides pour le couple franco-allemand. Ils ont conclu également, en utilisant la base de données de WVS<sup>2</sup>, que la France est à la fois un pays à faible confiance et à forte performance économique. Selon (Y. Algan, 2016) (23), seulement un français sur cinq, déclare se fier aux autres d'une manière générale. Les citoyens français sont ceux qui se méfient le plus de leurs institutions mais aussi les uns des autres (23).

Par les travaux de Jean-Claude USUNIER et Patrick ROGER (1999) (13), il s'est avéré que la notion de confiance reste toujours en ambiguïté, et la recherche future doit être focalisée sur le cas français pour cerner la problématique. Notamment, le but de cette recherche est d'essayer de faire un pas allant vers l'éclaircissement de l'ambiguïté autour de la notion de confiance, en s'appuyant sur le cas français. Car

la majorité des travaux observés, qui se mobilisent contre la notion de confiance, portent sur la confiance interpersonnelle, inter-organisationnelle ou institutionnelle. Est de nos soins d'essayer d'expliquer cet exemple par le biais d'un nouveau type de confiance, intitulée la « confiance-système ».

Chaque jour l'actualité peut se lire à travers la confiance ou de la défiance dans tous les domaines. La confiance fait de plus en plus défaut dans nos sociétés pots-industrielles. Parmi les habitants des pays de l'OCDE, les concitoyens de la France sont ceux qui se méfient le plus de leurs institutions, mais aussi les uns des autres (23). Les jeunes français sont confronté très tôt à un système éducatif qui les met en compétition, il les classe et les sélectionne, plutôt que de les encourager à faire des projets collectifs et à coopérer. Ce système fabrique de la défiance, les deux tiers des collégiens affirment ne jamais travailler en groupe. Un français sur cinq déclare se fier aux autres d'une manière générale. Encore moins nombreux sont ceux qui font confiance aux institutions, représentants, gouvernement, justice, parties politiques, syndicats, médias ou à des économistes. Cette défiance freine les échanges, l'innovation, l'investissement, la croissance et la démocratie sociale et politique (23). Face à la complexité de la société et les caractères d'égoïsme et d'individualisme des individus, l'Etat sécurise les personnes qui sont sous la protection de ses règles. En contre partie, de la sécurité des droits des individus, cette réglementation va détruire les relations sociales et construire une méfiance sociale.

À travers une inflation réglementaire, le sentiment de méfiance s'accroît dans un échantillon de 600 000 entreprises franciliennes (23). Le droit et la confiance vont mal ensemble, voire que le droit est l'instrument de la défiance. Lorsqu'il y a relation de confiance le juridique doit-il rester à la porte. Plus on se fie aux autres, moins on a besoin de procédures formalisées pour prouver et garantir leur crédibilité. Alors que dans une société de défiance on est dans l'exacte et la vérification. En accumulant les procédures formelles, on finit par détruire ce qui reste de confiance. A force de contrôler on finit toujours par trouver un défaut. Dès qu'il y a de la défiance, il y a besoin du droit, ce qui rend tout le monde contre tout le monde (23).

<sup>2</sup> Le World Values Survey (WVS) : C'est l'un des plus grands projets d'enquête internationale d'enquêtes sur l'évolution des valeurs et des croyances autour du monde. (cite officiel de la WVS, 2018, <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>)

La défiance des français valorise un coût économique et humain considérable. Les Français souffrent d'un manque de coopération et de réciprocité. Ils se défient des autres, de leurs institutions, de la justice, du Parlement, des syndicats, des entreprises, de la concurrence et du marché. Ils souffrent également des relations conflictuelles et hiérarchiques, à l'école et dans les entreprises. Dans une atmosphère capitaliste et de droit codifié, comme en France, les partenaires sociaux sont plus individualistes, égoïstes et matérialistes. Selon A.Clark (2010), moins d'un Français sur quatre sont prêt à travailler davantage de ce que lui est demandé, afin d'aider son entreprise ou son organisation à réussir (24).

La différence et l'affrontement des intérêts des partenaires sociaux, les rend plus vigilants face aux comportements opportunistes probables des autres membres qui sont de nature rationnelles et utilitaristes. Selon L. Davoine et D. Méda (2008), La France affiche le plus haut niveau de conflit entre employés et managers au sein des pays d'Europe de l'Ouest. La crainte d'être victime des comportements opportunistes va nourrir une défiance inter-membres de la société. Cette « défiance mesure la peur d'être trahi » (24). Ce qui invite les citoyens de cette atmosphère à se soumettre aux règles qui sécurisent plus au moins leurs intérêts et de s'éloigner des relations de risque d'opportunisme humain probablement douloureuses.

Loin de l'étude sur les avantages et les inconvénients de la réglementation sur la société française, se fait partie de notre recherche de voir l'impact de cette réglementation sur la confiance. Nombreux sont les chercheurs qui relient la méfiance sociale à la réglementation, en argumentant que la règle invite l'individu de se passer de la relation de confiance et de se soumettre à la règle de protection et de garantie des droits individuels.

Entre ces deux approches que les individus ont eux toujours confiance de s'introduire dans leurs échanges, et la méfiance inter-parties prenantes des individus. L'intensité des échanges, malgré la défiance inter-partenaire, nous suggère que la confiance n'est pas devenue inutile, c'est juste le destinataire de la confiance qui s'est changé, de l'individu à rationalité limitée, à des systèmes règlementaires chapeautés par des principes d'égalité et d'équité. Cette confiance qui

invite les parties prenantes de se passer de la confiance inter-partenaires est bien la confiance faite aux systèmes de droit et de sanction.

Les systèmes et les contrats permettent l'établissement des relations sociales et économiques entre tout le monde, même s'ils ne se connaissent pas. La confiance aux systèmes de contrat, minimise les risques des caractères moreaux d'opportunisme et d'individualisme. Pas de confiance s'il n'y a pas de probabilité de méfiance, dans le cas de confiance-système, cette confiance peut être ébranlée dans le cas de la défaillance des systèmes de contrat ou de leur non-fiabilité, tel que le cas de la crise de confiance de 2002. Les britanniques sont les premiers qui ont dit que la régulation avait pour premier objet d'établir la confiance (23). Même aux yeux des juristes, le contrat, comme la loi, ont été inventés pour se substituer à la confiance-interpersonnelle, lorsque celle-ci vient à manquer (23). A nous de suggérer que la confiance interpersonnelle est utile pour se substituer à la confiance-système, lorsque celle-ci vient à manquer.

#### CONCLUSION

Les trois cas suscités, sont abordés pour déterminer la capacité de la confiance-système à trancher et analyser des faits économiques. Le cas de la révélation de la défaillance des systèmes de gouvernance d'entreprise qui a conduit à la crise de confiance de 2002, est une illustration du cas de dépassement du niveau de complexité des entreprises par rapport aux systèmes institutionnelles de gouvernance d'entreprise, d'une part. D'autre part, cette crise de confiance a incité le gouvernement américain à apporter de nouvelles règles de gouvernance d'entreprise pour rétablir la confiance, par le renforcement de l'étanchéité de la sécurité des intérêts des parties prenantes.

La contradiction entre, la confiance est un facteur de performance, et que la France est un pays à faible confiance et à forte performance économique, suggère que malgré que la France est une société de méfiance-interpersonnelle, c'est un pays à haute confiance-système. Certes que les français ne font pas confiance ni entre eux ni au gouvernement, mais ils font confiance à l'ensemble des règles de droit qui sécurisent leurs droits et intérêts.

Le cas de contradiction entre les deux courants, entre ceux qui revendiquent l'utilité de la confiance pour analyser des

faits économiques et leurs contestataires, peut se trancher lorsqu'on commence à distinguer entre les types de confiance, et de chercher où s'est passée cette confiance-interpersonnelle.

Dans la société moderne la confiance des parties prenantes s'est changée de destinataire, elle ne se fait pas aux personnes de nature égoïste, individualiste et opportuniste, elle se fait aux systèmes modernes de droit et de sécurité d'intérêts.

Cette étude propose l'existence d'un nouveau type de confiance (confiance-système), qui s'établit entre les parties prenantes et les systèmes qui protègent leurs intérêts. Cette proposition est argumentée par des cas identifiés dans la littérature de confiance, pour constituer une idée plus au moins claire, afin de donner à la recherche sur la notion de confiance une nouvelle piste qui se distingue de la confiance générale ou de la confiance-inter-partenaires.

#### REFERENCES

1. **M.Boisclair et L.Dallaire.** *Les défis du partenariat dans les administrations publiques: Un regard systémique-Théorie et pratique.* s.l. : Presses de l'Université du Québec, 2008.
2. **I.Antit et al.** *Vers la constitution de la confiance optimale: réconcilier l'économie et le social.* Dakar Sénégal : 19<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, 2008.
3. **V.Neveu.** *la confiance organisationnelle : définition et mesure.* 2004, p.1071-1110 .
4. **J.Pouyet.** *introduction a la theorie de la reglementation.*
5. **L.Karpik.** *dispositifs de confiance et engagements crédibles.* s.l. : sociologie du travail, vol. 38, no. 4, contrats et pratiques contractuelles: approches pluridisciplinaires (novembre 1996), pp. 527-550, 1996.
6. **D.Skander.** *EFFETS DE L'EVOLUTION DES MECANISMES DE CONTROLE ET DE LA CONFIANCE SUR LA DYNAMIQUE COLLABORATIVE DANS LE CADRE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE.* 2009.
7. **N.Luhmann.** *System as difference.* s.l. : Organization, 2006, vol. 13, no 1, p. 37-57.
8. **E.Brousseau.** *confiance ou contrat, confiance et contrat.* aout 2000, 1-15 .
9. **A.Giddens.** *THE CONSEQUENCES OF MODERNITY.* s.l. : POLITY PRESS, 1996.
10. **C.MOTHE.** *LA CONFIANCE : UNE REVUE DE LA LITTERATURE ANGLO-SAXONNE .* s.l. : 8<sup>ème</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, CHATENAY-MALABRY, MAI 1999.
11. **E.Laurent.** *peut-on se fier a la confiance ?* janvier 2009, p. 1-26.
12. **G.Schuller.** *economie et confiance la confiance : un facteur indispensable, mais complexe.* janvier 2004, p.1-41.
13. **Usunier, J.C et P.Roger.** *confiance et performance : le couple franco-allemand au sein de l'europe.* s.l. : finance controle strategie – volume 2, n° 1, mars 1999, p. 91 – 116.
14. **C.Chassigneux.** *LA CONFIANCE, INSTRUMENT DE REGULATION DES ENVIRONNEMENTS ELECTRONIQUES.* 2007, P.443-472.
15. **M.Ghertman.** *Oliver williamson et la theorie des couts de transaction.* s.l. : revue française de gestion 2006/1, n° 160, p. 191-213.
16. **A.Hireche.** *LA CONFIANCE COMME ELEMENT DETERMINANT DES TRANSACTIONS .* s.l. : RECHERCHES ECONOMIQUES ET MANAGERIALES N°1 – JUIN 2007, P.1-12.
17. **J.Allouche et B.Amann.** *la confiance: une explication des performances des entreprises familiales.* january 1998.
18. **L.Robert.** *FINANCE ET CONFIANCE : LA SECURITE ET L'UTILITE.* s.l. : REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE, HORS-SERIE, CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS, 1991, PP. 575-585.

19. **B.Bouchard.** *De la confiance comptable : vers un regard dérobé, oublié.* Université du Québec à Rimouski : Implications philosophiques (ISSN : 2105-0864), 2014.
20. **M.Capron.** *les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier* », toulouse : sciences de la société, éditée par les presses universitaires du mirai, 2006.
21. **M.Cuillerai.** *le capitalisme vertueux : mondialisation et confiance.* paris : édition payot et rivages, p.11-8, 2002.
22. **F.Fukuyama.** *Trust: The social virtues and the creation of prosperity.* s.l. : Free Press Paperbacks, 1995.
23. **y. algan, r. zarader, m. anne, f. roche, s. vernay, v. lenhardt, s. thierry, e. grospirC.Allain, M.Atlan et R.P.Droit.** « *la confiance* ». s.l. : 27es universités d'été, 2016.
24. **Y.Algan, P.Cahuc, A.Zylberberg.** *un drame : une société de défiance? et la confiance, bordel ?.* s.l. : eyrolles, pp.18-31 <hal-01087865>, 2014.
25. **E.Lorenz.** *Confiance, contrats et coopération économique.* novembre 1996. pp. 487-508.
26. **R.Lion.** *finance et confiance : la sécurité et l'utilité.* s.l. : in: revue d'économie financière, hors-série, 1991. caisse des dépôts et consignations. pp. 575-585.

# Impact de la recherche & développement sur la croissance économique : Cas de la Tunisie

Ahlem SAIDI<sup>1</sup>

## Résumé:

Ce papier étudie la contribution directe qu'indirecte de la recherche & développement à la croissance économique et plus précisément à la productivité globale des facteurs, en prenant le cas de notre pays, la Tunisie. Dans une première partie, on va traiter l'aspect théorique du lien entre la recherche & développement et la croissance économique en se basant sur la théorie de la croissance endogène. Comme ce lien est vérifié dans le cas d'un pays développé, dans une deuxième partie, on va vérifier la relation en question dans le cas d'un pays en développement tel que la Tunisie. En fait, en utilisant un modèle de croissance endogène, on effectuera une investigation empirique qui traite la relation entre la R&D et la PGF nationale sur la période 1970-2008. Les résultats d'estimation prouvent que, contrairement à un pays développé, la Tunisie n'a pas pu bénéficier de son propre stock de capital de R&D d'une part, et de la R&D menée dans des pays développés via le commerce international et l'investissement direct à l'étranger d'autre part, qui ne semblent pas être un vecteur de transfert de la technologie pour notre pays. Cela s'explique essentiellement par la faiblesse des capacités d'absorption nationales, elle-même due à l'inefficacité des systèmes éducatifs tunisiens.

---

<sup>1</sup>Docteur en sciences économiques, Université Centrale Privée de Tunis (Centrale DG), Tunisie. Adresse personnelle (et professionnelle) : 66, Avenue Mohamed V, 1002 Tunis, Tunisie. Adresse électronique : ahlemsaidi1205@yahoo.fr

**Mots-clés:** Recherche et développement, innovation, productivité globale des facteurs, développement économique, ouverture économique, investissement direct à l'étranger, capacité d'absorption.

**Classification JEL:**B59, C32, F43, O1, O31.

## 1. Introduction

Le concept de « développement » provient du mot grec « Phusis », concept couramment utilisé par Homère. Pour se faire une idée sur le critère de « développement », il est impératif de participer dans la vie du pays pour remettre en cause le développement anarchique, dans un monde où se développent l'individualisme et la consommation ostentatoire, souvent décrits par Veblen (1970) comme des situations qui se sont forgées dans la course au développement, entraînant une pollution qui asphyxie les hommes, détruit la nature et détériore la qualité de la vie. Le développement se produit à des niveaux très hétérogènes. Il est, en effet, impossible de comparer la consommation d'un européen ou d'un américain à celle d'un africain. Ce serait synonyme d'ironie et d'irréel face à la réalité dans un monde totalement déséquilibré, surtout lorsque l'on sait que trois milliards d'habitants sur notre planète vivent avec moins de 2 dollars par jour (Mazoyer & Roudart, 2005) ; mis à part le problème de l'eau dont l'importance est grandissante dans tous les pays pauvres, et dont la solution est urgente impliquant une concertation mondiale pour le fournir à un être humain, ne serait ce que de l'eau propre à la consommation pour boire et pour se laver. La désalinisation de l'eau de mer est très coûteuse et faute de moyens financiers, le problème s'aggrave et s'amplifie si bien que l'homme et l'économie en souffrent. En effet, dans le processus de développement actuel, la qualité de l'air et de l'eau s'épuise avec les sécheresses et les permis de polluer. On a

l'impression de vivre dans une poudrière, comme c'est le cas par exemple de la ville de Sfax en Tunisie.

Le développement des connaissances et même des idées qui dérangeant est souhaitable. A la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, pour réduire la croissance démographique, Malthus avait proposé de développer l'éducation qui crée en l'homme éduqué une certaine maturité et une prise de conscience par rapport à une population croissante mais misérable. Cependant, l'attention des économistes est généralement centrée sur le développement économique plutôt que sur l'environnement et la qualité de la vie. Si l'on supporte mal la domination occidentale, il faut comprendre qu'il s'agit d'un processus historique imposé par les pays du vieux continent pendant quatre siècles (du début du XVI<sup>ème</sup> siècle jusqu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle), où ils avaient appliqué le principe chrysohédonique et l'antagonisme des intérêts nationaux. Pendant ce temps-là, les pays colonisés n'ont obtenu que des miettes. Au fil des années, l'écart de développement économique tend continuellement à s'agrandir grâce à l'éducation et à l'innovation technologique. L'accumulation du capital humain dans les pays riches connaît, en effet, une allure exponentielle par rapport à celle des pays pauvres : les pays riches sont les créateurs d'inventions technologiques, de nouvelles théories dans tous les domaines scientifiques et techniques, de nouveaux savoir-faire, ... ; par contre, les pays en développement (PED) sont de simples imitateurs, dans tous les domaines, et encore s'ils savent le faire correctement. La situation se complique davantage en l'absence d'institutions efficaces capables de garantir à chaque citoyen un poste de travail, une liberté d'expression, un environnement sain, ... D'ailleurs, ces derniers n'existent pas dans les 2/3 des pays de la planète, comme l'affirme Sen. L'auteur soutient que les inégalités de développement entre les nations ne

peuvent être réduites à des différences d'agrégats macroéconomiques (Produit intérieur brut et revenu par tête), mais sont plutôt dues à un niveau moyen de phénomènes économiques et sociaux dans un pays donné (Sen, 1981).

Dans cet article, nous étudierons alors la relation entre l'innovation et le développement économique. A cette fin, nous commencerons, dans une première partie, par un survol historique de la dite relation, en nous focalisant sur la théorie de la croissance endogène. Dans une seconde partie, nous analyserons l'impact de l'innovation sur le développement économique de la Tunisie, durant la période allant de 1970 à 2008. A ce niveau, l'idée principale est la suivante : en tenant compte des inégalités de développement économique et de leurs causes, la Tunisie a compté sur l'imitation pour espérer tirer profit des externalités de la recherche et développement (R&D) des pays développés. Dans ce cadre, pendant ces dernières décennies, la Tunisie a pu bénéficier des retombées de la R&D du Nord, mais que le commerce international, le commerce intra-branche et l'investissement direct à l'étranger (IDE) ne semblent pas être un vecteur de diffusion technologique. Cela s'explique essentiellement par la faiblesse des capacités d'absorption nationales, en particulier au niveau du secteur manufacturier, elle-même expliquée par l'inefficacité des systèmes éducatifs tunisiens (Samet & Chaabane, 2010). Certes, le secteur manufacturier est le secteur à travers lequel se fait le plus de transfert de technologie, mais il est important aussi de tester d'autres scénarios, dont notamment le fait de tenir compte de tous les secteurs de l'économie pour mieux cerner le canal de diffusion internationale de la technologie pour la Tunisie, en comparaison avec les résultats précédents. En outre, et parallèlement avec la contribution indirecte de la R&D à la croissance de la productivité globale des facteurs (PGF) nationale et donc à la

croissance économique, nous sommes curieux d'analyser, pendant ces dernières décennies, la contribution directe de l'innovation au développement économique de la Tunisie, en nous basant bien évidemment sur la R&D domestique. De ce fait, bien que cette dernière soit nettement faible par rapport à celle des pays développés, son apport dans l'économie nationale reste un sujet à étudier. Ainsi, l'idée principale est une tentative d'application de la théorie de la croissance endogène au cas de la Tunisie ; une théorie stipulant qu'un pays développé peut améliorer sa PGF et donc l'efficacité globale de son économie aussi bien en bénéficiant des retombées de la R&D qu'il mène qu'en bénéficiant des retombées de la R&D menée dans un autre pays développé, dans le cadre des externalités internationales de la R&D Nord-Nord.

## **2. Survol historique de la relation innovation-développement économique : La théorie de la croissance endogène**

La théorie de la croissance économique a connu un nouvel essor avec la formalisation des modèles de croissance économique endogène, grâce notamment aux travaux de Romer (1986), Lucas (1988), et Grossman et Helpman (1991), considérés comme les pionniers de la théorie de la croissance endogène. A l'origine de ce courant se trouve le constat de quelques divergences entre les observations empiriques et les résultats théoriques des modèles de croissance établis jusque-là. Plusieurs hypothèses qui sous-tendent les modèles néoclassiques de croissance ont donc été modifiées afin de rendre ces modèles plus conformes aux observations empiriques.

### **2.1 La théorie de la croissance endogène des années 1980**

La principale contribution de la théorie de la croissance endogène, en particulier celle de Romer (1986) et Lucas (1988), était d'endogénéiser la source de la croissance

soutenue dans le revenu par tête, à savoir l'accumulation de la connaissance. Il y a plusieurs canaux à travers lesquels les firmes accumulent la connaissance incluant l'éducation, la recherche scientifique fondamentale, le «learning-by-doing», les innovations de processus et les innovations de produit.

#### **2.1.1 Le rôle du changement technologique endogène dans la croissance économique**

Vers le milieu des années 1980, Paul M. Romer et d'autres ont mis fin au statu-quo par une série d'articles, basée sur trois principes :

- 1) Le changement technologique se trouve au cœur de la croissance économique. Il conduit à la croissance. Autrement dit, la croissance est fondamentalement conduite par l'accumulation de la technologie ;
- 2) Le changement technologique survient en grande partie à cause des actions intentionnelles prises par les acteurs économiques qui répondent aux stimulants du marché. Donc, il s'agit d'un changement technologique endogène plutôt qu'exogène. En effet, ainsi que l'indique le nom de leur nouvelle théorie, la théorie de la croissance endogène, P. Romer et d'autres reconnaissent que le changement technologique est endogène, c'est-à-dire qu'il constitue un sous-produit de l'activité économique et figure parmi les sources fondamentales de la croissance. Le fait d'être endogène signifie aussi que le processus d'innovation est enraciné dans chaque pays ou région.
- 3) La technologie est un input non-rivalisé dans la production.

De plus, ce modèle de croissance endogène tient compte du fait que la technologie est loin d'être un bien public dans la mesure où elle est exclusive ou au moins partiellement exclusive. Comme résultat,

seul le modèle de croissance endogène prend en considération le rôle des brevets dans la croissance. En effet, le système de brevet, comme forme de protection des droits de la propriété intellectuelle, peut être une solution à la non-exclusivité. Pour appuyer ce point de vue, les partisans du modèle de la croissance endogène ont montré que les Etats-Unis, exaspérés de voir qu'ils perdaient leur avance technologique, se sont efforcés d'empêcher leurs concurrents, notamment le Japon et les nouveaux pays industrialisés (NPI) à croissance rapide, d'accéder librement à la technologie américaine. A ce niveau, le gouvernement américain a ainsi obtenu, à l'Uruguay Round des négociations commerciales du « General Agreement on Tariffs and Trade » (GATT), l'adoption de règles protégeant la propriété intellectuelle. Il s'agit d'un revirement important dans la politique économique, revirement qu'on doit au fait qu'on commence à saisir l'importance de la technologie en tant que source fondamentale de la prospérité d'un pays. En outre, Romer et d'autres ont supposé que la protection internationale des conceptions par le brevet est parfaite, de façon qu'aucune copie des conceptions existantes n'ait lieu. Ainsi, s'il semble effectivement y avoir convergence dans l'élite des pays très industrialisés, l'écart entre pays industrialisés et bon nombre de PED va s'élargissant.

En conséquence, on a franchi une grande étape vers une analyse plus proche de la réalité, en abandonnant l'hypothèse irréaliste que le savoir et la technologie sont gratuits et universellement disponibles. Dans ce cadre, les innovations importantes s'assortissent d'un usage exclusif, même s'il n'est que temporaire<sup>4</sup>. Les secrets

---

<sup>4</sup> Le rôle largement reconnu du brevet est précisément de fournir un monopole sur l'usage d'un input non-rivalisé (la technologie, et par conséquent la conception du nouveau bien) pour une certaine période de temps (l'inventeur ne garde la maîtrise de son invention qu'un certain nombre d'années). En conséquence, les améliorations dans la technologie doivent conférer des bénéfices qui sont au moins partiellement exclusifs, dans

commerciaux, les droits d'auteur et essentiellement les brevets constituent les moyens les plus courants pour empêcher autrui d'utiliser le nouveau procédé ou produit, et de faire en sorte que l'inventeur profite des fruits de son invention. Dans ce cas, le propriétaire de la technologie exclusive jouit donc d'un avantage concurrentiel dont il peut tirer parti grâce à des prix plus élevés et à des profits monopolistiques, qui seront plus importants que les coûts marginaux de production du nouveau bien, et qui fournissent par conséquent une voie pour compenser les coûts de production de la technologie, c'est-à-dire les coûts de R&D. Dans ce cadre, malgré l'importance apparente de la R&D, peu d'essais étaient faits pour donner à cette variable un rôle réel dans un modèle de croissance. Cependant, le modèle de croissance endogène (Romer, 1986) tient compte du rôle de la R&D. A ce niveau, une très grande majorité d'économistes pensent que la dépense en R&D est un déterminant important de la croissance à long-terme. Les fonds qu'on continue à injecter dans la R&D<sup>5</sup> et le flux d'innovations qui en résulte se traduisent par une amélioration soutenue de la qualité des produits. Par ailleurs, la hausse de la productivité permet à l'économie de croître à un taux déterminé par le degré d'investissement en R&D.

### **2.1.2 L'importance du rôle du capital humain**

Nous nous limitons ici à présenter quelques explications concernant la genèse du changement technologique, à savoir :

- L'approche du «learning-by-doing» : Arrow (1962), qui fut un des premiers économistes à endogénéiser le changement technologique, a supposé que de nouvelles connaissances, acquises grâce à l'accumulation du capital,

---

la mesure où le propriétaire de la technologie ne peut empêcher autrui de l'utiliser que dans une certaine mesure.

<sup>5</sup> Romer (1986) reconnaît que ces fonds sont de l'ordre de 2% à 3% du Produit National Brut (PNB) dans les pays industrialisés.

permettent d'améliorer l'efficacité du travail : dans un processus de production, au fur et à mesure que le temps passe, les travailleurs deviennent plus productifs grâce à l'expérience acquise, d'où le concept du «learning-by-doing» ;

- L'approche du « capital humain » : selon Cohen et Levinthal (1989), les nouvelles connaissances ou les nouvelles technologies résultent de l'investissement en R&D<sup>6</sup>, c'est-à-dire de l'investissement dans le capital humain (Instruction et formation), dans l'utilisation de personnel spécialisé (Personnel de R&D) et dans l'équipement et le matériel.

Il résulte de ce qui précède qu'il y a un important rôle du capital humain dans un modèle de croissance endogène, en particulier s'il est un complément de l'usage de nouvelles connaissances et de la production. Alors, comment modéliser le capital humain ?

En se référant au concept de « capital humain », Lucas (1988) a intégré dans son modèle la décision des individus d'acquérir des connaissances. Par « capital humain », il entend le niveau des connaissances générales des travailleurs. Il existe deux effets du capital humain sur la production. En premier lieu, le niveau du capital humain incorporé dans une firme  $j$  affecte positivement sa productivité : il s'agit de l'«effet interne». En second lieu, l'augmentation du niveau moyen du capital humain améliore la productivité de l'économie prise dans son ensemble : c'est ce qu'on appelle l'«effet externe». Lucas a ainsi introduit l'effet de débordements à deux niveaux. En supposant que le volume du travail reste constant, la fonction de production peut, dans cette perspective, prendre la forme suivante :

---

<sup>6</sup> La plupart de l'activité de R&D a lieu dans le secteur privé. C'est pour cette raison que la technologie qui en résulte est supposée être fournie de façon privée, dans un modèle de croissance endogène.

$$Y_j = A(H) F(K_j, H_j)$$

où  $K_j$ ,  $H_j$  et  $H$  représentent respectivement le stock de capital physique et le stock de capital humain employés dans  $j$ , et le niveau agrégé du capital humain<sup>7</sup>. Comme le stock du capital humain peut être exprimé comme un multiple du facteur travail, nous avons alors la fonction de production suivante :

$$Y = F(K, hL)$$

où  $h$  est un coefficient reflétant le stock du capital humain. Cette formulation peut être considérée comme une extension de la fonction de production de type «labor-augmenting».

Ainsi, la principale conclusion à ce niveau est que le stock du capital humain détermine le taux de croissance de la production. D'ailleurs, les modèles de croissance endogène les plus récents ont mis l'accent sur le stock du capital humain comme un input important dans l'invention et le changement technologique, et par conséquent dans l'explication du taux de croissance de la production. Comme l'alphabétisation est la seule mesure du capital humain, le niveau initial d'alphabétisation peut être donc important pour la compréhension de la croissance. Dans ce cadre, Romer (1989b) a montré qu'un changement dans le niveau d'alphabétisation entre 1960 et 1980, comme étant la seule mesure du taux de croissance du capital humain, influence le taux de croissance de la production. Plus précisément, toute augmentation dans le taux d'alphabétisation d'une moyenne de 50% à 60% est associée à une augmentation de la part d'investissement dans le PIB d'une moyenne de 14% à 16%. Cela montre que l'alphabétisation a des effets économiquement significatifs.

---

<sup>7</sup>  $H$  peut être mesuré comme la somme pondérée de la durée de scolarisation correspondant aux différents niveaux de scolarisation, avec comme coefficient de pondération la part de la population pour qui le niveau considéré est le plus élevé atteint avant de quitter toute filière scolaire.

Selon Romer (1989b), le capital humain combine trois types de connaissances:

- Les habiletés physiques telles que la force de travail ;
- Les connaissances acquises à l'issue des études au primaire et au secondaire : le principal rôle de l'éducation au primaire et au secondaire est de produire des connaissances de base telles que la capacité à lire ou à résoudre une équation;
- Les connaissances scientifiques acquises à l'éducation post-secondaire, mesurées par les années de scolarisation post-secondaire.

Ces connaissances sont essentiellement en mathématiques et en sciences. Selon Romer (1990), la concentration sur ces deux domaines correspond à l'importance des activités de R&D comme source de la croissance. Les étudiants compétents, ayant une bonne maîtrise des mathématiques et de la science, constituent un groupe de futurs ingénieurs et savants. D'ailleurs, Bishop (1990a) a confirmé l'importance des mathématiques dans la détermination de la productivité individuelle.

Pour que ces différents types de connaissances soient bien incarnés dans le capital humain, il faut que le pays dispose de systèmes éducatifs performants, matérialisés par une scolarisation de quantité (mesurée par le nombre des années de scolarisation et la longueur de l'année scolaire) et de qualité (mesurée par le ratio élève-instituteur, la taille de la classe, les caractéristiques de l'instituteur, les ressources dévouées ou disponibles aux écoles et la structure organisationnelle de ces écoles) importantes. De ce fait, selon Levine et Renelt (1992), la quantité et la qualité de scolarisation expliquent autour de 40% de la variation dans les taux de croissance de la production, et donc dans les taux de croissance économique. Tel est l'exemple des pays de l'Asie de l'est : Singapour, Hong-Kong, Corée du Sud... Benhabib et Spiegel (1994) ont aussi

prouvé la robustesse de la relation entre l'éducation et la croissance. Ils ont d'ailleurs confirmé que l'interaction entre l'éducation et l'écart technologique est probablement une variable déterminante de la performance économique d'un pays donné. Ainsi, l'éducation a un rôle causal positif sur la croissance économique : un pays qui investit dans l'éducation voit la productivité de son économie augmenter, accroissant ainsi les salaires de la main-d'œuvre qualifiée et donc les taux de croissance économique. D'ailleurs, il est possible de définir la production globale de biens de consommation dans une économie comme une fonction non seulement du travail, du capital physique et de l'expérience, mais aussi de l'éducation. Dans ce cas, cette production augmente plus que proportionnellement avec les augmentations de ces inputs.

En tout, le modèle de la croissance endogène, intégrant un mécanisme assez réaliste de la genèse du savoir et de la technologie, suppose simplement que la production globale d'une économie ne repose pas uniquement sur la somme des inputs utilisés par les entreprises (Capital humain, inputs de la R&D, main-d'œuvre ou travail et capital productif ou physique)<sup>8</sup>, mais elle repose aussi sur l'ensemble des résultats issus des travaux de R&D entrepris par l'univers des entreprises.

D'autre part, Benhabib et Spiegel (1994) ont trouvé que l'accumulation du capital humain a une relation forte avec l'ouverture économique. D'où :

## **2.2 La théorie de la croissance endogène néo-schumpetérienne à la Aghion-Howitt des années 1990**

Aghion et Howitt (1992) ont présenté un modèle de croissance économique basé sur le processus de destruction créatrice de

---

<sup>8</sup> Lucas (1988) a divisé la variable «Capital» en deux parties : une partie correspond au «capital physique» et l'autre partie représente le «capital humain», tout en supposant, comme Romer (1986), que la production augmente plus que proportionnellement avec les augmentations dans le capital physique et le capital humain prises ensemble.

Schumpeter (1942, 1950). En suivant la théorie schumpetérienne, le modèle a supposé que les innovations individuelles affectent significativement l'économie entière. Les deux auteurs ont considéré la période entre deux innovations successives. La durée de chaque période est aléatoire à cause de la nature stochastique du processus d'innovation. La relation entre les montants de la recherche pendant deux périodes successives étant significative, en général, le montant de la recherche pendant n'importe quelle période dépend de celui attendu pour la prochaine période. Plus précisément, le montant de la recherche courante dépend négativement du montant de la recherche attendue pour la prochaine période. L'origine de cette relation inter-temporelle est la destruction créatrice. A ce niveau, le résultat de la recherche courante est une perspective pour des rentes monopolistiques pour la prochaine période. Ces rentes dureront jusqu'à ce que la prochaine innovation ait lieu, c'est-à-dire le temps que la connaissance technologique sous-tendant ces rentes soit obsolète. L'obsolescence montre une caractéristique importante du processus de croissance, à savoir que le progrès crée des gains et des pertes. Par conséquent, la valeur attendue des rentes dépend négativement de la prochaine innovation. Donc, la perspective pour une recherche future supplémentaire découragera la recherche courante parce qu'elle détruira les rentes créées par la recherche courante, en prenant en considération le processus d'érosion des rentes monopolistiques associées à l'innovation.

Ce modèle néo-schumpetérien de croissance endogène à la Aghion-Howitt des années 1990 prend en considération le fait que les innovations verticales, générées par un secteur de recherche concurrentiel, constituent une source de la croissance. Dans ce cadre, Aghion et Howitt (1992) ont examiné un vecteur ayant reçu peu d'attention dans la littérature de la croissance endogène, à savoir les

innovations industrielles, qui améliorent la qualité des produits. Ce vecteur introduit le facteur d'obsolescence dans la théorie de la croissance endogène; les meilleurs produits rendent les anciens obsolètes.

En somme, selon Aghion et Howitt (1992), la croissance résulte exclusivement du progrès technique, résultant à son tour d'une concurrence de la recherche parmi les firmes générant des innovations. Chaque innovation consiste en un nouveau bien intermédiaire qui peut être utilisé pour fabriquer un produit fini plus efficace qu'avant<sup>9</sup>. Les firmes sont motivées par la perspective de rentes monopolistiques qui peuvent être gagnées quand une innovation couronnée de succès est brevetée. Cependant, ces rentes seront détruites par la prochaine innovation, qui rendra obsolète le bien intermédiaire existant.

Tandis que l'innovateur a un pouvoir de monopole sur l'usage de son innovation, la connaissance incluse dans son innovation serait accessible à tous les producteurs entreprenant des activités de R&D et cherchant à innover. Cela nous réfère au concept d'« externalités de R&D », qui peuvent être aussi bien domestiques qu'internationales (en particulier Nord-Nord et Nord-Sud). Ce concept d'« externalités de R&D » met l'accent sur le rôle du progrès technique dans la croissance économique, en prenant en considération le concept de « capacité d'absorption ». A ce niveau, Abramovitz (1986) a tout d'abord introduit le concept de « capacité sociale », qui signifie qu'une économie doit avoir certaines capacités fondamentales pour pouvoir bénéficier de la technologie étrangère, incluant la capacité d'absorption introduite par Cohen et Levinthal (1990). Ainsi, ces deux auteurs ont défini la capacité d'absorption

---

<sup>9</sup> D'autres articles dans la littérature de la croissance endogène, ayant modélisé les innovations verticales du produit, incluent Segerstrom, Anant et Dinopoulos (1990). De plus, Grossman et Helpman (1991) ont construit un modèle de l'innovation verticale du produit qui intègre explicitement l'analyse de Segerstrom, Anant et Dinopoulos (1990) avec l'approche d'Aghion et Howitt (1992).

comme étant la capacité d'une firme de reconnaître la valeur d'une information nouvelle, externe, de l'assimiler et de l'appliquer à des fins commerciales. De plus, comme l'innovation est un facteur clé du succès dans les organisations, la capacité d'absorption est aussi un des concepts les plus importants qui ont émergé dans le champ de la recherche organisationnelle dans les années passées. C'est dans ce cadre que Cohen et Levinthal (1990) ont ajusté le concept de la « capacité d'absorption » au niveau organisationnel, en considérant que la capacité d'absorption d'une organisation dépendra de la capacité d'absorption de ses membres individuels. Plus tard, la plupart des auteurs ont proposé seulement des petites modifications à la définition proposée par Cohen et Levinthal (1990). De ce fait, Dahlman et Nelson (1995) ont défini la capacité d'absorption nationale comme étant « la capacité d'apprendre et de mettre en application des technologies et des pratiques associées de pays déjà développés ». Autrement dit, la capacité d'absorption nationale est la capacité d'un pays d'identifier et d'absorber la connaissance technologique produite à l'extérieur du pays. Enfin, Zahra et George (2002) ont étendu la théorie de la capacité d'absorption introduite par Cohen et Levinthal (1990) en spécifiant quatre dimensions distinctes de la capacité d'absorption : acquisition, assimilation, transformation et exploitation. C'est ainsi que Zahra et George (2002) ont défini la « capacité d'absorption » comme un ensemble de routines organisationnelles et de processus par lesquels les firmes acquièrent, assimilent, transforment et exploitent la connaissance externe pour produire une capacité organisationnelle dynamique, qui est en rapport avec la création et l'utilisation de la connaissance, qui renforce la capacité d'une firme de gagner et de soutenir un avantage concurrentiel. En définissant la capacité d'absorption comme une capacité dynamique, Zahra et

George (2002) ont mis en relief sa nature stratégique.

Bien qu'il n'existe aucun consensus sur une même définition de la capacité d'absorption, on peut simplifier et dire que la capacité d'absorption est fondamentalement la capacité d'une organisation de traiter la connaissance externe dans une voie qui permet son usage commercial.

Malgré la popularité croissante de l'utilisation de la capacité d'absorption, la recherche empirique sur la capacité d'absorption était limitée par l'absence d'une définition claire de ce concept (Lane, Koka et Pathak, 2006). Cependant, un grand nombre d'études empiriques<sup>10</sup> se sont principalement focalisées sur l'effet positif, direct et individuel que la capacité d'absorption exerce sur la performance globale de la firme. Plus encore, cette performance de la firme est affectée par la coévaluation de la capacité d'absorption et des autres capacités dynamiques de la firme telles que les capacités d'apprentissage. Plus précisément, et selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption serait le résultat d'efforts faits par la firme pour augmenter ses capacités d'apprentissage, qui impliquent le développement de la capacité d'assimiler la connaissance existante.

En se basant sur les arguments présentés par Cohen et Levinthal (1990), les indicateurs les plus communément utilisés dans les études empiriques récentes pour capturer la capacité d'absorption sont reliés aux activités de R&D. Plus précisément, les chercheurs ayant étudié les possibilités pour une capacité d'absorption organisationnelle croissante<sup>11</sup> ont suggéré la R&D comme déterminant de la capacité d'absorption.

<sup>10</sup> De Carolis et Deeds (1999), Lane, Salk et Lyles (2001), Tsai (2001), George, Zahra, Wheatley et Khan (2001), et Jansen, Van den Bosch et Volberda (2005).

<sup>11</sup> Rocha (1999), Griffith et al. (2000), Kamien et Zang (2000), Knudsen et al. (2001), Kneller et Stevens (2002), Grünfeld (2004), Mancusi (2004), et Escribano et al. (2005).

Cependant, la recherche empirique n'a pas totalement soutenu cette supposition. Les résultats ont montré, de ce fait, que la R&D n'est pas également significative dans les différentes circonstances et pour tous les types de connaissances (Grünfeld, 2004 ; Schmidt, 2005). La R&D est moins probable pour influencer la capacité d'absorption des petites organisations (Jones et Craven, 2001). Par conséquent, certains chercheurs<sup>12</sup> ont dévié leur intérêt de cet indicateur traditionnel et se sont focalisés sur les ressources humaines impliquées dans le processus.

Depuis que la recherche empirique ne confirme plus l'influence de ces déterminants, la R&D et le capital humain, la mesure de la capacité d'absorption à travers ces déterminants est discutable, bien que communément réalisée. Donc, selon Schmidt (2005), il est plus convenable de mesurer la capacité d'absorption à travers ses résultats. Dans ce cadre, la capacité d'absorption est un déterminant important de l'innovation. Selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption est fondamentalement liée aux capacités d'innovation de la firme et à sa capacité d'exploiter commercialement une nouvelle connaissance. Elle est la clé de l'innovation organisationnelle. Plus encore, selon Lane et al. (2002), la capacité d'absorption est supposée augmenter la vitesse, la fréquence et la valeur de l'innovation, tandis qu'au même temps, l'innovation produit la connaissance qui devient une partie de la capacité d'absorption organisationnelle.

D'autre part, l'influence de la capacité d'absorption sur l'innovation a été empiriquement étudiée par plusieurs chercheurs<sup>13</sup>. A ce niveau, il y a eu une distinction entre l'innovation du produit et le processus d'innovation, et par

conséquent une analyse de l'influence de la capacité d'absorption aussi bien sur l'innovation du produit que sur le processus d'innovation. Dans ce cadre, Cantner et Pyka (1998) ont établi que le développement de la capacité d'absorption est une stratégie importante pour l'acquisition de la connaissance externe pour le processus d'innovation et l'innovation du produit. Autrement dit, la capacité d'absorption a une influence forte et positive sur le processus d'innovation et sur l'innovation du produit. Plus précisément, l'influence de la capacité d'absorption sur l'innovation du produit est même plus forte que son influence sur le processus d'innovation.

### **3. Tentative d'estimation économétrique en Tunisie**

#### **3.1 Revue de la littérature empirique**

Les principaux travaux empiriques ayant traité de l'impact de l'innovation technologique sur le développement, durant les années 1970, se sont basés sur des données individuelles concernant un ensemble ou un groupe de pays. Ces travaux ont été fondés sur des coefficients de corrélation, totaux ou partiels, entre le développement et le taux d'ouverture, approximé par le rapport entre la somme des importations et le PIB. A ce niveau, Edwards (1998) a conclu qu'il ya un lien restrictif entre l'ouverture et le développement. Plus récemment, de nouvelles études sont apparues pour traiter de l'impact de l'ouverture extérieure sur le développement. Ces études sont fondées sur les canaux à travers lesquels l'ouverture a affecté le développement, à savoir la formation du capital physique réalisée par l'IDE, la formation du capital humain tirée par les compétences et la formation du savoir mesurée par la technologie importée.

Afin de détecter le lien entre l'innovation et le développement économique, nous utiliserons des outils statistiques et économétriques. Ces outils sont fondés sur la technique de cointégration, et surtout sur

<sup>12</sup>Par exemple, Mangematin et Nesta (1999), Kneller et Stevens (2002), et Vinding (2006).

<sup>13</sup>Par exemple, Cohen et Levinthal (1990), Knudsen et al. (2001), Mancusi (2004), Schmidt (2005) et Vinding (2006).

l'approche multivariée de Johansen et Juselius (1990). Cette technique sera utilisée afin de montrer l'existence d'une relation entre la croissance économique et l'ouverture. Cette relation a été vérifiée par Coe et Moghadam (1993), qui ont montré que les échanges et le capital au sens large sont responsables de la croissance économique française depuis 20 ans. De plus, Coe et Helpman (1995) ont travaillé sur un échantillon de 22 pays industrialisés. Ils ont trouvé que la PGF d'un pays industrialisé dépend non seulement de son propre stock de capital en R&D, mais aussi de celui de ses partenaires commerciaux. Ils ont ainsi vérifié que l'existence d'un lien positif entre la R&D étrangère et la PGF d'un pays industrialisé dépend de son degré d'ouverture. En outre, Brecher, Choudhri et Schembri (1996) ont montré le lien entre les externalités de la R&D et la croissance de la PGF des secteurs au Canada et aux Etats-Unis. Alors, la question qui se pose à ce niveau est la suivante : Qu'en est-il du cas de la Tunisie, en tant que PED ?

### 3.2 Présentation du modèle et choix des variables

Notre base de données a été obtenue auprès de l'institut national de la statistique tunisienne (INST). Elle couvre la période allant de 1970 à 2008. Les variables sont la R&D (RD) approximée par les dépenses de l'Etat tunisien en recherche scientifique, le taux d'ouverture (OUV) calculé par l'agrégation entre les importations et le PIB réel (PIBR), l'IDE, le capital humain mesuré par l'effectif de l'enseignement secondaire (EFS) et la PGF en tant que variable endogène. Cette dernière variable sera déterminée par une fonction de type Cobb-Douglas sous la forme suivante :

$$PIBR_t = PGF_t (K)_t^\beta (L)_t^{1-\beta}$$

avec :  $\left\{ \begin{array}{l} K = \text{Formation brute de capital fixe (FBCE)} ; \\ L = \text{Facteur travail mesuré par la force de travail} ; \end{array} \right.$

$\beta$  = Elasticité de la production intérieure brute réelle par rapport au facteur capital.

Le modèle de référence, qui décrit l'impact de l'innovation technologique sur le développement, représente une extension des travaux antérieurs de Levin et Raut (1992), d'Edwards (1992) et de Coe, Helpman et Hoffmaister (1997). Il est représenté par la fonction non linéaire suivante :

$$\exp(PGF_t) = A(RD)_t^\delta (EFS)_t^\gamma \exp(OUV)_t^\theta (IDE)_t^\phi \exp(\varepsilon_t)$$

exp : exponentielle

Avant d'utiliser l'approche multivariée de Johansen & Juselius (1990), il s'avère nécessaire de linéariser notre modèle de référence tout en intégrant la spécification log-log, sachant que log A désigne l'effet moyen des variables omises, c'est-à-dire la moyenne des effets, positifs ou négatifs, des variables non explicatives, et que  $\varepsilon_t$  correspond aux variables cachées ou omises.

### 3.3 L'approche multivariée de Johansen & Juselius (1990)

Nous utiliserons le test de Perron (1997) pour vérifier l'absence ou la présence d'une racine unitaire avec des coupures des tendances sous l'hypothèse nulle et son alternative pour chaque variable de notre modèle de base. Pour ce test, les dates de changement des tendances sont fixées d'une façon endogène. Les résultats de ce test sont présentés dans le tableau 1<sup>14</sup>. Malgré la coupure de la tendance pour chaque composante de la PGF, toutes les variables de notre modèle de base contiennent des racines unitaires et l'effet de filtrage demeure nécessaire pour stabiliser ces variables. D'où, ces dernières sont intégrées d'ordre 1.

L'approche multivariée de Johansen & Juselius (1990) est basée sur la détermination du nombre optimal des retards de vecteur autorégressif (VAR). Ce nombre optimal est présenté dans le

<sup>14</sup> Voir annexe 1.

tableau 2<sup>15</sup>. A partir de ce tableau, nous pouvons constater que le nombre optimal des retards est égal à 4, tout en se référant aux deux critères d'information AIC & SC, et que le test de rapport de vraisemblance donne un nombre optimal des retards égal à 1<sup>16</sup>.

La technique de reparamétrisation du processus vectoriel autorégressif nous donnera le vecteur à correction d'erreur (VECM). Pour mieux spécifier ce VECM, nous utiliserons le test du rapport de vraisemblance. Ce test permet de détecter la présence ou l'absence de tendance linéaire (ou quadratique) dans les relations de cointégration et dans les ajustements à court terme. L'hypothèse nulle de ce test et son alternative sont présentées comme suit :

- $H_0$  : Absence de tendance linéaire dans les relations de cointégration et dans les ajustements à court terme
- $H_1$  : Présence de tendance linéaire dans les relations de cointégration et dans les ajustements à court terme

La statistique du rapport de vraisemblance sous l'hypothèse nulle est définie comme suit :

$$\chi^2 = -T \sum_{i=r+1}^5 \log \left( \frac{1 - \hat{\lambda}_i}{1 - \hat{\lambda}_i''} \right) \sim \chi^2 (5-r) ;$$

avec :  $\left\{ \begin{array}{l} 5 = \text{Nombre de variables} \\ r = \text{Nombre de vecteurs cointégrants} \end{array} \right.$

La statistique du rapport de vraisemblance est définie sous l'hypothèse nulle par un khi-deux à (5- r) degrés de liberté. Si la réalisation de cette statistique dépasse la valeur critique de khi-deux, nous accepterons l'existence d'une tendance linéaire dans les relations de cointégration ou dans les ajustements à court terme. Pour

mieux identifier cette tendance linéaire, nous testerons dans une première étape l'absence de tendance linéaire dans les relations de cointégration sous l'hypothèse nulle contre la présence de celle-ci sous l'hypothèse alternative. Les deux hypothèses se présentent alors comme suit :

- $H_0^1$  : Absence de tendance linéaire dans les relations de cointégration
- $H_1^1$  : Présence de tendance linéaire dans les relations de cointégration

Nous pouvons aussi distinguer l'existence d'une constante ou d'un trend, linéaire ou quadratique, dans la relation de cointégration :

- $H_0^{11}$  : Absence de constante dans les relations de cointégration
- $H_1^{11}$  : Présence de constante dans les relations de cointégration
- $H_0^{12}$  : Absence de trend dans les relations de cointégration
- $H_1^{12}$  : Présence de trend dans les relations de cointégration

Dans une première étape, nous testerons l'existence d'une constante si la statistique du rapport de vraisemblance est supérieure à la valeur critique à (5-r) degrés de liberté. Nous passerons dans une seconde étape à la vérification de l'existence ou de l'absence d'un trend linéaire (ou quadratique). Nous utiliserons également les hypothèses suivantes dans la spécification des dynamiques à court terme :

- $H_0^{21}$  : Absence de constante dans les ajustements à court terme
- $H_1^{21}$  : Présence de constante dans les ajustements à court terme
- $H_0^{22}$  : Absence de trend dans les ajustements à court terme
- $H_1^{22}$  : Présence de trend dans les ajustements à court terme

Le test de spécification du VECM pour la PGF est présenté dans le tableau 1<sup>17</sup>. En nous référant à ce tableau, nous pouvons conclure par la présence de constante et l'absence de trend linéaire au niveau des relations à long terme. Mais, dans les dynamiques à court-terme, les constantes sont identifiées et les trends sont absents.

<sup>15</sup> Voir annexe 1.

<sup>16</sup> Le test du rapport de vraisemblance permet de déterminer le nombre optimal des retards des processus vectoriels autorégressifs. Ce test suit une loi de chi-deux à k degrés de liberté.

<sup>17</sup> Voir annexe 2.

Pour déterminer le nombre de relations de cointégration, Johansen (1988) a proposé deux statistiques de tests, qui sont des rapports de vraisemblance, à savoir les tests de la trace et de la valeur propre maximale. Le premier test permet de tester l'existence de plus de  $r$  vecteurs cointégrants, alors que le second permet de tester l'hypothèse de la présence de  $(r+1)$  vecteurs cointégrants. La détermination du nombre de vecteurs cointégrants par les tests de la trace et de la valeur propre maximale est représentée dans le tableau 2<sup>18</sup>. La statistique du rapport de vraisemblance et des tests de la trace et de la valeur propre maximale énonce l'existence d'un unique vecteur cointégrant pour la PGF.

### 3.4 Test d'exogénéité faible

Le test d'exogénéité faible de Hendry (1995) consiste à s'interroger sur le fait que certaines variables de notre modèle peuvent être considérées comme faiblement exogènes pour les paramètres de ces relations de cointégration trouvées précédemment. Si tel est le cas, ces paramètres peuvent être estimés sans perte d'information à partir du modèle conditionnel, plus facilement gérable, puisqu'il est extrait des modèles VECM complet. Cette hypothèse d'exogénéité faible s'exprime par la nullité d'un certain nombre de coefficients de la matrice des vitesses d'ajustement à long terme ( $\alpha$ ). L'hypothèse nulle de la faible exogénéité et son alternative se présenteront comme suit :

$$\begin{cases} H_0 : \alpha_{5r} = 0 \\ H_1 : \alpha_{5r} \neq 0 \end{cases}$$

Sous l'hypothèse nulle, le test d'exogénéité faible suit un khi-deux à  $r$  degrés de liberté. Dans le cas où la réalisation de la statistique du rapport de vraisemblance est supérieure à la valeur critique de khi-deux, nous affirmons que la variable de l'intérêt est non faiblement exogène, c'est-à-dire

que cette variable subit un phénomène de correction d'erreur.

Le tableau 1<sup>19</sup> récapitule le test d'exogénéité pour l'ensemble des variables de la PGF. Les résultats peuvent être synthétisés comme suit : au seuil de 5%, nous rejetons la faible exogénéité de la PGF. Par ailleurs, l'hypothèse jointe de faible exogénéité pour les autres variables est largement acceptée au seuil de 5%. Nous choisissons d'estimer la relation de cointégration qui décrit la PGF au sein d'un modèle VECM composé de cinq variables ( $PGF_t$ ,  $LEFS_t$ ,  $LRD_t$ ,  $OUV_t$ ,  $LIDE_t$ ), dont quatre sont faiblement exogènes ( $LEFS_t$ ,  $LRD_t$ ,  $OUV_t$ ,  $LIDE_t$ ). Il n'est donc pas nécessaire de modéliser explicitement ces variables à long terme, même si elles pourront exercer une influence sur la PGF.

### 3.5 Test d'exclusion

Le test d'exclusion des variables à long terme indique si un seul groupe de variables, et non l'ensemble des variables, est nécessaire dans l'espace de cointégration. La statistique du test d'exclusion des variables à long-terme suit une loi  $\chi^2(r)$ . Contrairement au test d'exogénéité, l'hypothèse nulle et son alternative sont appliquées sur le vecteur cointégrant :

$$\begin{cases} H_0 : \beta_{r5} = 0 \\ H_1 : \beta_{r5} \neq 0 \end{cases}$$

Comme pour le test d'exogénéité faible, lorsque la réalisation du rapport de vraisemblance dépasse la valeur tabulée de khi-deux à  $r$  degrés de liberté, nous affirmons que la variable d'intérêt appartient à l'espace cointégrant. Le tableau 2<sup>20</sup> retrace le test d'exclusion pour la PGF tunisienne. Les résultats ont montré que toutes les variables, à l'exception de l'IDE, sont incluses dans l'espace de cointégration. Donc, ces variables sont très

<sup>18</sup> Voir annexe 2.

<sup>19</sup> Voir annexe 3.

<sup>20</sup> Voir annexe 3.

importantes dans l'équilibre à long terme. La PGF est non faiblement exogène et appartient à l'espace de cointégration. Pour cela, la relation de long terme, estimée par la technique du maximum de vraisemblance, converge partiellement vers une situation stable à long terme.

Ensuite, il est intéressant de se demander s'il n'existe pas de variables figurant dans l'espace cointégrant, qui constituent à elles-seules une relation de cointégration. Pour ce faire, le tableau 3<sup>21</sup> présente les résultats du test de stationnarité des différentes variables du système autour d'une tendance déterministe fixée. Les résultats de ce test sont catégoriques, puisque nous rejetons à chaque fois l'hypothèse de stationnarité autour de la constante pour ces cinq variables appartenant à l'espace cointégrant de la PGF.

Le dernier tableau (tableau 4<sup>22</sup>), qui récapitule les vecteurs cointégrants et les vitesses d'ajustement de la relation de long terme, décrit la PGF en fonction des variables explicatives. Le déséquilibre de la PGF est corrigé de 18,1507% par les mécanismes du marché. Tous les coefficients associés avec les variables explicatives sont non statistiquement significatifs (absence d'effets sur la PGF), à l'exception de celui associé avec l'effectif de l'enseignement secondaire (LEFS). Tout d'abord, ces résultats montrent que la Tunisie n'a pas pu bénéficier de sa propre R&D. Cela s'explique par la faiblesse de l'investissement en R&D de la Tunisie, en tant que PED, en comparaison avec celui des pays développés. D'ailleurs, la Tunisie manque cruellement d'innovations. Ensuite, et parallèlement à l'absence de contribution directe de la R&D à la croissance de la PGF nationale, notre pays a pu bénéficier de la R&D étrangère, mais pas via l'ouverture (les importations) et les IDE, qui ne semblent pas être un vecteur

de diffusion technologique. A ce niveau, le principal facteur explicatif de ce résultat demeure la faiblesse des capacités d'absorption nationales, expliquée par l'inefficacité des systèmes éducatifs tunisiens, justifiée à son tour par un désengagement partiel de l'Etat du système éducatif (en particulier sur le plan financier). De ce fait, il y a certes des efforts consentis par l'Etat tunisien pour améliorer la qualité des systèmes éducatifs, conjugués avec une amélioration soutenue de l'effectif de l'enseignement secondaire, mais sans pour autant stimuler la capacité d'absorption nationale, ce qui aura comme conséquence des répercussions négatives sur la PGF nationale. Statistiquement parlant, cela est confirmé par un coefficient négatif et statistiquement significatif associé avec la variable (LEFS) ; de plus et économiquement parlant, l'output des systèmes éducatifs tunisiens consiste en des compétences tunisiennes non conformes aux exigences du marché du travail<sup>23</sup>. En d'autres termes, il y a une inadéquation des qualifications des offreurs de travail aux besoins des entreprises. Ces résultats ont été déjà confirmés pendant la même période au niveau du secteur manufacturier tunisien, considéré comme le secteur à travers lequel se fait le plus de transfert de technologie (Samet et Chaabane, 2010). La solution demeure alors un engagement financier plus important de l'Etat dans l'éducation, en investissant plus particulièrement dans les compétences à haute valeur ajoutée et très sollicitées sur le marché du travail. Par conséquent, une partie du chômage structurel sera résorbée, et les entreprises seront dotées de capacités d'absorption capables de tirer profit de la technologie étrangère avancée et pourquoi non de participer dans l'innovation et donc dans l'amélioration de la PGF nationale. Comme on observe ces dernières décennies en Tunisie une fuite des cerveaux de plus en plus importante, il a été démontré que le

<sup>21</sup> Voir annexe 3.

<sup>22</sup> Voir annexe 3.

<sup>23</sup> Le chômage structurel est le type de chômage qui nous préoccupe le plus en Tunisie.

gain de cerveaux (option retour et option diaspora incluses), via les enseignants & chercheurs et les autres cadres, pourra constituer un substitut au commerce international et à l'IDE en tant que vecteur de diffusion de la technologie pour la Tunisie. Une amélioration de ces résultats, dans le sens d'une implication de plus de catégories dans le développement de leur pays d'origine, serait attendue si on tient compte de la période post-révolutionnaire, et en particulier du long terme, avec une amélioration attendue de la situation économique et politique du pays dans le cadre d'un nouvel environnement démocratique (Samet, 2014). Parallèlement, la Tunisie doit avoir une certaine autonomie en R&D, dans le sens que notre pays doit arriver un jour à se baser sur sa propre R&D, en investissant davantage dans ce domaine.

#### 4. Conclusion

Le domaine des sciences et technologies a été partout reconnu comme un élément important du développement futur. En effet, grâce à un progrès technologique continu, une économie peut atteindre une croissance économique à long terme. Ce taux de croissance est positivement influencé par les dépenses en R&D, elles-mêmes dépendantes de la disponibilité d'une main-d'œuvre possédant un niveau d'instruction élevé, montrant ainsi l'importance du capital humain dans la croissance économique. Cela se manifeste dans les pays développés, qui peuvent améliorer leur PGF et donc leur économie aussi bien en se basant sur leur propre R&D qu'en se basant sur la R&D menée par d'autres pays développés, conformément avec la théorie de la croissance endogène. Toutefois, ces observations ne sont pas valables dans le cas de la Tunisie, en tant que PED. En effet, d'une part, la Tunisie ne peut bénéficier encore de sa propre R&D ; d'autre part, notre pays peut tirer profit de la R&D menée dans des pays développés,

mais pas à travers le commerce international et les IDE qui ne semblent pas être un vecteur de diffusion technologique, en raison de la faiblesse des capacités d'absorption nationales et donc de l'inefficacité des systèmes éducatifs. Une amélioration soutenue de l'investissement en R&D conjuguée au gain de cerveaux pourront constituer des solutions adéquates pour notre pays dans ses efforts de développement durable.

#### Bibliographie

- ABRAMOVITZ M. (1986) Catching Up, Forging Ahead, and Falling Behind, *The Journal of Economic History*, vol. 46, n°2, 385-406.
- AGHION P. et HOWITT P. (1992) A Model of Growth Through Creative Destruction, *Econometrica*, vol. 60, n°2, 323-351.
- ARROW K. (1962) Uncertainty and the welfare economics of medical care, *American Economic Review*, vol. 53, n° 5, 941-973.
- BENHABIB J. et SPIEGEL M. (1994) The Role of Human Capital in Economic Development: Evidence From Aggregate Cross-Country Data, *Journal of Monetary Economics*, n°34, 143-173.
- BISHOP J.H. (1990a) The Productivity Consequences of What is Learned in High School, *Journal of Curriculum Studies*, vol. 22, 101-126.
- BRECHER R.A., CHOUDHRI E.U. et SCHEMBRI L.L. (1996) International Spillovers of Knowledge and Sectoral Productivity Growth: Some Evidence for Canada and the United States, *Journal of International Economics*, vol. 40, n°3-4, 299-321.
- CANTNER P. et PYKA A. (1998) Absorbing technological spillovers:

- simulations in an evolutionary framework, *Industrial and Corporate Change*, n°7, 369-397.
- COE D.T., HELPMAN E. et HOFFMAISTER A. (1997) North-South R&D Spillovers, *Economic Journal*, vol.107, n°440, 134-149.
  - COE D.T. et HELPMAN E. (1995) International R&D spillovers, *European Economic Review*, vol.39, n°5, 859-887.
  - COE D.T. et MOGHADAM R. (1993) Capital and Trade As Engines of Growth in France: An Application of Johansen's Cointegration Methodology, *IMF Staff Papers*, vol.40, n°3, 542-566.
  - COHEN W.M. et LEVINTHAL D.A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, 128-152.
  - COHEN W.M. et LEVINTHAL D.A. (1989) Innovation and Learning: The Two Faces of R&D, *Economic Journal*, vol. 99, n°397, 569-596.
  - DAHLMAN C.J. et NELSON R. (1995) Social Absorption Capability, National Innovation Systems and Economic Development, in B.H. Koo et D.H. Perkins *Social Capability and Long-Term Economic Growth*, London, Macmillan, 82-122.
  - DECAROLIS D. et DEEDS D. (1999) The Impact of stocks and flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Evaluation of the Biotechnology Industry, *Strategic Management Journal*, n°20, 953-968.
  - EDWARDS S. (1998) Openness, Productivity and Growth: What do We Really Know? *The Economic Journal*, vol.108, n°447, 383-398.
  - EDWARDS S. (1992) Trade Orientation, Distortions and Growth in Developing Countries, *Journal of Development Economics*, vol. 39, n°1, 31-57.
  - ESCRIBANO A. et al. (2005) *Managing knowledge spillovers: The impact of absorptive capacity on innovation performance*. [[http://www.fep.up.pt/conferences/earie2005/cd\\_rom/Session%20V/V.M/ESCRIBAN.pdf](http://www.fep.up.pt/conferences/earie2005/cd_rom/Session%20V/V.M/ESCRIBAN.pdf)], 5.6.2006.
  - GEORGE G., ZAHRA S.A., WHEATLEY K.K. et KHAN R. (2001) The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms, *Journal of High Technology Management Research*, n°12, 205-226.
  - GRANGER C.W.J. (1988) Some recent development in a concept of causality, *Journal of Econometrics*, vol.39, n°1/2, 199-211.
  - GRIFFITH R. et al. (2000) Mapping the Two Faces of R&D: Productivity Growth in a Panel of OECD Industries, *CEPR Discussion Paper*2457.
  - GROSSMAN G.M. et HELPMAN E. (1991) Endogenous Innovation in the Theory of Growth, *NBER Working Paper*4527.
  - GRÜNFELD L.A. (2004) *The Multiple Faces of R&D: Absorptive Capacity Effects and Different Sources of Spillovers*, Oslo, Norwegian Institute of International Affairs.
  - HENDRY D.F. (1995) *Dynamic Econometrics*, Oxford, Oxford University Press, 869 p.
  - JANSEN J.J.P., VAN DEN BOSCH F.A.J. et VOLBERDA H.W. (2005) Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°6, 999-1015.

- JOHANSEN S. et JUSELIUS K. (1990) Maximum Likelihood Estimation and Inference On Cointegration - With Applications To The Demand for Money, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol.52, n°2, 169-210.
- JOHANSEN S. (1988) Statistical Analysis of Cointegration Vectors, *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol.12, n°2-3, 231-254.
- JONES O. et CRAVEN M. (2001) Absorptive Capacity and New Organisational Capabilities: A TCS Case Stud, *Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series 01/02*.
- KAMIEN M.I. et ZANG I. (2000) Meet me halfway: research joint ventures and absorptive capacity, *International Journal of Industrial Organisation*, vol.18, n°2, 995-1012.
- KNELLER R. et STEVENS P.A. (2002) Absorptive Capacity and Frontier Technology: Evidence from OECD Manufacturing Industries, *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, vol.68, n°1, 1-21.
- KNUDSEN M.P. et al. (2001) *Two Faces of Absorptive Capacity Creation: Access and Utilisation of Knowledge*, Aalborg, Druid.
- LANE P.J., KOKA B. et PATHAK S. (2006) The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct, *Academy of Management Review*, vol. 31, n°4, 833-863.
- LANE P.J. et al. (2002) *A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research*, Boston, Academy of Management Proceedings.
- LANE P.J., SALK J.E. et LYLES A. (2001) Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°12, 1139-1161.
- LEVIN A. et RAUT L.K. (1992) Complementarities Between Exports and Human Capital in Economic Growth: Evidence from the Semi-Industrialized Countries, University of California, *San Diego Department of Economics Working Paper 92/14*, 33 p.
- LEVINE R. et RENELT D. (1992) A Sensitivity Analysis of Cross-Country Growth Regressions, *American Economic Review*, vol. 82, n°4, 942-963.
- LUCAS R.E. (1988) On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, vol.22, n°1, 3-42.
- MANCUSI M.L. (2004) *International Spillovers and Absorptive Capacity: A cross-country, cross-sector analysis based on European patents and citations*, Japan, The Toyota Center
- MANGEMATIN V. et NESTA L. (1999) What kind of knowledge can a firm absorb? *International Journal of Technology Management*, vol.18, n°3/4, 149-172.
- MAZOYER M. et ROUDART L. (2005) *La fracture agricole et alimentaire mondiale : nourrir l'humanité aujourd'hui et demain*, Paris, Editions Universalis.
- PERRON P. (1997) Further evidence on breaking trend functions in macroeconomic variables, *Journal of Econometrics*, vol.80, n°2, 355-385.
- ROCHA F. (1999) Inter-firm technological cooperation: Effects of absorptive capacity, firm-size and specialization, *Economics of Innovation & New Technology*, vol. 8, n°3, 253-271.
- ROMER P.M. (1990) Endogenous Technological Change, *NBER Working Paper 3210*.

- ROMER P.M. (1989b) Human Capital and Growth: Theory and Evidence, *NBER Working Paper* 3173.
- ROMER P.M. (1986) Increasing Returns and Long Run Growth, *Journal of Political Economy*, vol. 94, n°5, 1002-1037.
- SAMET K. (2014) Brain gain, technology transfer and economic growth: case of Tunisia, *International Journal of Economics and Finance*, vol.6, n°9, 57-72.
- SAMET K. et CHAABANE A. (2010) Recherche et développement, diffusion, adoption et croissance de la productivité : cas du secteur manufacturier tunisien, *Mondes en développement*, vol.38, n°151, 99-112.
- SCHMIDT T. (2005) *What Determines Absorptive Capacity?* Mannheim, Centre for European Economic Research (ZEW).
- SCHUMPETER J.A. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3<sup>rd</sup> edition, New York, Harper and Brothers.
- SCHUMPETER J.A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1<sup>st</sup> edition, London, George Allen and Unwin.
- SEGERSTROM P., ANANT T. et DINOPOULOS E. (1990) A Schumpeterian Model of the Product Life Cycle, *American Economic Review*, n°80, 1077-1092.
- SEN A. (1981) *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation*, Oxford, Clarendon Press, 266 p.
- TSAI W. (2001) Knowledge Transfer in Intra-organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, *Academy of Management Journal*, n°44, 996-1004.
- VEBLEN T. (1970) *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Editions Gallimard, 279 p.
- VINDING L.A. (2006) Absorptive Capacity And Innovative Performance: A Human Capital Approach, *The Economics of Innovation and New Technology*, vol. 15, n°4/5, 507-517.
- ZAHRA S.A. et GEORGE G. (2002) Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *The Academy of Management Review*, vol. 27, n°2, 185-203.

Annexe 1

**Tableau 1: Test de Perron (1997)**

Modèle avec changement de la constante et de la pente <sup>24</sup>				
	T-Statistiques	Dates de rupture	Valeurs critiques	Nombre de retards
<b>PGF</b>	-4.06837	2000	-5.59 (5%)	1
<b>LIDE</b>	-6.14269	1987	-6.32 (1%)	2
<b>LEFS</b>	-3.47641	1998	-5.59 (5%)	2
<b>OUV</b>	-6.12835	1996	-6.32 (1%)	3

**Tableau 2: Nombre optimal des retards de VAR**

Retards	1	2	3	4
$X_{1t} = (PGF_t, LEFS_t, LRD_t, OUV_t, LIDE_t)$				
<b>AIC</b>	-26.8440	-27.1536	-27.3544	-30.5484*
<b>Schwartz</b>	-25.4972	-24.6344	-23.6178	-25.5526*
<b>LR</b>	34.5979 (0.0957)	30.0949 (0.2208 <sup>25</sup> )	113.1026 (0.0000)	

Annexe 2

**Tableau 1: Spécification du vecteur à correction d'erreur (VECM)**

Spécifications des relations de cointégration	
<b>Absence ou présence de constante</b>	
LR= 16,16502	$\chi^2(5-1)=9,49$
<b>Absence ou présence de trend linéaire</b>	
LR=1,44634	$\chi^2(5-1)=9,49$
<b>Spécification des ajustements à court-terme</b>	
<b>Absence ou présence de constante</b>	
LR=-21,26484	$\chi^2(5-1)=9,49$
<b>Absence ou présence de trend linéaire</b>	
LR=2,41324	$\chi^2(5-1)=9,49$

<sup>24</sup> Le test a été écrit en langage RATS; source : Estima.

<sup>25</sup> Le chiffre entre parenthèses indique le niveau asymptotique marginal, c'est-à-dire la probabilité que la valeur de la statistique calculée dépasse la valeur tabulée. Ainsi, un niveau asymptotique marginal de 99,7% ou de 89,78% signifie que pour un seuil  $\alpha$  inférieur à 99,7% et à 89,78%, l'hypothèse  $H_0$ , d'un seul retard, est acceptée.

**Tableau 2: Tests du nombre de vecteurs cointégrants**

	Test $\lambda_{trace}$				Test $\lambda_{max}$			
	$r=0$	$r \leq 1$	$r \leq 2$	$r \leq 3$	$r=0$	$r=1$	$r=2$	$r=3$
$X_{1t} = (PGF_t, LEFS_t, LRD_t, OUV_t, LIDE_t)$								
Hypothèse nulle	$r=0$	$r \leq 1$	$r \leq 2$	$r \leq 3$	$r=0$	$r=1$	$r=2$	$r=3$
Hypothèse alternative	$r \geq 1$	$r \geq 2$	$r \geq 3$	$r=4$	$r=1$	$r=2$	$r=3$	$r=4$
Valeur statistique	69.68912	33.7006	14.20759	6.852304	35.98853	19.49300	7.355288	6.713073
Valeur critique à 5%	68.52	47.21	29.68	15.41	33.46	27.07	20.97	14.07
			PGF	LEFS	LRD	OUV	LIDE	
Vecteur cointégrant normalisé par Lm1r			1	-0.053095	0.007898	-0.060095	0.002843	

### Annexe 3

**Tableau 1: Test d'exogénéité faible ou test de causalité à long-terme de Granger (1988)**

$X_{1t} = (PGF_t, LEFS_t, LRD_t, OUV_t, LIDE_t)$					
Variables	PGF <sub>t</sub>	LEFS <sub>t</sub>	LRD <sub>t</sub>	OUV <sub>t</sub>	LIDE <sub>t</sub>
$\chi^{2C}(1)$	5.235473	0.251363	4.960470	2.443875	0.700235
Significativités	0.022131	0.616117	0.025933	0.117984	0.402705

**Tableau 2: Test d'exclusion**

$X_{1t} = (PGF_t, LEFS_t, LRD_t, OUV_t, LIDE_t)$					
Variables	PGF <sub>t</sub>	LEFS <sub>t</sub>	LRD <sub>t</sub>	OUV <sub>t</sub>	LIDE <sub>t</sub>
$\chi^{2C}(1)$	4.285639	7.131032	6.057688	6.458087	0.946710
Significativités	0.038436	0.007576	0.013846	0.011045	0.330558

**Tableau 3: Test de stationnarité autour de la constante**

$X_{1t} = (PGF_t, LEFS_t, LRD_t, OUV_t, LIDE_t)$					
Variables	PGF <sub>t</sub>	LEFS <sub>t</sub>	LRD <sub>t</sub>	OUV <sub>t</sub>	LIDE <sub>t</sub>
$\chi^{2C}(4)$	27.88418	28.35155	27.25611	24.37065	28.07346
Significativités	0.000013	0.000011	0.000018	0.000067	0.000012

**Tableau 4: Estimation par le maximum de vraisemblance des vecteurs de cointégration normalisés et des coefficients à correction d'erreur**

<b>Variables</b>	<b>Vecteurs cointégrants normalisés (matrice <math>\beta</math>)</b>	<b>Coefficients à correction d'erreur (matrice <math>\alpha</math>)</b>
<b>PGF</b>	<b>1.000000</b>	<b>-0.181507</b>
<b>LEFS</b>	<b>-0.053095</b>	<b>-0.616609</b>
<b>LRD</b>	<b>0.007898</b>	<b>-72.42059</b>
<b>OUV</b>	<b>-0.060095</b>	<b>4.931058</b>
<b>LIDE</b>	<b>0.002843</b>	<b>20.71799</b>

# La gestion du risque de liquidité: Comparaison entre les banques islamiques et les banques conventionnelles

Asmae Khomsi<sup>#1</sup>, Fawzi Britel<sup>\*2</sup>

<sup>#</sup>Laboratoire de Recherche en Finance (LAREF), Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises 8114  
Route de Nouasseur, Casablanca, Maroc

<sup>1</sup>asmaekhomsi@gmail.com

<sup>\*</sup>Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises  
8114 Route de Nouasseur, Casablanca, Maroc

<sup>2</sup>fbritel@deloitte.com

**Abstract**— L'une des fonctions les plus importantes des banques est la transformation des échéances: recevoir des fonds à court terme pour financer des prêts à long terme ce qui les expose intrinsèquement au risque de liquidité. Ce risque survient lorsqu'une banque est incapable de couvrir ses obligations financières dans l'immédiat et sans coûts. Cet article présente dans une approche comparative entre le système bancaire classique et le système bancaire conventionnel une revue de littérature sur les pratiques actuelles de gestion du risque de liquidité, les techniques de réduction de ce risque et les instruments financiers présents aussi bien sur le marché monétaire classique et islamique.

**Keywords**— risque de liquidité, banque islamique, banque conventionnelle, instrument financier conventionnel, instrument financier islamique, marché monétaire classique, marché monétaire islamique.

## I. INTRODUCTION

Le concept de liquidité est plus que jamais un sujet d'actualité; En effet depuis l'été 2007 et le début de la crise, les problèmes de liquidité bancaire ont fait l'objet d'une attention particulière de la part des autorités qui ont notamment proposé la mise en place de ratios de liquidité internationaux (Bâle 3).

Dans ce contexte, le besoin de lui donner une importance majeure concerne aussi bien les banques conventionnelles que les banques islamiques, d'autant plus que le business modèle des banques islamiques est en constante évolution. En revanche, le succès de la finance islamique ne devrait pas faire perdre de vue les risques auxquels font face les banques conventionnelles.

Alors que l'excédent de liquidité est considéré comme un frein à la compétitivité, la pénurie de liquidité peut conduire à la faillite de la banque, comme l'affirme l'adage du milieu bancaire d'Armstrong et Caldwell [1] qui considère qu'«une insuffisance de liquidité peut tuer une banque rapidement, tandis qu'un excès de liquidité peut la tuer lentement».

Comparées aux banques conventionnelles, les banques islamiques gardent 40% plus de liquidités [2], ce qui constitue un coût d'opportunité pour les banques au détriment de

l'intermédiation participative, et une détention non investie affecte les objectifs de rentabilité et de compétitivité.

Contrairement à cette situation, certains papiers récents notamment [3], ont constaté que la position de liquidité des banques islamiques a changé au fil du temps et que la majorité des banques étudiées a évolué de «surplus de liquidité» en 2000 à une situation de «pénurie de liquidité» en 2009. Ceci s'explique par le fait que les banques islamiques pour des raisons de compétitivité commencent à prendre plus de risques de liquidité suite aux modifications structurelles des financements et des dépôts. La liquidité des banques islamiques tend à diminuer et sa gestion s'avère très délicate voire particulière pour le cas des institutions islamiques.

Dans ce contexte et face à ces défis contrastés, l'optimisation de la liquidité dans les banques s'impose de plus en plus comme un impératif. Cet article aura donc pour objectif de présenter selon une approche comparative entre le système bancaire conventionnel et le système bancaire islamique une revue de littérature sur les points suivants:

- L'importance de la liquidité dans le système bancaire.
- Les pratiques actuelles de gestion du risque de liquidité dans le système bancaire classique et islamique.
- Les techniques de réduction du risque de liquidité.
- Et enfin, les instruments financiers conventionnels et islamiques du marché monétaire disponibles pour satisfaire l'offre et la demande de liquidité.

## II. L'IMPORTANCE DE LA LIQUIDITE DANS LE SYSTEME BANCAIRE

Pour bien comprendre l'importance de la liquidité, il est indispensable de comprendre le sens du terme liquidité.

On distingue la liquidité de marché et la liquidité de financement [4] auxquelles sont associés deux types de risques. La liquidité de marché correspond à la liquidité, qu'un investisseur (par exemple une banque), est en mesure d'obtenir grâce à la liquidation des actifs qu'il détient sur le marché. Quant au risque de liquidité de marché, il renvoie naturellement à l'incapacité d'effectuer immédiatement et à un prix raisonnable des transactions sur le marché. [4]

La liquidité de financement chez les banques est définie par Drehmann et Nikolaou [5] comme une situation de trésorerie où elles sont capables d'honorer leurs engagements (décaissements) à temps grâce à leurs encaissements. Ces auteurs considèrent donc que le risque de liquidité de financement correspond à la possibilité que sur un horizon donné, la banque puisse devenir incapable de régler ses obligations d'une manière immédiate. [5]

En synthèse, la liquidité de marché est une source de liquidité pour les banques, c'est-à-dire une offre de liquidité pour alimenter la demande nette des banques nommée liquidité de financement.

La récente crise financière mondiale qui a débuté en 2007, nous a fait découvrir qu'une pénurie de liquidité peut facilement engendrer un problème de solvabilité qui peut très rapidement conduire à une défaillance de la banque. De ce fait, le besoin de lui donner une importance majeure d'une part et de prendre en considération les nouvelles caractéristiques structurelles de la finance dans sa régulation d'autre part, s'impose actuellement comme un impératif. [6]

Ainsi, si la liquidité n'est pas gérée de manière appropriée, les banques conventionnelles ou islamiques peuvent faire face à une situation d'illiquidité et seront financièrement en difficulté ou confrontées à des pertes. C'est la principale raison pour laquelle les banques doivent être conscientes de la gestion du risque de liquidité. Les managers doivent être prêts à s'adapter aux conditions économiques défavorables et à l'évolution des politiques monétaires éventuelles afin de rester sur le marché et ne pas nuire à l'image de la banque et à ses relations avec les parties prenantes. [7]

*Selon la référence [3], tout processus de gestion du risque de liquidité dans le système bancaire, contient ces trois éléments à savoir : des approches de gestion du risque de liquidité, des techniques de réduction de ce risque et des instruments financiers pour l'optimisation de ce risque. Eléments sur lesquels j'ai basé ma comparaison entre le système bancaire classique et le système bancaire islamique.*

### III. LES PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITE DANS LE SYSTEME BANCAIRE CLASSIQUE ET ISLAMIQUE

#### A. *Le processus de gestion du risque de liquidité dans les banques classiques*

Selon la théorie de l'intermédiation, les deux raisons d'être des institutions financières sont leurs provisions en liquidité et les services financiers. Les banques reçoivent les fonds des déposants et les étendent au secteur réel tout en fournissant des liquidités pour tout retrait de dépôts. Toutefois, leur rôle dans la transformation des dépôts à court terme en prêts à long terme les rend intrinsèquement vulnérables au risque de liquidité. [8]

Ce risque survient lorsque les déposants décident collectivement de retirer plus de fonds que ceux dont dispose immédiatement la banque [9] ou lorsque les emprunteurs ne respectent pas leurs obligations financières envers les banques.

En ce qui concerne les conditions économiques actuelles, la banque des règlements internationaux (BRI) recommande aux banques d'organiser le processus de gestion de la liquidité en identifiant, en mesurant, en surveillant et en contrôlant le risque de liquidité [8]. Un tel processus comporte au moins quatre éléments:

1) *Les politiques de gestion de la liquidité du Conseil d'Administration* que ce dernier devrait prendre en considération dans sa stratégie.

2) *Le Comité de gestion actif-passif (ALM)* pour mettre en œuvre les politiques de gestion de la liquidité, il travaille en collaboration avec le comité de gestion du risque opérationnel, du risque commercial et du risque financier.

3) *Un système d'information efficace* pour le suivi et le contrôle des déclarations de liquidité. Ce dernier devrait permettre aux banques de surveiller, de signaler et de contrôler l'exposition au risque de liquidité et de déterminer les besoins de financement à l'intérieur et à l'extérieur de la banque. [10]

4) *Un système de contrôle interne pour la gestion de la liquidité*: attribué au comité de gestion actif-passif, les missions du système de contrôle interne consistent à vérifier globalement le processus de gestion du risque de la liquidité, à évaluer la position de liquidité et, le cas échéant, à proposer la révision ou l'amélioration du processus de gestion de liquidité au conseil d'administration. De plus, la banque peut coopérer et communiquer avec des superviseurs externes tels que des organismes gouvernementaux pour évaluer la pertinence du cadre de gestion du risque de liquidité [8].

#### B. *Le processus de gestion du risque de liquidité dans les banques islamiques*

Pour bien gérer leur liquidité, les banques islamiques préparent des directives internes basées sur les guides de l'Islamic Financial Service Board [13] sur la gestion du risque de liquidité, et qui tiennent compte des spécificités des banques islamiques, à savoir :

1) *Rôle des déposants et des entrepreneurs dans la gestion du risque de liquidité*: la gestion du risque de liquidité est tout aussi importante chez les banques islamiques. A la différence des banques classiques, les banques islamiques impliquent les déposants, les partenaires commerciaux et toutes les parties prenantes dans leurs opérations commerciales pour gérer la liquidité [11]. En effet, les déposants ne peuvent pas simplement recevoir des revenus sur les dépôts sans assumer la responsabilité de supporter les pertes commerciales [12]. Les entrepreneurs ne peuvent pas utiliser des fonds dans des projets non islamiques, spéculatifs ou qui ne sont pas liés à des activités commerciales réelles. Toutefois, impliquer les déposants et les partenaires commerciaux dans les activités d'investissement nécessite une compréhension et une acceptation profondes des principes, opérations et conséquences commerciales islamiques.

2) *Mesure et suivi du risque de liquidité*: afin de traiter efficacement le problème potentiel du risque de liquidité dans les opérations commerciales, les banques islamiques sont obligées de maintenir des liquidités suffisantes en tant que réserves. La limite de ces réserves doit être régulièrement

revue, en tenant compte de l'état et de la position de la liquidité de la banque, ainsi que des conditions économiques et des conditions du marché [11]. Pratiquement, pour calculer avec précision la quantité de liquidité à réserver, les banques islamiques doivent identifier les déficits de liquidité en construisant des échelles de maturité basées sur des fourchettes de temps appropriées.

3) *Gestion du Passif basée sur les principes de la charia* : Afin d'éviter le risque de liquidité au passif, les banques islamiques sont invitées à [14]:

- Ajuster les types de dépôts (le dépôt à vue (exemple Wadiah), le dépôt d'épargne (exemple Mudarabah)) avec les projets à financer;
- Faire correspondre les fonds disponibles au passif et le montant des fonds requis par les projets; et
- Gérer la date d'échéance des produits de dépôt et des projets islamiques.

La première suggestion est appropriée pour les dépôts à durée limitée où les propriétaires des dépôts déterminent quels projets pourraient être financés avec leurs fonds. La deuxième et la troisième suggestions peuvent convenir aux dépôts d'épargne libres et sans restrictions dans le temps parce que ces deux types de dépôts exigent une détermination précise du montant des fonds et des dates d'échéance.

4) *Gestion de l'actif basée sur les principes de la charia*: la condition préalable fondamentale dans la gestion des actifs islamiques est l'interdiction des intérêts et l'autorisation du commerce (Coran, 2: 275). L'allocation des fonds passe par trois types de contrats de financement, à savoir:

- le financement par fonds propres;
- le financement basé sur la dette; et
- les prêts et services des bénévoles.

On trouve dans le premier mode les contrats Mudarabah, Musharakah (coentreprise), Muzara'ah (partage des profits de récolte) et Musaqah (frais de gestion de plantation, basé sur une certaine portion de rendement) [15].

Dans le second mode de financement il y a les contrats Murabahah (vente à prix majoré), Ijarah (crédit-bail), Salam (vente à livraison différée), Istisna (fabrication-vente) et Qardh (prêt bienveillant).

Enfin dans le dernier mode on trouve les contrats Wakalah, (ouverture de lettre de crédit), et Kafalah (lettre de garantie) [14].

À l'instar du passif, il est recommandé aux banques islamiques de [15]:

- faire correspondre aux fonds disponibles sur dépôts les projets selon leurs caractéristiques et;
- faire correspondre les flux entrants provenant des projets avec l'échéancier des paiements PLS au passif;
- sélectionner les partenaires commerciaux au moyen d'un processus de due diligence et de critères de financement sélectifs;
- mener un financement conjoint avec d'autres banques islamiques pour partager et minimiser les risques; et
- établir des activités de financement coopératif avec les entrepreneurs et toutes les parties liées.

Les deux premières actions, liées aux politiques d'investissement bancaire interne, exigent une compréhension globale des contrats islamiques tant du côté des actifs que du passif. Cependant, les autres traitent avec des tiers tels que les entrepreneurs et d'autres banques islamiques. Dans ce cas, les bons réseaux, la réputation et la confiance sont des facteurs dominants à prendre en compte pour mettre en œuvre ces suggestions avec succès.

#### IV. LES TECHNIQUES DE REDUCTION DU RISQUE DE LIQUIDITE

##### A. *Les techniques de réduction du risque de liquidité chez les banques conventionnelles*

Concernant les banques conventionnelles, l'une des techniques les plus courantes dans la théorie bancaire pour analyser la performance des actifs et passifs c'est l'analyse des écarts [11]. Cette technique permet d'opérer un suivi du rendement des taux d'intérêt des crédits bancaires et intérêts payés au passif sur une certaine période de temps [16]. Elle suggère que les banques doivent maintenir un rendement plus élevé du côté de l'actif que du passif. En particulier, le rapport entre le rendement total des crédits bancaires et le total des paiements d'intérêts sur les dépôts devrait toujours être supérieur à 1. Si c'est inférieur, la banque devrait augmenter le total des capitaux propres ou augmenter les taux de crédit bancaire pour conserver l'équilibre actif passif. Néanmoins, l'augmentation de l'intérêt sur le crédit bancaire pourrait potentiellement accroître les créances douteuses et limiter les performances de l'actif. Ainsi, les banques sont invitées à diversifier leurs sources de financement ou à accroître les sources de liquidités contingentes [10].

De plus, dans leurs opérations quotidiennes, les banques doivent fournir et conserver des liquidités pour résoudre la **demande régulière et irrégulière** de liquidité des déposants. La demande régulière provient des activités quotidiennes des déposants [10]. Par contre, dans la demande irrégulière on distingue la **demande irrégulière prévisible** de liquidité et la **demande irrégulière imprévisible** de liquidité. La première découle des activités commerciales non courantes des déposants, telles que les retraits publics pour les opérations fiscales, la cessation des dépôts automatiques à terme et l'exécution des dépôts à terme non encore échus. Concernant la demande irrégulière et imprévisible, celle-ci provient de la demande soudaine et massive de liquidités telles que la crise bancaire contagieuse, la crise économique ou financière mondiale, le choc des prix du pétrole, les troubles sociaux et politiques et les catastrophes naturelles.

Pour gérer la demande régulière de liquidité, les banques devraient maintenir un compte de réserve sur l'actif. C'est un pool de fonds pour fournir des liquidités, si nécessaire, sur une base quotidienne. Selon Helmen [17], un tel compte devrait comprendre:

- Des devises en espèces dans le coffre-fort : il s'agit de la liquidité que les banques détiennent pour répondre aux besoins quotidiens de transaction et qui seraient placées dans la banque centrale en cas de surplus;

- Des certificats de banque centrale: ce sont les dépôts sûrs et liquides dans la banque centrale;
- Les autres dépôts bancaires commerciaux: ce sont les dépôts à court terme de la banque dans les autres banques commerciales. Bien qu'ils soient moins liquides que les certificats des banques centrales, ces dépôts peuvent également être rachetés à court préavis;
- Les éléments de trésorerie en cours de collecte. Ceux-ci comprennent les chèques déposés dans la banque centrale ou les autres dépôts bancaires commerciaux pour lesquels des crédits n'ont pas encore été reçus.

Greenbaum et Thakor [18] ont proposé plus de trois techniques pour atténuer la demande régulière de liquidités. La première consiste à investir plus de fonds dans des prêts liquides et/ou garder l'argent cash en main. La seconde est de diversifier les sources de financement de divers déposants. La dernière est d'utiliser la banque centrale comme le dernier recours pour fournir des liquidités d'urgence pour répondre à la demande régulière de liquidités des déposants.

Pour gérer la demande irrégulière prévisible pour la liquidité, les banques devraient avoir une estimation de la demande à court terme de la liquidité sur la base de leurs expériences passées (motifs des besoins de liquidité), à travers l'identification de facteurs saisonniers, et cycliques [19] sur lesquels la banque peut émettre des hypothèses. Afin d'améliorer la précision de leur estimation, les banques devraient se renseigner auprès de leurs clients sur le calendrier de leurs retraits de dépôts.

Enfin, évidemment la demande irrégulière imprévisible de liquidité est la plus difficile à anticiper, étant donné que les conditions économiques défavorables sont parfois imprévisibles. Pour ce type de demande de liquidité, il existe diverses mesures proactives que les banques peuvent adopter, notamment: avoir un plan de financement d'urgence (PFU), une allocation prudentielle d'actifs, une structure intégrée de l'organisation bancaire et, l'utilisation des dépôts d'assurance.

#### *B. Les techniques de réduction du risque de liquidité chez les banques islamiques*

Concernant les banques islamiques, selon Ismail [11], les titulaires de compte ont tendance à retirer leurs fonds des banques islamiques pour diverses raisons, telles que:

- Un taux de rendement des dépôts plus faibles que prévu ou acceptable.
- Un problème concernant la situation financière des banques.
- Une banque islamique non conforme aux principes et aux valeurs charia.

Dans ce cas, il existe des techniques pour atténuer le problème de risque de liquidité basé sur les principes et les conseils de la Charia. Ces techniques atténuent essentiellement, les trois types de demandes de liquidité précitées:

- La demande régulière de liquidité;
- La demande irrégulière prévisible de liquidité;
- La demande irrégulière imprévisible de liquidité.

Pour gérer la demande régulière de liquidité, la banque islamique a recours à ses politiques internes. Des exemples de

ceux-ci sont a) avoir des réserves de liquidité; (b) régler le temps de remboursement des dépôts; (c) atténuer le risque de défaut à la fois dans le financement par fonds propres et par emprunt; et (d) Etablir un accord de liquidité avec la maison mère (pour les vitrines islamiques).

Pour gérer la demande irrégulière prévisible de liquidité, la banque islamique doit faire appel aux politiques externes de gestion de la liquidité notamment la participation des banques islamiques dans les marchés financiers islamiques pour exécuter leurs instruments liquides.

Pour le troisième type de demande, les banques islamiques demandent des liquidités d'urgence auprès des fournisseurs de liquidité externes, tels que la banque centrale, le gouvernement ou d'autres parties. Cependant, contrairement aux pratiques bancaires classiques, ces techniques sont mises en œuvre en se référant aux principes Charia, notamment:

- Il n'y a pas d'intérêts sur les réserves de liquidité car toute récompense sur l'argent non utilisé est proche de Riba. Dans les pratiques bancaires classiques, la banque centrale paie généralement des intérêts sur les réserves des banques. Les contrats valables pour les réserves de liquidité qui existent sont Wadiah, Qardh hassan ou Kafalah.

- Il existe une coopération entre les banques islamiques et les entrepreneurs dans le traitement d'un défaut de paiement parce que les entrepreneurs sont des partenaires commerciaux des banques.

- Chaque instrument liquide islamique devrait avoir un actif ou un projet sous-jacent.

- La liquidité d'urgence de la banque centrale est gratuite ou basée sur un prêt caritatif (Qardh hassan). Tout excès sur les prêts est classé comme inacceptable (Riba al fadl).

#### V. LES INSTRUMENTS FINANCIERS CONVENTIONNELS ET ISLAMQUES DU MARCHE MONETAIRE DISPONIBLES POUR SATISFAIRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DE LIQUIDITE

##### *A. Les instruments financiers conventionnels du marché monétaire conventionnel*

Après avoir établi le processus de gestion du risque de liquidité, et appliqué des techniques de réduction de ce risque, les banques préparent des stratégies de financement grâce aux instruments financiers liquides avec une diversification effective des sources d'investissement. Selon Helmen [19], la décision d'investir dans des instruments financiers doit être basée sur les facteurs suivants:

- Les politiques de gestion de la liquidité bancaire
- L'objectif de placement des fonds avec le respect du besoin en liquidité
- L'accès au marché financier
- Le coût et les caractéristiques des instruments financiers

- La prévision du rendement du taux d'intérêt

Les instruments financiers s'appliquent réellement pour répondre à la demande irrégulière prévisible et imprévisible de liquidité.

Pour résoudre la demande irrégulière prévisible de liquidité, les banques ont recours à certaines options, notamment: (i) la

vente d'instruments à court terme pour les besoins de liquidité à court terme, (ii) la vente d'instruments à long terme pour les besoins de liquidité à court terme et (iii) emprunter les fonds à court terme.

1) *Vente d'instruments à court terme pour les besoins de liquidité à court terme*: il existe des certificats de dépôt négociables (CDNs), qui peuvent être vendus à court terme en contrepartie d'une liquidité immédiate. Outre les CDNs, les banques peuvent racheter le certificat de dépôt à l'émetteur du CD. Selon le contrat de rachat, il y a habituellement des frais pour le rachat d'un CD. Les banques peuvent également vendre des bons du Trésor qui est l'un des instruments du marché monétaire les plus négociables et sécurisés émis par le gouvernement ou la banque centrale. La banque centrale émet également des instruments monétaires (certificats de banque centrale) qui sont négociables sur le marché secondaire et peuvent être acquis par des banques pour répondre à leur demande de liquidité à court terme. Actuellement, il existe des instruments complexes qui sont disponibles sur le marché, par exemple: swaps sur défaillance de crédit (CDS), et des titres adossés à des créances hypothécaires (MBS). Toutefois, il ne s'agit pas d'instruments liquides dans ce contexte en raison de leur évaluation compliquée, de leur nature non échangeable et de leurs flux de trésorerie imprévus [10]. Cependant, les certificats de la banque centrale (obligations) ou les obligations d'Etat (instruments de la deuxième option) sont non seulement sûrs (risque zéro), mais aussi très liquides (négociables) au niveau local et international. Les banques pourraient vendre ces instruments sur le marché financier pour répondre à la demande à court terme de liquidité.

2) *Vente d'instruments à long terme pour les besoins de liquidité à court terme*: il existe des obligations des banques centrales locales et les obligations d'Etat à l'étranger.

3) *Emprunter les fonds à court terme*: il y a l'émission de titres à court terme sur le marché monétaire, les emprunts bilatéraux entre banques et l'emprunt de fonds de la banque centrale.

Concernant la demande irrégulière imprévisible de liquidité, les banques ont quatre options, à savoir les prêts aux actionnaires, l'injection de liquidité de la société mère, les fonds d'urgence de la banque centrale et le sauvetage du gouvernement.

#### *B. Les instruments financiers islamiques du marché monétaire islamique*

Comme leurs homologues conventionnels, les banques islamiques font également appel aux instruments financiers à court et long terme. Théoriquement, les banques islamiques avancent des fonds dans des projets sectoriels réels (financement direct) ou dans des instruments financiers islamiques (financement indirect). Au lieu d'exécuter les projets en cours, ils peuvent changer les propriétaires des instruments financiers islamiques en les vendant sur les marchés financiers.

Concernant les instruments financiers à court terme, il existe un certificat de dépôt remboursable par Mudarabah [20], qui est un accord de financement mutuel entre banques

islamiques avec des facilités de remboursement. Le propriétaire de ce contrat procède à une liquidation par le biais d'un engagement de rachat (repos) lorsque l'émetteur fournit des liquidités en liquidant le projet ou en utilisant ses propres fonds pour maintenir le projet en cours. Il y a également l'instrument Wakalah où la banque islamique agit comme un agent (Wakeel) des investisseurs (Muwakil) pour investir des fonds dans un actif pré-convenu avec des frais fixes payés par le Muwakil de la banque. Néanmoins, il est parfois difficile de vendre des titres sur les marchés financiers, en raison (a) du nombre limité de banques islamiques sur le marché, (b) des instruments financiers islamiques limités, (c) des marchés financiers islamiques sous-développés, et (d) du manque de facilités de rachat.

Alternativement, les banques islamiques peuvent emprunter de l'argent sur le marché monétaire islamique. Néanmoins, cette option nécessite de bonnes relations entre les banques islamiques, un accès facile au marché monétaire islamique et la disponibilité de fonds sur le marché. L'avantage toutefois est que les emprunts sur le marché monétaire islamique ne privent pas la banque de sa participation dans l'actif/projet.

Placer des fonds dans le long terme à des fins de liquidité à long terme est arrêté en achetant des certificats d'investissement islamiques de la banque centrale. Ces certificats sont négociables sur le marché secondaire si les détenteurs ont besoin de liquidités à court terme. Il existe également des titres comme les sukuk émis par l'état.

## VI. CONCLUSIONS

Dans leurs activités, les banques pourraient être confrontées à un risque de liquidité en raison du déséquilibre actif / passif et des risques d'asymétrie des échéances. Afin de gérer le risque de liquidité, les banques devraient mener des processus de gestion des liquidités leur permettant d'établir des stratégies, et d'implémenter des techniques de réduction de ce risque. Les banques devraient également utiliser des instruments financiers pour résoudre à la fois la demande irrégulière prévisible et imprévisible de liquidités des déposants.

Les opérations bancaires islamiques ont des caractéristiques uniques liées à la gestion des liquidités. En effet, la conformité aux principes de la Sharia pose certains problèmes qui remettent en question les politiques de gestion classiques du risque de liquidité du côté de l'actif et du passif. Heureusement, l'organisme international de normalisation islamique (IFSB) a fourni aux institutions financières islamiques des guides sur la gestion des risques, y compris la gestion du risque de liquidité.

La spécificité des banques islamiques réside dans l'implication des investisseurs, des entrepreneurs et des parties prenantes dans un programme coopératif de gestion du risque de liquidité, l'adossement dans tous les contrats à des projets réels licite et non interdits par la charia islamique.

REFERENCES

- [1] J. Armstrong, G. Caldwell, “Les banques et le risque de liquidité: tendances et leçons tirées des récentes perturbations, L'évolution des politiques et de l'infrastructure”, Revue du système financier, Banque du Canada, Décembre 2008.
- [2] M. Khan, M. I. Bhatti: “Development in Islamic banking: a financial risk-allocation approach”, Journal of Risk Finance, Vol 9, N°1, pp. 40-5, 2008.
- [3] S.A. Salman: “State of Liquidity Management in Islamic Financial Institutions”, Islamic Economic Studies, Vol. 21, No. 1, pp.63 -98, 2013.
- [4] Y. A. Idrissi et P. Madiès, “Les risques de liquidité bancaire: définitions, interactions et réglementation”, Revue d'économie financière, N° 107, DOI 10.3917/ecofi.107.031, pp. 315-332, 2012.
- [5] Drehmann et K NIKOLAOU, “Funding Liquidity Risk Definition and Measurement”, European Central Bank, Working Paper Series, n° 1024, mars 2009.
- [6] M. Costisor. “Le risque de liquidité dans le système bancaire”, Thèse de Doctorat, Université Paris-Est, Paris, France, Avril 2010.
- [7] G. Hawawini, C. Vialler, *Finance for executives managing for value creation*. 3rd ed. South – Western Pub Ltd. 2007 pp 672.
- [8] Bank for International Settlement. Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision. Bank for International Settlement, Paper Basel Committee on Banking Supervision, Basel. 2008, from: <http://www.bis.org>.
- [9] S. I. Greenbaum, and A.V. Thakor, “Contemporary Financial Intermediation”, 2<sup>nd</sup> Edition, America: Elsevier Publication, 2007.
- [10] Bank for International Settlement. Liquidity Risk: Management and Supervisory Challenges. Bank for International Settlement Paper, Basel Committee on Banking Supervision, Basel. 2008, from: <http://www.bis.org>.
- [11] Riski Ismal, “The management of liquidity risk in Islamic banks: The case of Indonesia”, Durham Islamic Finance Program (DIFP) School of Government and International Affairs Durham University United Kingdom, July 2010.
- [12] Alsayed, A. *Risk Management Issues in Islamic Banking. Islamic Finance Review*, Euromoney Year Books, 2007/08, p20-24.
- [13] Islamic Financial Service Board. (2005). Guiding Principles of Risk Management for Institutions (Other than Insurance Institutions) Offering only Islamic Financial Services. Retrieved on January 20th, 2008 from: <http://www.ifsb.org/>.
- [14] M. Obaidullah, Islamic Financial Services. Paper of the Islamic Economic and Research Center, King Abdul Aziz, University Jeddah, Saudi Arabia, 2005.
- [15] Antonio, M. S. Sharia Bank for Bankers and Practitioners. Jakarta: Bank Indonesia and Tazkia Institute, 1<sup>st</sup> Edition, Jakarta(1999).
- [16] Heffernan, S. *Modern Banking in Theory and Practices*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd, Baffins Lane, Chichester. 2001.
- [17] Helmen, G.; Simonson, D.; Coleman, A. *Bank Management: Text and Cases*. America: John Wiley & Sons, Inc, 4th Edition. 1994.
- [18] Greenbaum, S.I. and Thakor, A. V. *Contemporary Financial Intermediation*. America: Elsevier Publication, 2nd Edition 2007.
- [19] Helmen, G.; Simonson, D.; Coleman, A. (1994). *Bank Management: Text and Cases*. America: John Wiley & Sons, Inc, 4th Edition. 1994.
- [20] Ahmed, O. B..Islamic Financial Instruments to Manage Short Term Excess Liquidity. Research Paper No. 41, Islamic Research and Training Institute (IRTI) of Islamic Development Bank (IDB), Saudi Arabia, 2001.

# Audit des Ressources Humaines outil de pilotage de la performance des entreprises marocaines : Essai d'analyse

Sarah MAHIR, Mohamed LOTFI

*Laboratoire LARFAGO, ENCG Settat, Université Hassan I<sup>er</sup>, Maroc*

sarah0mahir@gmail.com

N°414, Rés.Zahia 4, Rue Francois Ponsard, Derb Ghallef, Casablanca, Maroc

**Abstract-** Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, pour survivre d'abord puis réussir, les organisations doivent être performantes. Plus que jamais, l'entreprise est sollicitée à mettre en place de nouveaux outils afin d'atteindre la performance qui lui permet de « survivre » dans un environnement complexe et exigeant. La performance est une notion polysémique, qui n'est pas seulement d'ordre économique ou financier, mais elle est aussi et surtout d'ordre social. Toutes les fonctions de l'entreprise y contribuent ; aujourd'hui, l'accent est de plus en plus mis sur l'apport de la GRH à la performance organisationnelle.

La GRH a vu naître une palette d'outils et de pratiques qui ont pour objectif de permettre à la Direction des RH de répondre aux enjeux de l'environnement économique, technologique, social et législatif qui constitue son champ d'interaction ;

Parmi ces outils on retrouve l'audit des Ressources Humaines à travers lequel les entreprises marocaines, pilotent leurs activités en introduisant dans la GRH, des notions de chiffres, et d'indicateurs qui lui faisait défaut, et gèrent les interactions de la fonction RH avec l'ensemble des parties prenantes, qui sont de plus en plus exigeantes sur la performance de l'entreprise.

Quelle est donc la contribution de l'Audit des Ressources Humaines à la performance organisationnelle ? Et quel état des lieux peut-on dresser sur la pratique de l'Audit des RH au sein des entreprises marocaines ?

Dans le cadre de cette communication, nous allons présenter les résultats d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines, son objectif c'est de

**Keywords—** AUDIT SOCIAL, PERFORMANCE, PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES, GRH

## I. INTRODUCTION

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Pour améliorer leur

performance et leur position concurrentielle (Delaney et Huselid, 1996; Schuler et Jackson, 1998) les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines telles la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente. Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

La fonction RH, comme toutes les fonctions au sein de l'entreprise, sous l'effet de la mondialisation, est aujourd'hui mise à contribution, désormais elle doit justifier ses dépenses, son effectif et démontrer sa participation à la création de la valeur pour les différentes parties prenantes. Les directions des Ressources Humaines, expriment aujourd'hui un malaise qui peut se résumer à une question existentielle « à quoi servons-nous ? Sommes-nous au service des seuls actionnaires, sommes-nous au service d'une performance globale ? (Martory et Crozet 2008, p286)

C.H. Besseyre des Horts qualifie les Ressources Humaines par « la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ».

La mesure de la performance des Ressources Humaines, passe à travers un meilleur pilotage et

selon différents outils ; Parler des outils de pilotage des Ressources Humaines, ne constitue pas une thématique récente, il s'agit d'une longue quête soulevée à travers les expérimentations en matière de comptabilisation des Ressources Humaines jusqu'aux approches récentes de mesure du capital humain: bilan social, indicateurs sociaux, contrôle de gestion sociale et audit social.

Ainsi, à l'instar des entreprises européennes, les entreprises marocaines cherchent elles aussi à améliorer leurs pratiques managériales; en matière de GRH, elles présentent un cas relativement spécifique puisqu'elles ont engagé de profondes réformes sur le plan économique et juridique afin d'accroître leurs situations, ainsi la Gestion des Ressources Humaines est une composante pratiquement absente dans les petites et moyennes entreprises marocaines et se réduit à une simple administration du personnel, et dans les grandes entreprises, les pratiques managériales sont beaucoup plus développées, compétitivité et ouverture sur l'international oblige.

Parmi les outils préconisés dans le pilotage social, il y a l'Audit des Ressources Humaines ; défini par Jean Marie Peretti(2001) comme étant un « examen professionnel qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH »

L'audit des RH est aujourd'hui une des pratiques du management des Ressources Humaines les plus en vogue, Alain Meignant (2009) précise que c'est un outil de pilotage s'appuyant sur la recherche et la vérification de preuves factuelles sur les faits vérifiés.

L'objectif de notre communication consiste à appréhender, par le biais d'une enquête lancée au sein d'un échantillon d'entreprises marocaines, la pratique de l'audit des Ressources Humaines et de mettre en évidence son importance et contribution à la performance de l'entreprise; il s'agit d'aborder dans un premier temps, les caractéristiques de la GRH au Maroc ainsi que le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, et dans un deuxième temps, de dresser un état des lieux sur la pratique de l'Audit RH au Maroc et son apport à

l'entreprise à travers la présentation des résultats de l'étude.

## II. LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Cette première partie a pour objectif de mettre en évidence dans un premier temps, les spécificités de la GRH au Maroc, et dans un deuxième temps de faire un cadrage théorique des concepts de performance organisationnelle et d'Audit des Ressources Humaines.

### A. La GRH au Maroc : Etat des lieux

Le Maroc, a capitalisé de nombreuses réformes ; il est difficile d'imaginer la GRH au Maroc sans lui donner sens à travers des contextes politiques, sociaux et institutionnels (Louart & Scouarnec, 2005), En se référant aux différents événements historiques, de la colonisation, en passant par la privatisation, et en arrivant à l'ouverture et la mondialisation. Ces réformes ont été initiées à des rythmes et selon des approches différentes mais globalement elles se sont traduites par :

- Rachat d'une partie ou la totalité du capital des entreprises Publiques : Privatisation, Suppression des monopoles de l'Etat.
- Grande ouverture à l'IDE (Investissements Directs Etrangers).

Ensuite, la création d'associations d'appui aux entreprises, regroupant les professionnels du domaine RH (AGEF) au Maroc, dont l'objectif est le partage des expériences, la diffusion des bonnes pratiques locales ou internationales, et la construction de liens avec des associations similaires dans le monde, ces associations ont constitué un facteur de progrès immense pour la fonction GRH au Maroc et ont contribué à donner de la visibilité à cette fonction. Parallèlement, des cabinets de conseil dans le domaine des RH, ont été créés, dotés de consultants, ils apportaient le conseil et le renforcement nécessaires aux cadres dans l'exercice de leurs fonctions en RH. Enfin, la GRH au Maroc a été structurée à travers la mise en place du cadre juridique approprié qui répond au

besoin des entreprises et aux employés et clarifie les droits et devoirs de chacun.

*B. Les pratiques de GRH développées au sein des entreprises marocaines*

Malgré les nombreuses réformes, la fonction RH dans le Maroc se heurte à plusieurs obstacles empêchant sa réelle mise en œuvre ; au Maroc elle est en mal de structuration et d'instauration entre modernisme et autoritarisme. On distingue :

-Le secteur informel : Les pratiques de GRH sont non structurées, l'administration du personnel est effectuée de façon traditionnelle, en l'absence du minimum requis : contrat de travail, fiche de paie, règlement intérieur. A noter qu'au Maroc ce secteur compte en moyenne 1,55 millions unité de production ;

-Les PME : Occupant la plus grande partie du tissu économique des entreprises Marocaines, les PME/PMI sont caractérisées par une certaine hybridation des pratiques GRH (Frimousse & Peretti, 2005), elles disposent de quelques outils de gestion et d'administration du personnel, la fonction RH est effectuée par la direction elle-même ou déléguée à un comptable ou administratif, les outils sont limités au minimum indispensable : traitement régulier de la paie du personnel, déclarations aux organismes sociaux, pointage...

-Les grandes PME quant à elles s'inspirent de leurs confrères européens et disposent d'une entité dédiée à la fonction RH, qui, en plus du minimum indispensable à l'administration du personnel, ont des dispositifs de formation, de recrutement et de communication interne ;

-Les grandes entreprises : Filiales de multinationales, ou groupes nationaux publics, ces entreprises disposent de services ou directions dédiés à la fonction RH avec l'existence de procédures formalisées de recrutement, formation, rémunération et GPEC. Le mode de Management de ces entreprises ressemble fortement à celui pratiqué au sein des entreprises européennes, qui, quel que soit leurs secteurs d'activité et leurs catégories adoptent toutes, les bonnes pratiques managériales qui sont en Vogue en Europe. A noter que dans les filiales d'entreprises multinationales, les méthodes et outils de gestion sont transposés tels qu'ils sont mis en œuvre au niveau de la

maison mère, avec quelques adaptations au contexte local : facteurs de contingence (Lawrence et Lorsch, 1994)

III. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET AUDIT  
DES RESSOURCES HUMAINES : CADRAGE  
THEORIQUE

Les premiers travaux qui ont évoqué le lien entre GRH et performance organisationnelle trouvent leurs origines dans les approches développées par Chrétien, Arcand G., Tellier et Arcand M. (2005). Ces travaux se sont basés sur les théories issues autant de la stratégie, de la finance, de l'économie que de la psychologie, (Becker et Huselid, 1998).

- L'approche stratégique des Ressources Humaines, Les bouleversements qui ont caractérisé l'économie des dernières décennies ont accru la difficulté pour les entreprises de mettre en œuvre des stratégies d'affaires reposant sur des variables externes. Les entreprises n'ont eu d'autres choix que de se tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme les capitaux financiers, le matériel (équipements, matières premières et technologies) et les individus. L'intérêt grandissant pour ces variables internes a contribué au développement de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984). Selon cette approche, les ressources de l'entreprise, pour constituer un avantage concurrentiel durable, doivent être génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Des travaux ultérieurs de Barney et Wright (1998) permettront de préciser que si ces critères sont essentiels pour qu'une ressource représente un avantage concurrentiel, il faut également lui ajouter un facteur de support organisationnel, c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir la capacité d'organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences de façon à générer un avantage sur ses concurrents. Toutefois, la technologie et le capital ne pouvant plus assurer un avantage d'affaires durable, seule la structure sociale, c'est-à-dire les ressources humaines, peuvent dorénavant procurer l'avantage compétitif recherché (McMahan, Virick et Wright, 1999; Becker et Gerhart, 1996).

- L'approche financière des Ressources Humaines. La finance considère le facteur de

risque sur la performance financière de l'entreprise, associé à une mauvaise gestion des individus. Ce risque correspond à une composante du risque d'affaires (St-Pierre, 1999). Dans une perspective financière, les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs (D'Arcimoles, 1995; Lepak et Snell, 1999). Cette approche a abordé les pratiques de gestion des Ressources Humaines sous l'angle de la coordination optimale des salariés permettant soit de réduire le risque d'affaires d'une entreprise, soit d'atteindre le rendement visé de ses actifs (D'Arcimoles 1995, Lepak et Snell 1999).

- L'approche économique des Ressources Humaines. D'un point de vue économique, la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines peut s'appuyer sur des arguments provenant de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence.

Selon la théorie du capital humain (les années 60), les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour la firme, ces travaux théoriques justifient la capacité d'activités de gestion des Ressources Humaines à augmenter la valeur du capital humain dans tout genre d'entreprise (Hashimoto, 1990; Pfeffer, 1998; Baron et Kreps, 1999). La théorie des coûts de transaction (Coase 1937; Williamson, 1979, 1981) postule que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée et se comportent de manière opportuniste. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling ; 1976, Jones et Wright 1992) rapproche le comportement d'une entreprise de celui d'un marché dans le sens où il résulte d'un processus d'équilibrage complexe. Elle considère les pratiques de GRH comme une forme de contrat susceptible de réduire les risques induits par la relation d'agence.

- L'approche psychologique des Ressources Humaines. Certains chercheurs ont établi que la

motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997). (L.Chrétien,G.Arcand,G.Tellier,M.Arcand, 2005)

Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme pourront contribuer à stimuler leurs efforts (Kidwell et Bennet 1993). En ce sens, Fabi, Martin et Valois (1999) rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en oeuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes.

De ce fait, ces différentes approches démontrent que les pratiques de GRH ont une influence certaine sur les compétences et le comportement des salariés. En effet l'humain à la différence de la machine doit pouvoir travailler dans des conditions de travail lui permettant d'exploiter au mieux ses capacités. Pour cela l'audit social va s'assurer que « les bonnes personnes sont au bon endroit » et que les procédures de communications internes et externes à l'entreprise permettent d'éviter toutes erreurs de compréhension tout en valorisant la capacité d'initiative.

Igalens (2000) définit l'audit des Ressources Humaines comme étant « un jugement porté sur la qualité des Ressources Humaines d'une organisation ». En premier lieu, l'audit social s'attardait sur la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise. Mais, face à l'internationalisation des entreprises, il a dû évoluer et englober également l'analyse de la responsabilité sociale d'une entreprise. Sur le plan pratique, l'audit social se divise en quatre champs d'application principaux :

L'audit du social se référant à des normes (nationales) existantes, telles que le droit du Travail, les Conventions Collectives ou les Accords d'entreprises, etc. pour évaluer la conformité des pratiques internes d'une entreprise.

L'audit de conformité et de pertinence d'une situation est basé sur des règles et des procédures internes à l'entreprise, afin de comparer réalité des pratiques et données prévisionnelles. Sur le long terme, ce type de bilan doit permettre à la société auditée d'obtenir un plan d'action quant à l'évolution de ses pratiques sociales.

L'audit préalable à une situation de changement.

L'audit permettant la compréhension d'une situation sociale particulière.

Quel est son apport aux entreprises Marocaines ? C'est la question à laquelle on va essayer de répondre dans la partie suivante.

#### IV. PILOTAGE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE A TRAVERS L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES : ETUDE EMPIRIQUE

Cette deuxième partie consistera à présenter les résultats de l'étude sur la pratique de l'audit des Ressources Humaines, ainsi que sa contribution à la performance.

##### A. Cadre et méthodologie de l'étude

La présente étude a pour objectif de dresser un état des lieux sur la pratique de l'audit des Ressources Humaines et son apport à l'organisation, l'étude est donc purement exploratoire, qui vise à ressortir les avis et les perceptions des Cadres RH, vis-à-vis de la pratique de l'audit RH.

Pour réaliser notre étude nous nous sommes intéressés aux grandes entreprises, notre choix n'est pas fortuit, nous avons orienté notre choix vers la grande entreprise, parce qu'elle est susceptible de disposer d'une cellule dédiée à la Fonction RH, et donc une pratique de l'audit social.

La définition d'une grande entreprise a toujours fait l'objet de controverse, en effet si la plupart des pays se réfèrent aux mêmes critères pour définir cette catégorie d'entreprises (taille de l'effectif, montant du CA et/ou du total du bilan), les seuils utilisés varient considérablement d'un pays à l'autre, nous avons donc retenu la définition de l'Insee qui retient pour la grande entreprise un nombre de salariés supérieur à 500 personnes et un chiffre d'affaire d'au moins 500 millions de Dirhams.

L'échantillon de notre étude recouvre une quarantaine d'entreprises réparties ; Étant donné qu'au moment de la rédaction de la présente étude

l'enquête est toujours en cours de réalisation, nous nous contenterons de présenter dans cette communication, les résultats de l'enquête menée auprès de 20 entreprises Marocaines.

Pour pouvoir mener notre étude quantitative il a fallu mettre en place un ensemble de critères afin de dresser l'état des lieux, ce dernier ne peut refléter que les entreprises enquêtées, et partant, les résultats ne peuvent être élargis à l'ensemble des entreprises Marocaines. Nous avons retenu les critères suivants :

- Typologie d'entreprise : la grande entreprise ;
- Secteur d'activité : Secteur Secondaire regroupant des entreprises de différentes branches d'activités ;
- Nationalité des entreprises : nous avons choisi, les entreprises nationales et multinationales, le but étant de vérifier l'impact de la nationalité de l'entreprise sur ses pratiques RH, et entre autres sur la pratique de l'audit RH.

N'ayant pas de données officielles sur la liste des entreprises, nous nous sommes basés sur la liste des grandes entreprises marocaines, fournie par le Magazine les 500 de 2010, elle regroupe l'ensemble des grandes entreprises nationales, multinationales et mixtes, qui ont réalisé de bonnes performances économiques et sociales.

Devant l'impossibilité d'être présent pour diffuser directement le questionnaire auprès des entreprises de l'échantillon, nous nous sommes basés sur les réseaux sociaux professionnels (Linkedin et Viadeo) cette méthode nous a facilité la prise de contact avec notre cible (Cadre et directeurs RH), et chemin faisant la diffusion du questionnaire auprès des entreprises.

##### B. L'audit des Ressources Humaines : Présentation des résultats de l'étude

###### -Perception de l'audit social

L'audit social n'est plus approprié à une procédure lourde et contraignante, et perçue de manière négative chez les DRH et les responsables RH, au contraire, 83% des entreprises marocaines enquêtées voient en l'audit des RH, un outil d'amélioration du Management des Ressources Humaines, 10% d'entre elles considèrent qu'il s'agit d'une évaluation de la performance sociale

des entreprises, et 7% considèrent qu'il s'agit d'un moyen de contrôle de la fonction RH.

- Place de l'audit RH

La culture d'audit et d'évaluation est omniprésente dans l'ensemble des entreprises, l'analyse démontre la coexistence de l'audit RH avec les autres types d'audit ; il ressort de l'analyse que les certifications qualités sont un préalable et un excellent outil permettant l'instauration d'une culture d'audit des RH, et cela grâce aux audits qualités organisés régulièrement dans le cadre de la certification.

L'enquête révèle aussi que l'examen des états financiers de l'entreprise à travers l'audit comptable et financier est le plus prisé des audits, il est pratiqué par toutes les entreprises marocaines enquêtées sans exception, suivi par l'audit qualité à 27%, l'audit commercial à 16%, l'audit des Achats et logistique à 14% et l'audit de production à 8%.

- La pratique de l'audit des Ressources Humaines

Les responsables et Directeurs Ressources Humaines sont conscients du rôle joué par l'audit des RH et de son apport à l'entreprise, à ce titre plusieurs rôles lui sont assignés :

Appréciation de la pratique des Ressources Humaines dans l'entreprise à des normes (nationales ou internationales)

Diagnostiquer les sources éventuelles de dysfonctionnement

S'assurer de la cohérence des pratiques RH avec la politique Ressources Humaines

Rechercher l'efficacité des décisions prises dans le domaine des Ressources Humaines

Assumer l'utilisation efficace et économique des Ressources Humaines

L'analyse démontre que 60% des entreprises enquêtées déclarent pratiquer l'audit des RH, elles se répartissent comme suit :

45% de ces entreprises préfèrent confier la réalisation de l'audit des RH à des organismes spécialisées, qui présentent l'avantage d'un regard neuf vis-à-vis des processus RH mis en place et n'hésitent pas à questionner l'évidence.

L'auditeur externe n'est toutefois pas toujours au fait de la culture particulière de l'entreprise, c'est pour cela 55% des DRH considèrent que les

auditeurs internes, sont mieux placés pour réaliser cet audit.

L'audit social est aussi une mission aux dimensions variables (Courret et Igalens ,1988). Vu qu'il peut être soit une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des référentiels, soit une mission de recherche de l'efficacité des pratiques sociales ou enfin une mission d'ordre stratégique de l'entreprise. 56% des entreprises pratiquant l'audit des RH, privilégient l'audit de conformité, qui vise à vérifier les procédures mises en place avec les normes nationales et internationales; l'audit d'efficacité et des risques et valeurs sont les moins utilisés.

- Les différents types d'audit social mis en place

L'enquête sur l'audit RH fait ressortir que la rémunération constitue le premier domaine évalué dans le cadre de l'audit des RH, et cela à hauteur de 21% , ce qui rejoint ce qui a été démontré sur le plan international, en effet il est l'une des missions les plus importantes de l'audit social(Igalens et Peretti, 1986),ainsi, au carrefour de disciplines variées, le droit du travail, la gestion financière et prévisionnelle, la psycho-sociologie, l'audit des rémunérations apporte aux directions d'entreprise un jugement motivé et indépendant sur :

- La conformité de leurs outils et de leurs politiques de rémunérations à l'état du droit et des règles internes ;

- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière

- La nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politiques salariales,

En 2ème position nous trouvons l'audit de la formation, qui vise à évaluer le retour sur investissement, et la cohérence des réalisations au niveau de la formation avec les objectifs qui lui ont été assignés, les entreprises marocaines recourent à cet audit à hauteur de 19% De façon détaillée et par ordre d'importance, les éléments qui font le plus l'objet de l'audit RH sont :

- L'audit de la fonction RH ;

- L'audit des recrutements

- L'audit de la gestion de carrière

- L'audit du climat social

- L'audit des conditions de travail

- L'audit de la conformité au droit du travail

- L'audit de la RSE

73% des entreprises marocaines enquêtées estiment que le recours à l'audit RH est une nécessité pour faire le point sur la fonction RH, les 27% restantes confirment que l'audit des RH est obligatoire en cas de changements organisationnels ou stratégiques tels que les : les opérations d'acquisitions, fusions, restructurations.

Enfin, Sur les 9 entreprises marocaines qui pratiquent l'audit par leurs propres moyens, 3 entreprises seulement disposent d'une cellule dédiée à l'audit RH, et d'auditeurs sociaux capables d'établir un diagnostic, et dotés de compétences clés tel que la rigueur l'organisation, ainsi que le sens d'écoute et d'analyse.

#### *C. Apport de l'audit des Ressources Humaines au pilotage de l'activité RH*

Le pilotage de l'activité Rh constitue un enjeu auquel les entreprises marocaines accordent une place importante au niveau de leurs processus, les résultats de l'étude démontrent que ces dernières Le tableaux de bord constitue l'outil le plus privilégié dans le pilotage social, puisqu'il permet aux responsables de se situer rapidement à travers les indicateurs sociaux : absentéisme, turnover, heures supplémentaires effectuées... Le bilan social même s'il ne constitue pas une exigence au Maroc, il est utilisé comme un outil de pilotage social à hauteur de 20%, le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.

L'audit des Ressources Humaines quant à lui, est considéré comme étant un outil de pilotage social à hauteur de 17%, ces résultats corroborent avec les éléments avancés par certains auteurs (Alain Meignant, (2009), sur l'audit social comme étant un outil de pilotage indispensable au Management stratégique et opérationnel des ressources Humaines.

Déterminer l'apport de l'audit des Ressources Humaines à la fonction RH au sein de l'entreprise en particulier et à l'organisation en général, est un exercice complexe, qui est du à l'importance des enjeux dans la Gestion des Ressources Humaines et la difficulté d'apprécier l'immatériel, l'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée.

Trois grandes réponses ont été révélées par les répondants pour décrire leurs perceptions quant à l'apport de l'audit RH à la fonction RH, à cette question se sont exprimés à la fois des répondants qui ont une pratique de l'audit social et ceux qui n'en ont pas mais qui ont des attentes par rapport à l'audit social et seraient susceptibles d'y avoir recours dans l'avenir.

L'amélioration du Management des RH constitue l'apport le plus important dans lequel l'audit des ressources Humaines contribue, et cela à hauteur de 49% ; 31% des répondants estiment que l'audit des RH est un moyen pour assurer la cohérence de toutes les activités RH avec les normes qu'elles soient nationales ou internationales.

La contribution de l'audit des RH peut être démontrée sur d'autres volets (Peretti, 2001) :

- La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs
- La maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- L'amélioration des choix stratégiques.

#### V. CONCLUSIONS

L'Audit des Ressources Humaines, est une pratique naissante dans les entreprises marocaines, l'évolution a conduit l'audit et en particulier l'audit social dans un processus d'aide à la prise de décision. Les résultats préliminaires de l'étude démontrent qu'il sort de sa marginalité, Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des audits des RH, qui sont non seulement de conformité mais aussi d'efficacité, l'audit RH permet ainsi à la fonction RH de créer de la valeur et d'associer performance économique et performance sociale.

La responsabilité sociale des entreprises poussent aujourd'hui l'audit RH à devenir plus global et à introduire l'éthique dans sa mise en œuvre ; ainsi sa contribution à la gestion des Ressources Humaines

et à la performance globale sera plus explicitée, toutefois, cet objectif ne peut être atteint sans que la GRH ne devienne elle-même responsable.

#### REFERENCES

- [1] A. Couret et J. Igalens, L'audit social, *Que sais-je ?*, Paris, PUF, collection n° 2399, 1994.
- [2] A. Chamak et C. Fromage, *Le capital humain, Ed. Liaisons*, 2006.
- [3] A. Guillard, J. Roussel, Évaluation et développement du capital humain: un enjeu clé pour l'audit social, EBS Conference Papers. Lille, 2005.
- [4] AM. Fericelli, Sire B., Performance et ressources humaines, *Economica*, 1996.
- [5] B. Martory, « Conduire un audit social », Dossier, *Revue fiduciaire comptable*, 1996.
- [6] B. Martory, Audit social. *Revue française de gestion*, 2003
- [7] B. Monteil, M. Périgord et G. Raveleau, *Les Outils des cercles et de l'amélioration de la qualité*, Paris, Éd. d'Organisation, 1985.
- [8] C. Hoarau et R. Teller, *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris, Vuibert, 2001.
- [9] E. Dawson, The relevance of social audit, *Journal of Business Ethics*, 1998.
- [10] ISEOR, Audit social au service du MRH, *Professionalisme des consultants*, *Economica*, 1994.
- [11] J. Humble, l'audit social, Dalloz, 1975
- [12] J. Igalens, et JM. Peretti, *Audit social*, Editions d'Organisation, 2007.
- [13] JM. Peretti, *Audit Social et performance globale*, *Personnel*, n°390, 1998.
- [14] JM. Peretti, *Redécouvrir l'audit social*, rhinfo, 2012.
- [15] J. Raffegau, F. Dubois et D. Menonville, *L'Audit opérationnel*, Paris, Puf, coll. « Que sais-je ? », 1984.
- [16] J. Renard, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, Éd. d'Organisation, 2002.
- [17] P. Candau, *Audit social*, Paris, Vuibert, 1985.
- [18] P. Morin, E. Delavallée, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'Organisation, 2003.
- [19] R. Vatie, *L'audit de la gestion sociale*, Les Editions d'Organisations, 1988.
- [20] S. FRIMOUSSE, JM. PERETTI, *Perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb*, 2ème Université de l'IAS, Lille, 2005.
- [21] S. Thiéry-Dubuisson, *L'Audit*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2004.

# Approche innovante du management humain: Quel impact sur la performance globale de l'entreprise?

Mahassine BEKKARI<sup>#1</sup>, Abdellah EL FALLAHI<sup>\*2</sup>,

<sup>#1</sup>*Doctorante, Département du Supply Chain Management, Université Abdelmalek Essaâdi  
Avenue de la Palestine Mhanech I, Tétouan BP 2222, Maroc*

<sup>1</sup>[bekkarimahassine@gmail.com](mailto:bekkarimahassine@gmail.com)

<sup>\*2</sup>*Professeur à l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées  
Avenue de la Palestine Mhanech I, Tétouan BP 2222, Maroc*

<sup>2</sup>[aelfallahi@gmail.com](mailto:aelfallahi@gmail.com)

**Résumé**— **Savoir-faire marketing et technologique, capacité innovatrice, compétences et capital humain sont actuellement l'objet d'attention fréquente dans la presse économique et les discours des managers tandis que les recherches et les écrits se multiplient sur le knowledge management [6], les compétences organisationnelles [16], l'apprentissage organisationnel [1] et de façon plus générale sur les investissements immatériels. Ce thème transversal semble marquer la littérature managériale et professionnelle supposant que les ressources durables fondamentales à la disposition des entreprises sont de plus en plus positionnées en terme de capital humain.**

**L'intérêt manifesté par les chercheurs depuis le début des années 1990 à l'égard de cette importante composante du capital immatériel de l'entreprise s'explique par le fait qu'elle est devenue un clé incontournable de sa compétitivité.**

**Dans les approches théoriques actuelles, les ressources intangibles se situent au centre de la création de valeur. Un besoin croissant d'une nouvelle génération d'outils analytiques se fait ressentir pour juger de la performance organisationnelle tant du point de vue des managers, des actionnaires et des investisseurs que des autres parties prenantes [7]. Des travaux bien connus plaident dans ce sens comme ceux expérimentés par le groupe scandinave Skandia qui a établi une liste de critères axés sur le capital humain [5].**

**Mots clés**— **capital humain, performance, entreprise, management, économie**

## I. INTRODUCTION

L'ancien PDG de Danone, Antoine Riboud avait conclu son discours du 25 octobre 1972 par : « Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé. »

Cette citation fait l'objet de notre article qui traite l'intérêt d'intégrer le facteur humain comme vecteur clé de la performance de l'entreprise.

Le concept du capital humain, doit beaucoup à l'article fondateur du prix Nobel, il a été formulé pour la première fois en 1961 par l'économiste du développement Theodore Schultz, comme la somme des compétences, de l'expériences et connaissances. Les travaux d'un autre prix Nobel

G.Becker complètent en 1964 cette première définition en y ajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation et montrent que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain, plus récemment, l'Américain Richard Thaler, 72 ans, a été couronné du prix Nobel d'économie 2017 pour avoir démontré à travers ses travaux consacrant une approche humaine de discipline, comment les mécanismes psychologiques et sociaux modifient nos comportements économiques.

Néanmoins le capital humain n'a pas obtenu toute l'attention qu'il méritait, et ces définitions apparaissent souvent comme trop éloignées de la réalité vécue par les hommes et les femmes de l'entreprise qui ne se perçoivent pas, cela est attribué à que très peu de modèles intègrent la dimension humaine dans la mesure de performance d'une entreprise.

Partant de l'idée que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise, la société d'assurances suédoise a construit un nouveau modèle constitue aujourd'hui la forme la plus aboutie en matière d'outils de pilotage s'appuyant sur la dimension humaine qui serait au cœur du fonctionnement de l'entreprise, c'est ce qu'ils ont appelé le navigateur de Scandia.

Aujourd'hui, il est indéniable qu'il y a un réel engouement pour les problématiques de bien-être au travail : de plus en plus d'entreprises mènent des actions allant dans ce sens, des compétitions telles que le « Great place to work » ou bien les « Trophées du Mieux-vivre en entreprise » en sont la preuve. Les raisons d'un tel intérêt sont diverses et variées : attirer les talents en proposant des bénéfices autres que des compensations purement financières, proposer un management innovant, préserver la santé des collaborateurs, souder les équipes par des jeux de teambuilding,... Prendre en compte le bien-être au travail implique donc de s'intéresser plus globalement à la place de l'humain en entreprise, des grands groupes comme Pepsico, google,... en ont déjà fait des axes stratégiques innovants faisant intégralement partie de leur politique stratégique globale. Les mesures permettant d'améliorer le bien-être en entreprise sont multiples : améliorer l'ergonomie sur le lieu de travail [10], mettre en place de cours de sports, faire intervenir un nutritionniste, former les managers aux risques psychosociaux...

L'entreprise a des objectifs de rentabilité et de performance économique. Mener une stratégie du mieux-vivre en entreprise peut tout à fait et doit s'inscrire dans cet objectif. Encore faut-il inscrire le bien-être en entreprise dans une stratégie globale d'entreprise. La difficulté tient au fait que les bénéfices d'une politique du mieux-vivre en entreprise restent souvent bien obscurs. Et pourtant, l'humain est bien vecteur de performance à différents niveaux : en termes d'innovation, de compétitivité et de créativité notamment.

Le bien-être au travail sera observable par des données physiologiques, biologiques et psychologiques (les comportements, la santé des collaborateurs...) et aura pour l'entreprise des conséquences de nature différentes : l'innovation, la concentration, l'engagement et la motivation, la créativité, la qualité des relations interpersonnelles, l'atmosphère de travail... Ces éléments très difficilement mesurables sont pourtant indispensables et très corrélés à la performance économique de l'entreprise: ce sont des facteurs qui vont influencer sur la réputation d'une entreprise, sur l'absentéisme et le présentéisme, la compétitivité, la qualité des produits et des services.

## II. CAPITAL HUMAIN : LA VRAIE RICHESSE DU MAROC

*A : Capital Humain : éclairages sur le succès d'un concept*

Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs du Prix Nobel T.Shultz(1961) qui définit le capital humain d'un individu comme la somme des compétences, de l'expérience et connaissances que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long du cursus vécu partant de la scolarité, passant par les diverses formations suivies et à l'occasion des expériences passées [23]. d'autres travaux du Prix Nobel G.Becker (1964) qui ont complété cette première définition en y rajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation. Ces éléments sont la source de son avantage concurrentiel, il a montré également que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain.Ces travaux constituent le point de départ de ce courant de recherche.

SM le Roi Mohamed VI, le roi du royaume marocain a souligné dans son discours adressé au peuple marocain à l'occasion du 61<sup>ème</sup> anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple, que l'élément humain reste « la vraie richesse » du Maroc et l'une des composantes essentielles du capital immatériel du Royaume « Nous avons tenu à mettre en évidence et confirmer la réputation des Marocains connus pour leur sérieux et leur dévouement au travail », a mentionné le Souverain, relevant que les Marocains ont « démontré leur capacité à donner et à créer, dès lors qu'ils disposent des moyens nécessaires et des conditions idoines pour entreprendre n'importe quelle action, de n'importe qu'elle nature, petite ou grande, intellectuelle ou manuelle, et ce, en dépit du fléau du chômage ».

Dans un autre Discours du 10 octobre 2014, à l'occasion de l'ouverture de la 1<sup>ère</sup> session de la 4<sup>ème</sup> année législative de la 9<sup>ème</sup> législature, SM le Roi a souligné que :« le capital

humain est l'atout majeur du Maroc dans toutes ses réalisations économiques, sociales, politiques et en matière de droits de l'Homme et la plus haute importance doit continuer d'être accordée à la formation et à la qualification d'un citoyen fier de son identité et ouvert aux valeurs universelles, notamment, à travers la poursuite de la réforme du Système d'éducation et de formation.

L'ancien PDG de Danone, Antoine Riboud avait conclu son discours du 25 octobre 1972 par : « Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé. »

Néanmoins ces définitions du capital humain apparaissent souvent comme trop éloignées de la réalité vécue par les hommes et les femmes de l'entreprise qui ne se perçoivent pas, à juste titre, comme un capital que l'on peut accumuler et céder au gré de la situation de l'entreprise [14].

*B : Capital humain : Typologie*

Il est possible de dresser une typologie du capital humain qui se compose de trois catégories [9] qui sont : capital humain général, capital humain spécifique à une tâche et capital humain spécifique à l'entreprise.

Une somme des connaissances qui ne sont ni spécifique à une tâche, ni spécifique à l'entreprise est la définition exacte du premier type du capital humain qui est le capital humain général. Il s'agit de connaissances, des acquis et des compétences générales essentiellement assemblées par l'éducation et les expériences professionnelles.

Alors que, Le capital humain spécifique à une tâche couvre essentiellement des formations professionnelles et de l'expérience professionnelle. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à une fonction de travail.

Finalement le capital humain spécifique à l'entreprise, il correspond à des connaissances et des compétences maîtrisées par un employeur sur la base d'un bagage de connaissances et de connaissances collectives spécifique à une entreprise donnée.

## III. LA PERFORMANCE GLOBALE

*A : PERFORMANCE : TOUJOURS UN COMPROMIS*

La performance d'une entreprise au sein de sa chaîne logistique s'appréhende à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs inhérents à la stratégie choisie.

Ces objectifs sont établis sur plusieurs horizons et on parle alors d'objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels. Ceci implique la déclinaison de la performance sur ces trois mêmes niveaux décisionnels [3] et pour évaluer le degré d'atteinte de chaque objectif, une entreprise a alors recours à la mesure de ses performances élémentaires ; Pour cela, elle s'appuie sur un ensemble d'indicateurs de performance ou systèmes d'indicateurs.

1) *L'approche financière de la performance :*

La mesure de la performance dans les chaînes logistiques devient un sujet qui est très souvent étudié dans la littérature. La performance logistique peut être analysée à travers trois notions d'efficacité, d'efficience et de différenciation [11]. Mentzer et Konrad's (1991) considèrent « l'efficacité logistique comme le degré d'atteinte des objectifs logistiques ». Cela se traduit, à titre d'exemple, par la fixation d'objectifs relatifs à la réduction des niveaux de stocks, de respect des délais de livraison, etc. [2]

L'efficience est le rapport entre les ressources mises en œuvre et le résultat obtenu [13]. Il s'agit de « l'aptitude à procurer au client le mix du produit/service demandé à un coût acceptable par celui-ci » [21]. Elle renseigne sur la capacité de l'entreprise à optimiser la gestion de ses activités logistiques et mesure « la qualité de l'utilisation des ressources » [18]

Par ailleurs, avec la montée en gamme des tensions concurrentielles, les activités logistiques doivent créer de la valeur au client [22] et présenter des caractéristiques particulières qui les distinguent des concurrents [8]. C'est ce que Langley et Holcomb (1992) appellent la différenciation logistique qui permettrait non seulement de renforcer la performance logistique mais aussi contribuer à une meilleure efficacité et efficience dans la mise en œuvre des activités logistiques ([25],[4])

### 2) *L'approche sociale de la performance*

L'approche sociale de la performance, s'est développée à travers les apports de l'école des relations humaines, qui ont mis en valeur les dimensions humaines dans l'organisation. Le principe fédérateur de cette approche se conceptualise comme suit : l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre des objectifs économiques et financiers

### 3) *L'approche environnementale de la performance*

La performance environnementale, un concept relativement récent, demeure un sujet complexe et source de plusieurs interprétations et perceptions [26]. Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : « les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux. » [17]. La performance environnementale est tributaire à chaque entreprise puisqu'elle dépend de sa politique environnementale [19]. En effet, cette politique tient compte de la mission, des valeurs, des conditions locales et régionales propres à chaque entreprise ainsi que des exigences de ses parties prenantes [24]. La performance environnementale peut être analysée selon quatre dimensions [12] : · l'amélioration des produits et processus ; · les relations avec les parties prenantes ; · la conformité réglementaire et les impacts financiers ; · les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise. Mais cette approche est critiquée par Caron [27] qui considère que, dans cette modélisation de la performance, les acteurs sont très peu représentés et que la qualité globale de la

performance environnementale est occultée [28], La performance environnementale n'existe que si elle peut être mesurée. En effet, pour Lebas [15], la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il convient alors d'évaluer les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons [20].

### *B: FONCTION GESTION DES APPROVISIONNEMENTS*

Le pilotage des flux ne peut se concevoir en autarcie et dans l'ignorance de l'amont. La logistique d'approvisionnement, qui passe par une volonté de maîtrise des flux entrants dans l'entreprise, constitue de fait un élément incontournable de la performance de l'entreprise et figure au cœur du métier de logisticien. Il s'agit pour lui de coordonner le processus de commande, afin que les livraisons s'insèrent au mieux dans le cycle de production et de distribution de l'entreprise, aussi bien au regard de critères qualitatifs et financiers que temporels et matériels.

C'est une fonction « pont » entre les responsables logistiques qui doivent dialoguer avec des partenaires externes (les fournisseurs, leurs sous-traitants le cas échéant) et internes (le service achats, la production), sans renoncer à la cohérence globale du dispositif dont ils ont la charge.

Les objectifs de la fonction approvisionnement se différencient d'une entreprise à une autre, par exemple : Améliorer le taux de service, réduire les délais, réduire les retards, augmenter les profits ou la marge, minimiser les coûts, optimiser l'appareil de production L'approvisionnement sera généralement piloté par trois indicateurs : Le taux de service ou le taux de disponibilité des produits, Le niveau de stock et les coûts liés à l'approvisionnement.

Parmi les compétences techniques de la fonction approvisionnement : Participer à la définition du cahier des charges avec l'ensemble des services concernés, Prospecter et identifier des fournisseurs potentiels, Appliquer la politique d'achat avec le service concerné, Participer à la négociation avec les fournisseurs, Assumer un rôle d'interface entre les fournisseurs et les services internes, Déterminer la périodicité et le volume des commandes, Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements, Organiser la réception des produits, Assurer une veille technologique et réglementaire.

### *C: Capital humain : Se mesurer par la compétence*

Évaluer les compétences de chaque professionnel avec une vision développante qui a une liaison avec l'évolution de sa fonction est une étape primordiale, Parmi les éléments concrets permettant d'apprécier de bonnes pratiques de gestion du capital humain on trouve, La valorisation de l'entreprise se base essentiellement sur l'anticipation des futurs métiers, et la capacité d'analyse des compétences créatrices de valeur dans le marché actuel mais surtout du futur, à la fois valorisantes et sécurisantes pour l'entreprise et ses actionnaires.

Cependant, la mise en place de cette approche reste progressive. Obtenir un bon système de contrôle de compétences est d'anticiper l'évolution de fonctions dans les prochaines années présente la difficulté principale pour chaque entreprise, par exemple un des problèmes majeurs pour la formation au sein des entreprises est actuellement l'impact de la transformation numérique. Cela bouleverse complètement les organisations, mais il est de la responsabilité de l'entreprise d'évoluer en fonction des nouvelles technologies.

#### IV. MÉTHODOLOGIE

##### A. collecte des données

Une étude de terrain a été effectuée auprès des entreprises de différents secteurs (Industrie, Métallurgique, Automobile et Services) de la ville de Tanger-Maroc. Dont l'objet est d'évaluer les compétences du capital humain de la fonction approvisionnement. Le questionnaire a été envoyé à 23 entreprises, seulement 7 questionnaires qui ont été retournés.

TABLEAU 1 :  
NOTATION DES DIFFERENTS TYPES DE COMPETENCES I

Secteur	Industrie	Métallurgie	Automobile	Service
Nombre d'entreprise pour chaque secteur	2	1	2	2

Afin d'étudier le taux de maîtrise des compétences de la fonction approvisionnement dans les entreprises de la ville de Tanger- Maroc, les réponses issues du questionnaire présenté aux responsables de l'approvisionnement ont été analysées.

Les responsables approvisionnement doivent être en mesure d'indiquer leur état de connaissance et de maîtrise de chacune des compétences en cochant une des cases du tableau de questionnaire. Le nombre de points obtenus amène à calculer un taux de maîtrise par catégories d'activité et de façon globale. Les réponses diffèrent selon le type de compétences, mais leur valeur est identique, avec quatre niveaux d'évaluation.

TABLEAU 2:  
SYNTHESE DES TAUX DE MAITRISE DES COMPETENCES

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier	Points
Je maîtrise	Je maîtrise	Je connais et j'utilise	4
Je pratique	Ça peut aller	Je connais mais n'en tiens pas toujours compte	3
Je connais	J'ai des difficultés	Je connais un peu	2
Je ne connais pas	Je n'y arrive pas	Je ne connais pas	1

Le calcul du taux de maîtrise s'effectue en divisant la somme des points aux différentes affirmations par le nombre d'affirmations et en multipliant le résultat obtenu par 100

pour un affichage en pourcentage. Sur 100 compétences, le score maximum est de 400 points et le score minimum de 100 points.

#### V. RÉSULTATS

D'après les réponses de questionnaires reçues, nous avons collecté les informations et nous les avons analysés par des graphes et des baromètres afin d'étudier le taux de maîtrise des compétences.

Une moyenne des taux de maîtrise des compétences obtenues pour les trois types de compétences est établie afin de disposer d'un taux de maîtrise global.

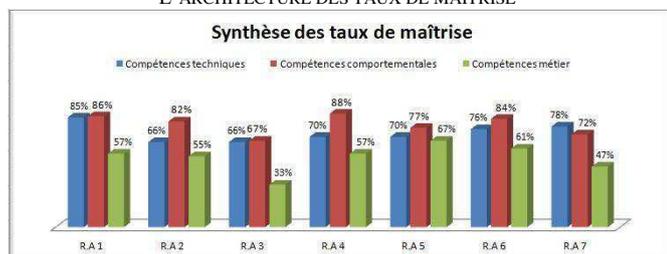
TABLEAU 1 :  
LES TAUX DE MAITRISE DES TROIS COMPETENCES POUR LES SEPT CAS

Catégories de compétences	Taux de maîtrise du cas n°1	Taux de maîtrise du cas n°2	Taux de maîtrise du cas n°3	Taux de maîtrise du cas n°4	Taux de maîtrise du cas n°5	Taux de maîtrise du cas n°6	Taux de maîtrise du cas n°7
Participer à la définition du cahier des charges avec l'ensemble des services concernés	96%	77%	84%	95%	72%	69%	89%
Prospecter et identifier des fournisseurs potentiels	80%	54%	36%	47%	20%	89%	94%
Appliquer la politique d'achat avec le service concerné	86%	78%	55%	56%	100%	87%	64%
Participer à la négociation avec les fournisseurs	45%	87%	54%	46%	75%	89%	72%
Assumer un rôle d'interface entre les fournisseurs et les services internes	84%	56%	44%	88%	68%	49%	77%
Déterminer la périodicité et le volume des commandes	97%	46%	93%	49%	48%	55%	68%
Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements	89%	45%	68%	99%	78%	69%	87%
Organiser la réception des produits	100%	88%	97%	78%	99%	100%	87%
Compétences techniques	85%	66%	66%	70%	70%	76%	78%
Aptitudes en communication et compétences relationnelles améliorées	86%	78%	34%	65%	44%	68%	64%

Comportement éthique et responsabilité sociale renforcés	100 %	100 %	100 %	100 %	99%	100 %	98%
Leadership et professionnalisme éprouvés	82%	66%	48%	89%	100 %	79%	88%
Réflexion stratégique et application éprouvées	78%	86%	88%	97%	65%	91%	38%
Compétences comportementales	86%	82%	67%	88%	77%	84%	72%
Gestion du stock	35%	31%	21%	36%	55%	48%	28%
Exploration du marché	58%	69%	24%	87%	68%	78%	44%
Analyse et négociation	79%	65%	55%	48%	78%	56%	68%
Compétences métier	57%	55%	33%	57%	67%	61%	47%
Taux de maîtrise globale	76%	68%	55%	72%	71%	74%	66%

FIGURE 1 :

L'ARCHITECTURE DES TAUX DE MAÎTRISE



Partant de la figure 1 et du tableau 2, nous remarquons que les sept cas se varient de l'un à l'autre. Il y'a des responsables d'approvisionnement qui ont un niveau élevé côté compétences et connaissance et d'autres ayant un niveau moyen, d'où la genèse d'utiliser ce type de questionnaire afin d'évaluer les compétences des sept cas, et par la suite on analysera les différents résultats qu'on va trouver.

Pour le cas n°2, la cas n°3 et le cas n°7 : les taux de maîtrise est de 68% , 55% et 66% sont au dessous de la moyenne (moyenne=69), ça déclenche des besoins au niveau de la gestion de l'entreprise. Comparant les taux de maîtrise des compétences technique, comportementales et métier, indiquant la maîtrise des compétences comportementales et l'absence des compétences techniques et métier pour le deuxième et le troisième cas, et la maîtrise des compétences techniques et comportementales et absence des compétences métier pour le septième cas.

Pour le premier, le quatrième, le cinquième, le sixième, le taux de maîtrise est 76%, 72%, 71% 74% indiquant une forte domination des compétences évoluées .

Ce taux peut correspondre à une maîtrise dans tous les domaines de compétences ou à des scores élevés dans certains cas, sachant que les compétences techniques constituent 85% du taux standard. La personne obtenant ce taux peut être considérée comme leader dans son domaine. Les améliorations possibles résident dans l'acquisition de savoirs au niveau des compétences ayant obtenu des résultats faibles ou moyens.

Dans le cas ° 3 et lacas n°5, nous remarquons que les responsables d'approvisionnement ont un manque dans la fonction « Prospector et identifier des fournisseurs potentiels » avec un taux de maîtrise faible de 36% et 20%, ainsi que cette fonction est importante dans les entreprises est plus particulièrement dans les entreprises industrielles. Cette fonction a pour objectif de mettre à jour des informations requises sur les différents champs d'activité reliés à l'entreprise; l'utilisation des ouvrages de référence disponibles sur le marché; la construction d'une banque de données; la sélection des fournisseurs potentiels; la certification des fournisseurs; le développement des sources d'approvisionnement; la recherche de produits; et autres.

Ainsi, nous remarquons que le cas N°2 et N°4 ont un manque dans la fonction « Détermination de la périodicité et le volume des commandes », avec des taux de maîtrise de 46% et 49%, cette opération est très important dans l'entreprise et qu'il connaît une utilisation connu dans les entreprises industrielles et les entreprises de service logistique et transport, elle inclut le suivi et le respect des modèles de gestion des stocks que l'entreprise préconise; le calcul des quantités à commander en fonction des prévisions; les stratégies visant à réduire les stocks dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise; la gestion de la disposition des surplus d'actifs; le respect des contraintes environnementales reliées aux stocks; et la maîtrise du flux des matières;

Après les remarques que nous avons pris, nous proposons que ces sept entreprises devons offrir une formation complémentaire sur l'opération « Prospector et identifier des fournisseurs potentiels » aux responsables d'approvisionnement ainsi que une formation sur la « Détermination de la périodicité et le volume des commandes ».

Recommandations :

- Le capital humain, vecteur de rentabilité se lit peu dans les comptes, il représente pourtant aujourd'hui 2/3 de la valeur des entreprises.
- Les échecs de fusion/acquisition sont en majorité dus à la sous-estimation du facteur humain.
- Seulement 7% des entreprises évaluent les risques liés au capital humain.
- Attirer les talents en proposant des bénéfices autres que des compensations purement financières.

- Proposer un management innovant,
- Préserver la santé des collaborateurs,
- Souder les équipes par des jeux de team building.
- Proposer des séances de coaching
- Fêter la journée internationale des Femmes
- Création d'un climat de coopération, de coordination et d'échange d'information dans l'entreprise.
- Encourager les employés et les inciter à aimer leurs travaux dans l'entreprise.
- Prendre en compte le bien-être au travail implique donc de s'intéresser plus globalement à la place de la dimension humaine en entreprise

### CONCLUSION

Prendre en compte le bien-être au travail implique donc de s'intéresser plus globalement à la place de la dimension humaine en entreprise, c'est l'objet principale de cet article qui mis en avant le rôle crucial du capital humain et son impact sur la performance globale de l'entreprise.

A travers une étude référentielle qui vise à étudier le capital humain dans la fonction approvisionnement, ainsi qu'à calculer le taux de maîtrise des compétences du capital humain.

Les 7 cas d'entreprises doivent mettre une stratégie de ressources humaines pour développer le capital humain et par la suite développer sa stratégie de compétitivité et de performance.

En effet, comment une entreprise pourra bâtir son développement futur avec des femmes et des hommes qui auront le sentiment que leur valeur réelle ne se retrouve jamais à l'actif mais toujours du côté du passif.

Les entreprises devraient pourtant rendre à l'actif humain sa véritable place, faute de quoi elles risquent de ne plus avoir en leur sein des « Sullenberger »[29], du nom du pilote qui a réussi à poser son Airbus sur la rivière Hudson, à New York, le 15 janvier 2009, sauvant ainsi la vie de 155 personnes !.

### RÉFÉRENCES

- [1] [1] Argyris C. (1993), *Actionnable Knowledge. Changing the Statu Quo*. San Francisco, Jossey Bass.
- [2] [2]Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- [3] [3]Barney R. (1996), *The Ressource-Based theory of the firm*, *Organization Science*, vol.7, n°5, septembre-octobre.
- [4] [4]CAMARA IBRAHIMA, (2011). "Human capital and the process of integrating young people into the labor market: The case of the

- township of ABOISSO", *World statistical Congress*, 2011, Dublin (Session CPSO55).
- [5] [5]Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins.
  - [6] [6] Epstein J.H. (1998), « Knowledge as Capital », *The Futurist*, May, Vol. 32, No. 4.
  - [7] [7]Flamholtz E. (1972), *On the use of the economic concept of human capital in Financial Statements : a comment*, *The Accounting Review*, January, pp. 148-152
  - [8] [8] Flamholtz E.G. (1999), *Human Resource Accounting*, third edition, Boston, Kluwer Academic Publisher.
  - [9] [9] Finchan et Roslender (2003), *Intellectual accouting as a management fashion : a review and critique*, *European Accounting Review*, 12:4, pp. 781-795
  - [10] [10]Flamholtz E. (1972), *On the use of the economic concept of human capital in Financial Statements : a comment*, *The Accounting Review*, January, pp. 148-152
  - [11] [11] Fugate et al., 2010.,.
  - [12] [12] Garcia-Ayuso M. (2003), "Intangibles: lessons from the past and a look into the future", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N° 4, pp. 597-604. [13]
  - [13] [14] Guimon J. (2003), « Recent European models for intellectual capital management and reporting : a comparative study of the MERITUM and the Danish guidelines », *Autonomous University of Madrid*. <http://www.iade.org/files/mcmaster2.doc>
  - [14] [15]Guthrie J., Johanson U., Bukh P.N., Sanchez P. (2003), « Intangibles and the transparent enterprise: new strands of knowledge », *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N°4, pp. 429- 440.
  - [15] [16] Hamel G., Prahalad C. (1995), *La conquête du futur*, Interéditions, Paris.
  - [16] [17] IASB (1998), *IAS 38 immobilisations incorporelles (révisée en 2004)*
  - [17] [18] Idriss Aberkane, *libérer votre cerveau*, 2016.
  - [18] [17] Williamson, O.E. (1988), "The logic of economic organization", *Journal of Law, Economics and organization*, 4, printemps, p.65-93.
  - [19] [19]Lev B. (2001), *Intangibles, Management, Measurement and Reporting*, *Brookings Institution Press*, Washington D.C.
  - [20] [20]Lev B., Schwartz A. (1971), « On the Use of Economic Concepts of Human Capital in Financial Statements », *Accounting Review*, Vol. 46, pp. 103–112.
  - [21] [21]Lucas R., 1998, *On the Mechanics of Economic Development*, *Journal of Monetary Economics*, n°22
  - [22] [22]Lynn B. (1998), « Intellectual Capital », *CMA*, February, Vol. 72, No. 1, pp. 10-15.
  - [23] [24] Mignon (2003), *GRANT, l'analyse des ressources et le management des connaissances*, *Encyclopédie des ressources humaines*, pp. 1666-1678.
  - [24] [21]Norme ISO 14031, 1999, p. 2.482
  - [25] [25] Pierrat C., Martory B. (1996), *La gestion de l'immatériel*, Nathan.
  - [26] [26] Romer P., 1990, *Capital, Labor and Productivity*, *Brookings papers on microeconomics*
  - [27] [27]Sullivan P.H. (2000), *Value-Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, New York, Wiley
  - [28] [28]Wright, P.M, Dunford B.B, Snell, S.A. (2001), *Human ressources and the Ressource-Based View of the firm*, *Journal of Management*, vol 27, pp. 701-721

# Ethique et développement durable dans les entreprises marocaines

Ouazzani Touhami Naoual

Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers,  
Hassan II University of Casablanca, B.P 150,  
Casablanca, Morocco  
nawalot@gmail.com

**Résumé** —Cet article propose d'explorer le comportement éthique dans les entreprises marocaines tel que perçu par les responsables, dirigeants et employés à travers l'étude des concepts éthique, développement durable et bonne gouvernance. Les résultats de l'enquête qualitative exploratoire soulignent l'existence d'une influence réciproque quant au rapport entre ces différents concepts et leurs implications en termes de mode managérial approprié dans la perspective compétitive de ces entreprises étudiées.

**Mots-clés:** *Comportement éthique, développement durable, gouvernance, responsabilité sociale, parties prenantes.*

## I. INTRODUCTION

La profusion des travaux sur l'éthique des affaires témoigne de la prise de conscience de la plus-value sociale et économique de l'éthique en management. Plus qu'une simple valeur morale, l'éthique dans l'entreprise est une préoccupation managériale, visant à concilier entre les objectifs économiques et sociaux dans l'entreprise. Dans ce sens, plusieurs travaux s'accordent sur le fait que l'intégration de l'éthique dans les pratiques et le processus de décision managériaux devient source d'avantage compétitif ([1]; [2]), un support de la légitimité sociale ([3]; [4]), et un levier des relations de confiance [5].

De même, les nombreux scandales qui secouent les milieux d'affaires depuis quelques années viennent remettre en perspective, la nécessité pour l'entreprise dans sa quête de compétitivité de concilier à la fois les problèmes du développement durable et d'éthique. Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut méconnaître son obligation ou son engagement à l'égard de son environnement au sens large. Les responsabilités de l'entreprise s'étendent sur trois champs : économique, social et écologique.

Dans la perspective d'une bonne gouvernance, les entreprises sont contraintes de prendre en considération les exigences du développement durable dans leur stratégie. Cette prise de conscience progressive de l'écodéveloppement

entraîne des changements de valeur à la fois éthique, sociétal et environnemental. Le développement durable vient donc modifier le mode managérial existant. Dans le contexte actuel, il apparaît donc clairement qu'une gouvernance opportune doit prendre en compte le développement durable que ce soit sur la question de l'éthique, que de la responsabilité sociale des entreprises.

L'objet de cet article est de questionner les rapports entre éthique et développement durable dans les PME marocaines. Pour ce faire, une étude de cas a été menée auprès de quatre PME marocaines pour ressortir les relations et interrelations entre les deux concepts. Il en ressort donc que les deux concepts s'influencent réciproquement et contribuent à améliorer non seulement la gouvernance dans les PME par le développement des structures, procédures et comportements, mais aussi la perspective compétitive des PME.

Nous structurons l'analyse selon un plan en deux parties. Dans un premier temps, nous présenterons un essai de terminologie sur les concepts : éthique et développement durable. Ensuite, nous présenterons une esquisse d'analyse sur leur rapport ainsi que leur apport éventuels sur la bonne gouvernance d'entreprise. Dans un deuxième temps, notre analyse va être centrée sur un aspect important qui est la réalité et l'état des lieux concernant les relations et inter-relations entre éthique et développement durable dans les PME marocaines.

## II. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETHIQUE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

R ressortir l'influence mutuelle entre éthique et développement durable pour la réalisation des décisions et actions managériales nécessite de définir au préalable ces deux concepts.

### A. La notion d'éthique

La profusion des travaux sur l'éthique des affaires<sup>1</sup> témoigne de la reconnaissance croissante de l'importance de l'éthique dans le management des entreprises. Ainsi avec la prise de conscience collective de la plus-value sociale et économique de l'éthique des affaires, elle devient parmi les principales occupations des entreprises et un enjeu majeur de la vie des affaires. La question de l'éthique d'entreprise peut être ainsi interprétée comme une volonté d'humaniser les relations économiques et de ce fait elle vise à concilier entre les objectifs économiques et sociaux dans l'organisation.

Le concept éthique se donne pour but d'indiquer comment les êtres humains doivent se comporter, agir et être, entre eux et envers ce qui les entoure. Elle est la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne de la mauvaise façon d'agir [4]. D'une manière générale, l'éthique correspond à l'ensemble des valeurs, principes, normes et standards de conduites qui orientent les comportements des individus et des groupes [6]. Dans ce sens, « *L'éthique des affaires (ou Business Ethics) vise à guider le comportement personnel des dirigeants d'entreprises et, au-delà, de toute personne engagée à l'un ou l'autre titre dans l'activité économique* » ([7], p. 112).

Laurent Cappelletti [8] définit l'éthique d'entreprise au sens large comme « *l'ensemble des règles, des indicateurs, des normes qui, dans une organisation permettent de distinguer le bien du mal, ou le bon du mauvais* ».

Selon Pasquero [9], l'éthique répond à des caractéristiques culturelles et institutionnelles « *la responsabilité repose sur l'individu, l'éthique définissant les règles censées gérer les rapports entre les personnes. Il s'agit, en quelque sorte de guider la conduite et la moralité des individus sans avoir recours à la réglementation contraignante de pouvoirs publics qui risqueraient de limiter la liberté individuelle et de provoquer des effets pervers* ».

Plusieurs autres auteurs ont défini le terme « éthique ». Comme on peut le constater, la définition du concept d'éthique est plurielle et il a été comparé par rapport à des termes voisins comme « la morale » et « la déontologie ».

Ricœur ([10], p. 41) suggère d'opérer une distinction entre éthique et morale « *Je propose de distinguer entre éthique et morale, de réserver le terme d'éthique pour tout le questionnement qui précède l'introduction de l'idée de loi morale, et de désigner par morale tout ce qui, dans l'ordre du bien et du mal se rapporte à des lois, des normes et des impératifs* ». En effet, Si l'éthique renvoie souvent à des valeurs, telle l'honnêteté, l'intégrité, l'altruisme, le courage, la transparence, le respect et la confiance, elle diffère cependant de la morale, laquelle basée sur un ensemble de règles d'action et des valeurs qui fonctionnent comme normes dans une société et n'admet aucune critique. Quant au terme déontologie, il signifie simplement éthique appliquée à un champ

---

<sup>1</sup> Le concept éthique est nommé différemment, on parle d'éthique d'entreprise, éthique des affaires ou éthique de management.

professionnel. Il regroupe l'ensemble des règles qui régissent l'exercice d'une fonction professionnelle.

La lecture en profondeur de ces différentes définitions du concept d'éthique suggère une orientation de la question éthique vers le questionnement de la recherche des fondements rationnels du bien agir par rapport à autrui et les voies permettant de construire et de vivre le bien commun. C'est cette posture qui semble établir ou du moins être à la base de toute relation entre éthique et développement durable.

### B. La notion de développement durable

Le concept de développement durable connaît depuis quelques années un engouement dans les milieux académiques et professionnels de la gestion des entreprises.

La définition la plus utilisée aujourd'hui est celle proposée en 1987 ([11], p. 51) par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU dans le rapport Brundtland selon laquelle « *le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs...* ».

En 1992, le Sommet de la Terre à Rio tenu sous l'égide des Nations Unies, officialise la notion de développement durable et celle de ses trois piliers (économie /écologie/social) : il s'agit donc d'un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Les approches de définition présentées par les différents théoriciens se fondent toutes sur la définition du rapport Brundtland et lors du Sommet de la Terre à Rio et peuvent être fédérées dans ce sens que, ces définitions à l'unanimité suggèrent que l'entreprise intègre dans son management les dimensions non plus seulement économiques, mais aussi des dimensions sociales et environnementales.

A titre d'illustration, Depoers et al [12] établissent que le développement durable est simplement cette dynamique qui concilie rentabilité économique et respect de l'environnement naturel et performance sociale. Pour Pérez [13], le développement durable réfère à l'intégration plus ou moins large des externalités dans le comportement des entreprises. Il s'agit ainsi d'une responsabilité inter groupes sociaux à une même époque qui s'apparente à la responsabilité sociale de l'entreprise. Donterwill [14] présente le développement durable comme un principe d'équité entre les peuples et les générations d'une part, un principe de précaution et de participation induisant de nouveaux modes de gouvernance dans la recherche d'équilibre entre l'économique, le social et l'environnement. Brunelle [15] assimile le développement durable à une simple interprétation de l'intérêt général qui viserait « *à assurer pour tous, en tous lieux et à tous moments, aujourd'hui comme demain, un cadre de vie qui garantisse à chacun le plein exercice de ses droits* ».

Nous retiendrons de façon large dans ces définitions que le développement durable dans les entreprises est une forme de développement économique ayant pour objectif principal de concilier le progrès économique et social avec la préservation de l'environnement. Ce dernier est considéré comme un patrimoine devant être transmis aux générations futures. Le

développement durable a conduit à changer de paradigme en prenant en compte l'intergénérationnel et en intégrant les risques économique, sociaux et environnementaux.

Daub et Ergenzinger [16] désignent le concept de développement durable pour les entreprises comme étant « *une forme de gestion fondée sur le principe selon lequel l'augmentation de la valeur de l'entreprise ne repose pas simplement sur l'accroissement continu des revenus et des profits, mais aussi sur la réconciliation des objectifs économiques de l'entreprise avec les enjeux environnementaux et sociaux, le tout dans une approche éthique* ». De ce fait, pour les entreprises, engager une démarche de développement durable signifie rechercher une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. Elle impacte sur le social par les emplois, sur l'économie par la création de valeur et sur l'environnement par ses activités.

Biwolé et al. [17] affirment que l'engagement des PME dans le développement durable peut être considéré comme un acte entrepreneurial visant la saisie d'une opportunité. En 2012, une étude empirique, menée au Canada, en France et en Finlande, d'un échantillon de 101 PME, révèle que les PME démontrant un engagement environnemental fort possèdent des compétences liées à l'innovation [18]. Brulhart et Gherra [19] avancent que la pro-activité environnementale joue un rôle de médiateur dans la relation entre le management des parties prenantes et la performance économique. Appliqué à l'entreprise, le développement durable est donc une méthode de progrès et de performance globale. Ajoutant à cela que la prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes pousse l'entreprise à réduire les risques, rechercher des opportunités, innover et créer de valeur ajoutée.

Lorsque les trois sphères du développement durable sont déclinées au niveau de l'entreprise, cela suppose de concilier des intérêts souvent divergents et par conséquent de trouver des arbitrages et des solutions susceptibles de satisfaire les différentes parties prenantes. On assiste ainsi à des changements de valeur à la fois éthique, sociétal et environnemental. C'est cette posture qui semble être à la base de toute relation entre éthique et développement durable.

### *C. Le lien entre éthique et développement durable : rapport et apport sur la bonne gouvernance d'entreprise*

Le lien entre éthique et développement durable se base d'une part, sur les principes d'une bonne gouvernance d'entreprise et d'autre part, sur la nécessité de la reconnaissance des intérêts et des préoccupations de toutes les parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, communautés locales considérées dans une perspective sociale et environnementale...).

Dans la perspective d'une bonne gouvernance, les entreprises sont contraintes de prendre en considération les exigences du développement durable dans leurs stratégies. Cette prise de conscience progressive de l'écodéveloppement entraîne des changements de valeur à la fois éthique, sociétal et environnemental. Le développement durable vient donc modifier le mode managérial existant. Dans le contexte actuel, il apparaît donc clairement qu'une gouvernance opportune doit prendre en compte le développement durable que ce soit sur la

question de l'éthique, que de la responsabilité sociale des entreprises. Ceci dit, il est nécessaire pour une bonne gouvernance, que la gestion de l'entreprise obéisse à des règles éthiques, basées sur des principes d'honnêteté, d'intégrité, de transparence, du respect, d'obligation de rendre compte, et d'équité.

Pour importantes qu'elles soient, les normes réglementaires demeurent insuffisantes pour donner du sens et encadrer l'action des parties prenantes. Ce qui explique cet engouement pour l'éthique qui apparaît désormais comme une valeur d'équilibre et de régulation. L'entreprise éthique vise en effet à concilier entre les objectifs économiques et sociaux et valoriser le bien-être commun au sein de l'entreprise. Avoir une position éthique consiste pour l'entreprise à adhérer à un ensemble de principes, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter les conduites des membres, décideurs et employés dans une logique morale. Cela induit le développement d'un climat de respect des différents acteurs économiques (respect des clients, relations avec les actionnaires, les autorités, les fournisseurs, les salariés, les banquiers, ...) et de certaines règles de conduite.

A cet effet, Les dirigeants de l'entreprise ne devraient donc plus uniquement rechercher la compétitivité de l'entreprise en vue d'enrichir les seuls actionnaires, mais devraient désormais prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. L'entreprise éthique est donc celle qui affiche une réelle responsabilité sur le plan social, environnemental et financier. Cette responsabilité de l'entreprise par rapport à l'ensemble des parties prenantes développe une réelle gouvernance entrepreneuriale basée sur une régulation interne. La régulation entrepreneuriale qui en découle, suppose l'adaptation de l'entreprise à la variété et aux changements de son environnement global. L'Entreprise évolue en effet au sein d'un environnement composé de parties prenantes que Freeman ([20], p.48) désigne comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise* »; et qui « *supportent, volontairement ou involontairement un risque du fait de l'entreprise* » [21].

Par ailleurs, Il existe une forte interactivité entre l'entreprise et les éléments de cet environnement. L'entreprise est ainsi amenée à surveiller constamment son environnement en vue de détecter les changements, anticiper toute évolution possible (différents scénarios) et définir les actions à entreprendre en fonction de l'évolution attendue. Elle oblige l'entreprise à étudier et à prévoir les principales évolutions de son environnement, à s'adapter et à agir sur lui.

Il devient dès lors nécessaire d'intégrer dans tout système de management de l'entreprise d'une part, les questions relatives au respect des valeurs éthiques qui vont ainsi permettre de satisfaire les parties prenantes et d'autre part, les trois dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable qui concourent à la définition d'un système de bonne gouvernance et son mode de régulation. Cela générera de la valeur à terme à l'entreprise et lui permettra de surperformer ses concurrents dans la mesure où les risques économiques, environnementaux et sociaux sont maîtrisés à travers son anticipation à toute évolution significative.

Le cadre théorique de notre recherche étant exposé, nous présenterons successivement dans ce qui suit la méthodologie de notre travail empirique, les résultats dégagés ainsi que les implications managériales qui en découlent dans le cadre des entreprises étudiées. Nous allons pouvoir répondre concrètement à la question du rapport entre éthique et développement durable dans les entreprises marocaines et les mutations et les performances induites de ces liens peut-on observer dans la perspective compétitive de ces entreprises.

### III. RELATIONS ET INTER RELATIONS ENTRE ETHIQUE ET DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME MAROCAINES : REALITES ET ETATS DES LIEUX

La revue de littérature exploitée sur l'éthique et développement durable nous a fourni un assez grand nombre d'éléments pour conclure que les deux concepts s'influencent réciproquement et contribuent à améliorer non seulement la gouvernance dans les entreprises par le développement des structures, procédures et comportements, mais aussi leur perspective compétitive. C'est cette idée que nous allons étayer dans cette deuxième partie en présentant dans un premier temps notre démarche méthodologique que nous avons procédé à travers une série d'entretiens sur le terrain auprès d'un échantillon de quatre PME à Casablanca. Dans un deuxième temps, l'analyse des données rassemblées a permis de dresser des résultats que nous interpréterons par la suite.

#### A. Aspects méthodologiques

Concernant notre démarche méthodologique, nous avons mené des entretiens avec des dirigeants et des responsables en ressortant justement les relations et inter relations entre éthique et développement durable au sein des entreprises interviewées pour mieux comprendre les réalisations et les difficultés éventuelles. Le travail empirique développé résulte, ainsi, en grande partie des réalités empiriques au moyen des observations de terrain et des entretiens exploratoires. Notre terrain s'est restreint à quatre entreprises marocaines situées à Casablanca exerçant dans les secteurs d'activités différents. Les entreprises étudiées se déploient dans le secteur du textile, l'agro-alimentaire, la transformation du bois et la restauration.

Compte tenu de la complexité et de la nature subjective de la thématique étudiée, nous avons jugé pertinent de mener une démarche qualitative basée sur une vingtaine d'entretiens avec différents profils et appartenances organisationnelles. Cette démarche qualitative est en mesure de nous éclairer, avec des descriptions et des explications riches et solidement fondées, sur les processus et les pratiques éthiques et développement durable ancrés dans les contextes organisationnels étudiés.

Notre recherche s'est inscrite dans une logique exploratoire, explicative et inductive. Elle est exploratoire, parce qu'elle permet de décrire et de donner des explications riches et solidement fondées, sur le lien entre éthique et développement durable et leur impact sur la bonne gouvernance d'entreprise. Elle est explicative, puisqu'elle consiste à décrire, caractériser ces différents aspects, en s'appuyant sur des entretiens et des observations. Enfin, cette recherche est inductive, parce que la nature du travail voulu pousse nécessairement vers l'induction car nous ne partons d'aucune hypothèse de travail déjà

élaborée. Cette logique a été inspirée de Wacheux [22] qui en défendant l'approche inductive de recherche la présente comme « *un processus de production de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations* ».

Pour mener cette étude qualitative et exploratoire, nous avons veillé à travailler avec un petit échantillon varié (20 au total) notamment les dirigeants d'entreprises, les experts en développement durable et en éthique, les responsables sécurité et qualité et les employés. Le recueil de données s'est fait sur la base d'un guide d'entretien sous-tendu par un protocole d'entretien.

Dans le guide d'entretien, nous avons formulé les préoccupations de l'étude empirique en trois thèmes : la perception de la bonne gouvernance et les pratiques éthique et développement durable au sein des organisations (familiarisation avec les concepts, définitions retenues, instruments et dimensions privilégiées); le climat éthique dans l'entreprise ; les exigences légales en matière de développement durable ; les rapports avec les parties prenantes au développement durable. A signaler de même que la majorité des entreprises interviewées ont eu une attitude très positive et ont adopté un comportement très coopératif avec grand intérêt pour notre travail empirique.

#### B. Analysis and discussion of research results

Notre démarche d'analyse de ces entretiens consiste à repérer les paramètres de nos analyses précédentes, plus exactement, le développement durable et l'éthique, et à les mettre en rapport avec ce qu'on peut saisir de la gouvernance opérant au sein des entreprises étudiées.

##### 1) La perception de la bonne gouvernance et les pratiques éthique et développement durable au sein des organisations

Le premier volet de notre étude empirique a consisté à étudier la perception des concepts d'éthique et du développement durable par les entreprises enquêtées, c'est-à-dire la perception que les entreprises ont de ce mode de management fondé sur des valeurs éthiques et des principes du développement durable.

De ce point de vue, les responsables des entreprises étudiées ont été amenés à définir d'abord les deux concepts clefs éthique et développement durable de façon opérationnelle. Ce qui se résume dans la synthèse récapitulative ci-après :

L'éthique est définie par les responsables comme étant :

« *un ensemble des qualités intellectuelles et morales permettant à l'individu d'agir dans le sens de la vertu* » ; « *un ensemble des règles morales et devoirs en vigueur* » ; « *un facteur d'orientation du comportement de l'entrepreneur* » ; « *la voie permettant de construire et de vivre le bien commun* » ; « *un traitement équitable, juste et correct dans le cadre des activités professionnelles* » ; « *la création d'un moyen de régulation interne* »...

Quant au concept du développement durable, il est défini par les interviewés comme étant :

« une simple interprétation de la satisfaction de l'intérêt général » ; « sa capacité à se préoccuper de rendre compatible ses activités économiques avec les exigences sociales et environnementales pour assurer le bien-être de ses partenaires dans tous les temps » ; « la connaissance des marchés et des comportements des acteurs qui y interviennent » ; « prendre en compte les attentes environnementales et sociales des marchés, des territoires et des salariés » ; « nouveau mode de gouvernance et de management de l'entreprise » ...

La caractéristique principale de ces définitions est qu'elles semblent vouloir traduire de façon opérationnelle, la pratique et les actions menées au quotidien par les entreprises. De ce point de vue, on peut observer le nouveau mode de gouvernance et de management de ces entreprises, axé sur la valorisation de la dimension sociale et morale de la gestion des Hommes, de la dimension environnementale, et qui servirait de référence au moment de la prise de décision. Comment les deux concepts co-influencent au quotidien pour la réalisation des décisions et actions managériales?

## 2) Le climat éthique dans l'entreprise

Le deuxième volet de notre étude empirique a consisté à étudier le climat éthique dans l'entreprise. Les entreprises étudiées ont avancé la nécessité impérieuse de l'éthique dans le développement durable. L'intensification du rôle de l'éthique dans le développement durable dans ces entreprises enquêtées semble être une tendance profonde qu'elles ne peuvent négliger et qui se justifie par certaines actions majeures. Elles prennent en considération notamment les attentes des diverses parties prenantes.

Elles effectuent par exemple toutes les étapes de la chaîne de production dans des conditions garantissant l'intégrité du produit. Elles attestent l'exactitude des informations données sur le produit et la sincérité de la publicité. Certaines d'entre elles consacrent des activités à la poursuite des objectifs sociaux, ou environnementaux, dans l'intérêt de leurs membres et dans un intérêt collectif plus large. Elles interdisent toute discrimination fondée sur l'origine, l'appartenance sociale, ethnique, le sexe ou la religion en matière d'emploi. Elles essaient donc d'introduire par leurs actions des préoccupations éthiques dans leurs systèmes de gouvernance.

Les entreprises sont ainsi contraintes à mettre en pratique les préoccupations d'ordre éthique que Galavielle J.P. [23] dessine en trois classes :

- Le « *business ethics* » dont laquelle l'entreprise est considérée comme agent moral.
- Le « *business and society* » qui établit l'influence mutuelle entre entreprise et société
- Le « *social issue management* » qui vise à améliorer la performance de l'entreprise en tenant compte des revendications sociales de son milieu.

A travers ces distinctions, on peut donc se rendre compte de la nécessité pour l'entreprise de manifester un intérêt réel pour le bien-être commun, et non la recherche exclusive de l'intérêt individuel. Ce qui confirme le témoignage suivant recueilli auprès d'un responsable du service qualité : « *Les entreprises*

qui ne prennent pas en compte l'intérêt collectif s'exposent à un risque plus élevé de faillite et de retrait des capitaux par les investisseurs ». De même, les dirigeants soulignent « *qu'ils agissent pour se montrer à la hauteur de leur métier mais non pour des raisons basement matérielles* ». Ainsi expriment-ils un souci constant de distinguer ce qui est bien de ce qui ne l'est pas, ce qui est noble de ce qui est vil, ce qui plaît aux gens de ce qui ne leur plaît pas.

La justification du rôle de l'éthique et du développement durable dans la gouvernance entrepreneuriale de ces entreprises se manifeste à travers la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Notre enquête fait ressortir que cette responsabilité est observée sous formes de processus d'engagement, se résumant autour du respect des attentes de leurs communautés. L'analyse détaillée des interviews opérés concernant la responsabilité sociale fait apparaître que celle-ci est une démarche volontariste et collaborative avec les parties prenantes, mise en œuvre par les entreprises, et qui est fondée sur :

- La confiance et le respect des salariés, leurs évolutions et leurs promotions interne, récompense par le mérite ;
- La création d'un climat de travail sain et compétitif stimulant pour le personnel ainsi que sur l'instauration d'une communication constructive ;
- La relation d'honnêteté auprès de l'ensemble des parties prenantes ;
- Le respect du code de bonne conduite avec les fournisseurs, les sous-traitants ;
- La lutte contre les pratiques commerciales frauduleuses ;
- Le contrôle régulier de la qualité...

A travers l'étude de ce deuxième paramètre, c'est-à-dire le climat éthique dans l'entreprise, nous avons également interviewé quelques employés pour percevoir les pratiques et les comportements à caractère éthique tels que celles vécues réellement par eux dans leurs entreprises respectives. Plus particulièrement, ces entretiens visent à décrire les pratiques éthiques qui leur sont associées.

Certains employés interviewés ont fait référence à des concepts tels que : « *Soutien, aide, écoute, intérêt pour l'autre, coopération, participation, réclamation, moralité, compromis, solidarité et entraide, famille, besoin, avantages sociaux, ...* ». Ceci témoigne de l'importance du support organisationnel, de l'écoute de l'employé et de l'intérêt réel pour le bien-être des employés et de leurs besoins.

## 3) Les rapports avec les parties prenantes au développement durable.

Pour le troisième et dernier volet, c'est-à-dire les rapports avec les parties prenantes au développement durable, l'enquête précise que la pression exercée par les parties prenantes à l'activité de l'entreprise en interne (employés) qu'en externe (les clients, les fournisseurs, les communautés locales considérées dans une perspective sociale et environnementale), en recherchant plus d'équité, constitue un principe général qui semble caractériser le développement durable de ces entreprises. L'entreprise est responsable vis-à-vis de

l'ensemble des parties prenantes qui ont un intérêt dans la société ou qui peuvent être affectées par les activités de l'entreprise. Autrement dit, le développement durable entraîne la responsabilisation sur le respect de l'environnement, envers les clients, les fournisseurs, les salariés... Les dirigeants s'engagent activement dans leurs rapports avec les parties prenantes principalement en raison de leur conviction et de leur orientation entrepreneuriale.

En effet, les dirigeants d'entreprises interviewés avancent qu'ils ont une cellule d'information sur la situation de l'entreprise, qui constitue aussi un espace de dialogue et d'échange. De même, ils s'accordent tous sur le fait qu'ils prennent les décisions dans le respect de la loi en vigueur, tout en prenant en compte les différentes demandes et exigences de leur environnement. Autrement dit, ils prennent en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties prenantes. Ce qui amène souvent à des comportements de recherche d'équité et d'équilibre entre les parties concernées.

Par ailleurs, toutes les entreprises interviewées ont un système de veille informative afin de rester à l'écoute de leurs clients, soit un système de gestion des réclamations qui donne suite aux plaintes dans les 24 heures. Ce qui justifie que trois entreprises sur quatre étudiées précisent que les clients sont classés à la tête des parties prenantes. Quant à la quatrième entreprise, elle classe les employés à la tête. Elle souligne que le respect des salariés entraîne une attention particulière à apporter en termes de gestion de carrières et de motivation.

A l'unanimité, L'ensemble des dirigeants déclarent que le respect des principes du développement durable ne peut pas être obtenu par le seul respect d'impératifs économiques. La prise en compte de la performance sociale, environnementale et éthique les oblige, dans un certain sens, à élargir leurs horizons de responsabilités et d'objectifs.

Dernier point signalé par les dirigeants d'entreprises enquêtées, le développement durable impacte d'une manière significative la qualité d'information de leurs activités et sa transparence. Il permet de sortir de l'optique de l'information financière pure et simple, et fait apparaître la demande par les parties prenantes d'autres types d'informations extra économiques.

#### IV. CONCLUSION

L'objectif de la présente recherche était d'établir les liens entre éthique et développement durable dans les entreprises marocaines et les mutations et les performances induites de ces liens peut-on observer dans la perspective compétitive de ces entreprises. A l'issue de ce travail, les cohérences qui se dessinent dans les discours des responsables montrent que l'esprit éthique existe bel et bien dans les quatre PME étudiées. Cet esprit se manifeste dans des pratiques destinées à contribuer au développement durable, conduisant ainsi à réfléchir sur l'évolution de la gouvernance.

Dans le contexte actuel, il apparaît donc clairement qu'une gouvernance opportune doit prendre en compte le développement durable que ce soit sur la question de l'éthique, que de la responsabilité sociale des entreprises. Ce développement durable est le fondement même de l'éthique

entrepreneuriale, nécessaire à la survie de l'entreprise et sa compétitivité.

#### REFERENCES

- [1] Y. Pesqueux et Y. Biefnot, *L'éthique des affaires*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- [2] A. Boyer, *L'impossible éthique de l'entreprise*, Editions d'Organisations, Paris, 2002.
- [3] I. Castello and J. Lozano, "Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric", *Journal of Business Ethics*, no. 100, pp. 11-29, 2011.
- [4] S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, Col. Repères, 2004.
- [5] F. Zaddem, Déterminants, conséquences et modes d'approche des dilemmes éthiques, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 8, n°1, 53-71, 2010.
- [6] L.K. Treviño & M. Brown, "Managing to be ethical: Debunking five business ethics myth". *Academy of Management Executive*, N°. 18, pp. 69-81, 2004.
- [7] C. Arnsperger et P. Van Parijs, *Ethique économique et sociale*, Paris, Editions La Découverte, 128 p. 2003.
- [8] L. Cappelletti, L'audit et le contrôle au centre de l'éthique d'entreprise, *Economie et Management*, N°123, 2007.
- [9] J. Pasquero, *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique*, in M-F. Turcott et A. Salmon, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2005.
- [10] P. Ricœur, *Temps et récit*, tome1, Editions du Seuil, 404 p, 1991.
- [11] Rapport Brundtland, *Notre Avenir à Tous*, rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Les Editions du Fleuve, 1987.
- [12] F. Depoers et E. Reynaud, Mauncury G.S., (2003), Comment mesurer la performance durable des entreprises ? proposition d'une grille d'indicateurs, *Revue Gestion*, mars-avril, 2000.
- [13] Pérez R., Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°211 - 212, 2005
- [14] Döntenwill, Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°211 - 212, 2005.
- [15] S. Brunel, *Un concept glouton*, dans Le développement durable. Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », p. 70-91, 2012.
- [16] C-H. Daub & R. Ergenzinger, Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, 39, 9/10, p. 998 - 1012, 2005.
- [17] V.O. Biwolé, M. Spence et J. Ben Boubaker Gherib, « Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises », *9 ième CIFEPME - Louvain-la-Neuve*, 2008.
- [18] Y. Robichaud, C. Stocky, N. Legrand et C. godard, « Les facteurs explicatifs de l'engagement environnemental des PME dans le secteur de l'agroalimentaire : une étude comparative Canada-France-Finlande », *AIMS*, 2012.
- [19] F. Brulhar et S. Gherra, « Orientation parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : une approche spécifique du lien entre performance sociale et performance économique », *AIMS*, 2012.
- [20] R.E Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- [21] MBE Clarkson, A Stakeholder Framework for Analysing et Evaluating Corporate Social Performance , *Academy of Management Review*, 20, 1, p. 92-117, 1995.
- [22] F. Wacheux, *Méthodes qualitatives de Recherche en Gestion*, Economica, 1996.
- [23] J.-P. Galavielle, De l'éthique économique à l'éthique des affaires, *Problèmes économiques*, n° 2811, p. 6-14, 2003.



# Éléments d'enquête générale sur la filière lait en Algérie

Sofia Kalli<sup>#1</sup>, Mohamed Saadaoui<sup>#2</sup>, Smicha Ait Amokhtar<sup>#6</sup>, Boussad Belkheir<sup>\*3</sup>, Mohamed Benidir<sup>\*4</sup>,  
Arezki Bitam<sup>#5</sup>, , Abdelmadjid Benmebarek<sup>#7</sup>

# Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie (ENSA). Algérie

<sup>1</sup>[s.kalli@ENSA.dz](mailto:s.kalli@ENSA.dz)

<sup>2</sup>[saadberg@yahoo.fr](mailto:saadberg@yahoo.fr)

<sup>6</sup>[s.aitamokhtar@ensa.dz](mailto:s.aitamokhtar@ensa.dz)

<sup>5</sup>[a.bitam@ensa.dz](mailto:a.bitam@ensa.dz)

<sup>7</sup>[a.benmebarek@ensa.dz](mailto:a.benmebarek@ensa.dz)

\*Institut National de la Recherche Agronomique d'Algérie (INRAA). Algérie

<sup>3</sup>[boussadbelkheir@yahoo.fr](mailto:boussadbelkheir@yahoo.fr)

<sup>4</sup>[moh19ina@yahoo.fr](mailto:moh19ina@yahoo.fr)

**Résumé**— Notre objet de recherche étant l'analyse de la filière laitière en Algérie, dans le but de mettre en lumière ses différents segments, en analysant l'évolution dans le temps de l'amont ainsi que l'aval de cette dernière d'une façon théorique et empirique, nous avons conçu un modèle économétrique à l'aide des données de panel qui justifie l'évolution de la production du lait cru des différentes wilayas en fonction des facteurs clés à savoir les superficies allouées aux fourrages, le nombre de vaches laitières le temps et l'hétérogénéité dynamique spatiale (caractéristiques propres de chaque wilaya) pour une période de dix années (2006 à 2015).

Ce qui nous a permis de déduire l'impact de ces variables explicatives sur la production laitière, effectivement, nous avons aperçu une hétérogénéité spatiale dans la dynamique de la production du lait, ainsi que la non signification de la variation: «superficies fourragères» par wilaya. Dans ce cas, le modèle à effets fixes retenu indique que l'effet de la variable « wilaya » sur la « production laitière » est fixe dans le temps. En conclusion, nous considérons que la mise en place d'une stratégie basée sur la résolution du problème de l'aliment de bétail en particulier le fourrage vert aura un impact très significatif sur la production laitière en Algérie.

**Mots Clés**— vaches laitières, superficies fourragères, Production du lait, Modèle à effets fixes, Modèle à effets aléatoires.

## I. INTRODUCTION

Les pouvoirs publics avaient lancé un programme de développement de la production nationale de lait cru à partir de 2009, lequel visait, par un meilleur niveau de performance, une plus grande contribution du secteur agricole à la création de richesses dans l'économie nationale. Ayant pour objectif principal la modernisation et l'intensification de la production à travers une approche d'intégration et de renforcement des filières en amont et en aval. Ce nouveau programme s'est fixé comme objectif, le développement et la remise à niveau des compétences de tous les intervenants dans la filière [1].

C'est pourquoi les pouvoirs publics ont décidé d'activer l'Office Interprofessionnel du Lait (ONIL) en 2008, avec pour mission fondamentale l'organisation, l'approvisionnement et la stabilité du marché national du lait pasteurisé [2].

Nonobstant, les résultats positifs tangibles qui ont été obtenus grâce aux nouvelles mesures engendrées par la politique du Renouveau Agricole et Rural, notamment pour la production de lait cru qui a augmentée au cours de ces dernières années, ces résultats demeurent insuffisants.

Effectivement, en dépit de cette amélioration de la production du lait cru et de son intégration industrielle, qui reste tout de même relativement faible (l'industrie continue de fonctionner en 2015 à raison de 60% sur la base de poudre importée [3], il est important de souligner que l'amont de la filière lait reste toujours soumis à de fortes contraintes qui limitent sa performance globale.

Les efforts menés pour redresser la situation de ce secteur se sont le plus souvent soldés par des importations massives de vaches laitières hautement productives, plus de 21 mille génisses en 2015 (selon les données du CNIS [4], le prix d'une génisse importée avoisine les 2 800 euros), cédés aux agriculteurs à des prix subventionnés et les importations de matières premières destinées à l'approvisionnement des laiteries, ces applications, ne peuvent plus constituer la solution requise pour une meilleure performance de la filière laitière dans sa globalité.

Le problème majeur sur lequel bute la production laitière et qui consiste dans la cherté de l'aliment de bétail due, essentiellement, au manque des surfaces fourragères sur tout le territoire. Cela se répercute sur le rendement de la vache laitière, d'où la cherté du prix de revient du litre de lait, difficilement supporté par les éleveurs.

## II. Méthodologie et Analyse Des Données

Nous avons procédé à partir d'une analyse statistique descriptive sur la base des informations et des données statistiques officielles recueillies au niveau de différentes institutions (MADR, ONIL, ENSA, CNIS, ONS, le Groupe Giplait, données de la FAO et Ministère du Commerce), appuyée par des illustrations représentant certaines évolutions dans le temps (chronologique simple) et par wilaya, à un état des lieux de la situation de la production laitière en Algérie.

Le but consiste à réaliser une approche analytique du contexte d'évolution de la production filière durant la dernière décennie, pour tenter de mettre en exergue les contraintes qui s'opposent à son développement et les possibilités de son déploiement. Nous avons parachevée cette analyse par une application économétrique (il s'agit d'une analyse spatio-temporelle appelées « pooling et panel ») qui explique la structure des données.

Aussi, en utilisant les données de panel, nous parvenons à exploiter les deux sources de variation de l'information statistique : variabilité intra-individuelle (Temporelle et individuelle) ou variabilité interindividuelle (les caractéristiques spécifiques de chaque wilaya) et variabilité inter temporelle (conjonctures, chocs économiques, changements structurels et autres) [5].

Subséquentement l'estimation économétrique de la variable de production de lait cru visant à identifier l'impact des variables : temps, superficies fourragères et nombres de vaches laitières comme sources principales, pour l'ensemble des wilayas de l'Algérie observées durant la période allant de 2006 à 2015. Étant donné que l'espace géographique en Algérie est hétérogène, cette variété tient à la géographie physique mais aussi à la présence humaine.

## III. Choix de la Méthode D'analyse Et Typologie Des Modèles

Le modèle d'analyse retenu pour détecter les déterminants est le modèle de régression en données de panel, compte tenu de la nature de nos variables et de la structure des données.

L'utilisation de données longitudinales ou de panel est devenue plus fréquente ces derniers temps, particulièrement en économie.

Dans les données de panel, les observations du même individu ou de la même unité sont considérées comme dépendantes alors que chaque individu est indépendant des autres.

L'avantage de l'analyse de ce type de données est qu'elle permet de modéliser l'hétérogénéité entre les groupes de panels ou l'hétérogénéité individuelle. Cela constitue un nouveau domaine de l'économétrie sur lequel se fondent les recherches récentes qui font apparaître de nouvelles techniques liées à ce dernier.

Hausman et Griliches, (1984) [6], ont introduit une méthode de traitement des données en incluant un effet individuel commun à tous les individus dans le modèle qui permet la dépendance entre ces dernières.

Les modèles de données de panel se distinguent alors par l'inclusion de « l'effet individuel » ou de « l'hétérogénéité individuelle non observée », qui permet de différencier le comportement de chacun des individus. Ce type de données possède deux dimensions : une pour les individus (ou une quelconque unité d'observation) et une pour le temps. Ces dernières, sont généralement indiquées par l'indice **i** et **t** respectivement.

Nous procédons ainsi à la conception d'un modèle économétrique expliquant l'évolution de la production annuelle de lait cru (considérée comme variable dépendante) et de la même sorte aussi pour la collecte du lait en fonction des superficies fourragères, du nombre d'effectifs des vaches laitières et du temps.

## IV. Structure Générale du Modèle

Il est souvent intéressant d'identifier l'effet associé à chaque individu, un effet qui ne varie pas dans le temps, mais qui varie d'un individu à un autre. Cet effet peut être fixe ou aléatoire. [7]

En utilisant les données de panel, la structure générale du modèle peut être exprimée, pour l'individu **i** et pour la date **t**, sous la forme suivante :

$$y_{it} = u_i + \beta' x_{it} + \varepsilon_{it}$$

$y_{it}$  : Production du lait cru, variable dépendante (à expliquer)

$i = 1, \dots, 41$  (sept wilaya exclus); et  $t = 2006, \dots, 2015$

$x_{it}$  : Un vecteur de K variables explicatives  $x'_{it} = (x_{1it}, \dots, x_{kit})$  supposées strictement exogènes avec  $E(x_{kit} \cdot \varepsilon_{it}) = 0$ ,  $K = 1, \dots, k$  et  $T = 1, \dots, t$

$x_{1it}$  : La variable T (temps)

$x_{2it}$  : Superficies Fourragères (SF)

$x_{3it}$  : Nombres d'effectif des Vaches Laitières (VL)

$\beta$  : un vecteur de K paramètres à estimés

$u_i$  Interception propre à chaque individu (L'hétérogénéité entre les individus)

Les aléas  $\varepsilon_{it}$  sont supposés indépendamment et identiquement distribués

Avec :  $E(\varepsilon_{it} | x_{1it}, \dots, x_{kit}) = 0$  et  $\text{var}(\varepsilon_{it} | x_{1it}, \dots, x_{kit}) = \sigma_\varepsilon^2$

V. Résultats et Discussion

A. Évolution de la production laitière nationale

Malgré l'accroissement enregistré dans la production de lait cru, l'évolution de cette dernière n'a pas suivi celle des capacités de transformation dans l'industrie.

Effectivement, les données recueillies au niveau du Ministère de l'Agriculture et du développement rural illustrées par le tableau 1, nous permettent de constater l'évolution positive dans les quantités de lait cru produites au cours de la période analysée, ces dernières sont passées de 2 millions de litres de lait en 2009 à 3 millions en 2015, soit un taux d'évolution de 36%.

Cette progression observée ces dernières années est le résultat direct de l'augmentation de l'effectif bovin par l'importation de génisses pleines qui c'est accentuée surtout à partir de l'année 2004 ainsi que l'amélioration progressive des techniques de production. Par ailleurs ; nous constatons sur le terrain les efforts de certains éleveurs pour une meilleure qualité du produit [8].

TABLEAU I  
Evolution de la Production Nationale du Lait Cru de 2009 à 2015  
(DSV- MADR, 2015)

Années	Production nationale (10 <sup>6</sup> litres)
2009	2 394
2010	2 632
2011	2 926
2012	3 088
2013	3 368
2014	3 548
2015	3 753
Moyenne (2009-2015)	3 101

Les taux d'évolutions de la production laitière enregistrés sont fluctuants d'une année à une autre (Tableau 2), l'évolution de la production laitière n'est pas stable dans le temps et reste tributaire des aléas climatiques et d'autres facteurs qui la régissent.

Tableau II  
Taux d'évolution de la production laitière calculé à partir des données du Service Vétérinaire (DSV- MADR, 2015)

Années	2009/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Taux d'évolution de la production laitière (%)	10	11	10	6	9	11

Le déficit de la production laitière est imputable à divers autres facteurs parmi lesquels nous pouvons raisonnablement citer l'infécondité, le manque d'une politique rigoureuse de sélection génétique, un mauvais état sanitaire de la mamelle, les facteurs environnementaux, mode de conduite et des facteurs économiques [9]

Le mode de conduite reste globalement archaïque et peu propice à l'expression des potentialités des animaux [10]. Les anomalies observées dans les exploitations sont diverses (mauvaises détections des chaleurs, absence de politique de conduite etc.).

La saisonnalité de la production est le résultat de l'effet conjugué des disponibilités alimentaires, des conditions climatiques et de la conduite de la reproduction [11].

Toutefois, bien que la production laitière ait enregistrée une progression positive entre 2009 et 2015, comme il a été annoncé précédemment, elle demeure faible eu égard aux potentialités génétiques notamment du bovin laitier moderne (BLM), qui peut développer en moyenne entre 5 000 et 6 000 kilogrammes par lactation dans son pays d'origine, exemple de la montbéliarde et la normande en France ; compte tenu aussi du potentiel des bassins laitiers existants et comparativement à l'essor de la demande en lait et produits laitiers, qui ne cesse d'augmenter et qui est encouragé par le soutien de l'état aux prix à la consommation du lait industriel.

La productivité constitue le moyen d'apprécier un système de production, cette appréciation varie selon le facteur de production auquel cette productivité est rapportée : capital (foncier, financier et autres...), matériel animal (tête, troupeau) et travail. Aucun de ces facteurs pris individuellement ne permet de porter un jugement précis sur la nature du système. Des vaches Holstein élevées dans des conditions ne permettant l'extériorisation que le 1/3 de leur potentiel génétique, sont elles en intensif ou en extensif [12].

Une étude des performances zootechniques réalisée en 2000 dans 80 exploitations par l'observatoire des filières lait et viande rouge de l'institut technique des élevages (ITELV) a donné les résultats suivants :

- la productivité moyenne est de 12,22 Kg de lait/vache traite/jour ;
- Les rendements techniques (production enregistrée effectivement sur la base du contrôle individuel des vaches traitées) sont :
  - rendement maximal = 14,97 Kg de lait/Vache traite/jour ;
  - rendement minimal = 9,82 Kg de lait/Vache traite/jour [13].

B. Evolution de la production laitière par wilaya de 2006 à 2015

La structure de la production laitière en Algérie n'a pas changé significativement depuis 2006. Cette production est le fait d'une population bovidienne estimée en 2006 à 847 640 vaches dont : 207 740 dites Bovin Laitier Moderne (BLM) (pies noires et rouges) puis en 2015 à 1 107 800 vaches dont : 346 657 Bovin Laitier Moderne (BLM), alors que les productions issues des autres espèces animales restent marginales sinon limitées à la sphère de l'autoconsommation [13]. La localisation de la production laitière est marquée par une forte concentration dans quelques wilayas du Nord. En 2012, la wilaya de Sétif avait assurée les 7,9 % du total national, Sidi-Bel-Abbès les 5,9 %, Batna 4,7%, Skikda 3,9 % et Tizi-Ouzou 3,4 %. Ces wilayas citées concentrent, à elles seules, plus de 25% de la production nationale au cours de l'année citée [14].

Les fortes disparités caractérisant les effectifs de vaches laitières selon les wilayas se répercutent sur la production laitière. Ainsi, il apparaît que :

- les wilayas qui ont enregistré des productions laitières importantes ces dix dernières années (2006/2015), ont continuées à enregistrer les proportions les plus importantes dans le temps, par rapport à l'ensemble des wilayas du pays, avec toutefois des fluctuations.
- Une wilaya des hauts plateaux de l'Est : Sétif (faisant partie de la zone une est classée première à l'échelle Nationale) comme nous pouvons le constater à partir de la figure 1, sa production laitière a connu une évolution positive dans le temps en augmentant d'une année à une autre. Cette dernière a enregistré 306 898 x 10<sup>3</sup> litres de lait en 2015 ;
- L'augmentation dans les quantités produites par wilaya est d'ampleur variable, elle est toutefois considérable dans le cas de la wilaya de Batna qui connaît une émergence singulière dans le secteur laitier ces dernières années (Figure 1). Effectivement cette dernière a connu une évolution de 82% dans la production du lait cru entre 2006 et 2015 ;
- Comme nous permet de constater la figure 1, les wilayas de Skikda, Sidi Belabbes, Souk-Ahras et Tizi-Ouzou ont enregistré des productions relativement importantes au cours de la période analysée soit la dernière décennie, avec des quantités variant en moyenne entre 97 292 x 10<sup>3</sup> litres de lait en 2009 et 146 636 x 10<sup>3</sup> litres de lait en 2015 ;
- Nous pouvons aussi constater que les wilayas suivantes : Mila, Médéa, Oum El Bouaghi, Constantine, Djelfa, Bordj-Bouariridj, Bouira, Mostaghanem, Tlemcen et Tébessa, constituent un groupe qui se caractérise par une augmentation relative de la production laitière en 2015, puisque cette dernière atteint en moyenne pour l'ensemble des wilayas du groupe 105 120 10<sup>3</sup> litres de lait, après avoir enregistré une moyenne de 59 179 x 10<sup>3</sup> litres de lait en 2006 ;
- Le dernier groupe est constitué de wilayas n'ayant pas enregistré d'évolution significatives dans leurs productions laitiers et aussi des wilayas se caractérisant par des productions laitières relativement très faibles,

généralement situées dans la partie Sud du Pays ou nous retrouvons même des wilayas où la production laitière est absente.

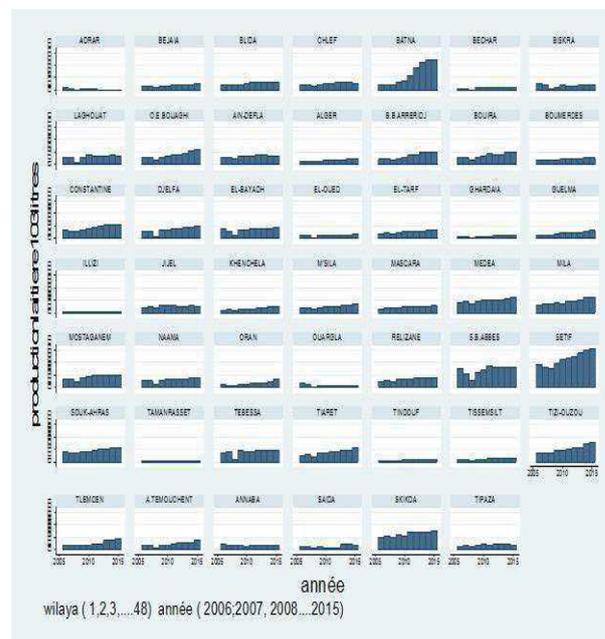
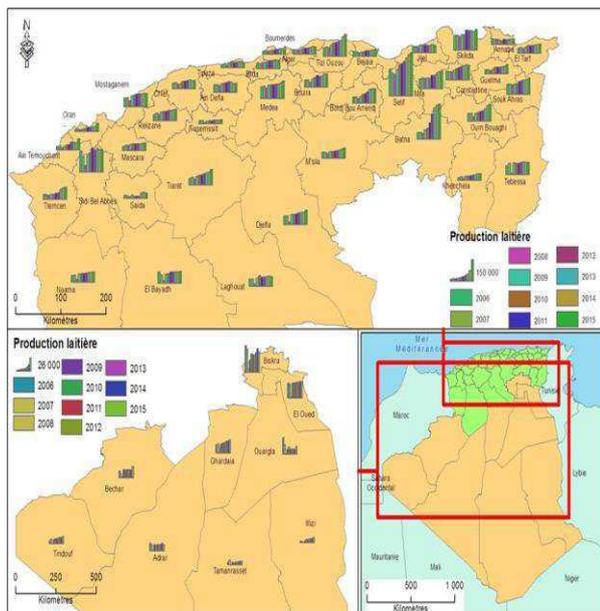


Fig 1 Production de lait cru par wilaya, année 2006 à 2015 établis à partir des données du MADR, 2015

Comme nous pouvons encore mieux cerner l'évolution de la production laitière au niveau des différentes wilayas du pays à partir de la carte numero 1, ou nous pouvons distinguer déjà les wilayas du Sud où la production laitière est insignifiante à nulle pour la période analysée, aussi la courbe retraçant l'évolution de la production laitière au niveau de la wilaya de Sétif est très significative et confirme le classement de cette wilaya pour la période allant de 2006 à 2015, cette dernière est caractérisée par une production importante par rapport aux autres wilayas du pays et aussi par une évolution relativement importante dans le temps.



Carte 1 : Evolution de la production du lait cru par wilaya de 2006 à 2015 établis à partir des données du MADR, 2015

Nous pouvons constater la faible évolution de la production pour toutes les régions en général, la variation par rapport à l'année de référence 2006 caractérise les régions de la zone 1, et est plus perceptible au niveau des hauts plateaux Est, suivis par la région Nord-Est, les plateaux du centre, puis le Nord Est.

Les régions Ouest, ont connus des variations faibles par rapport à l'année de base la production de lait cru n'a pas enregistré des évolutions significatives et enfin pour les régions du Sud, l'évolution dans le temps de la production de lait cru n'a pas enregistrée de variations elle est restée presque la même que pour l'année de base 2006 (Figure 2).

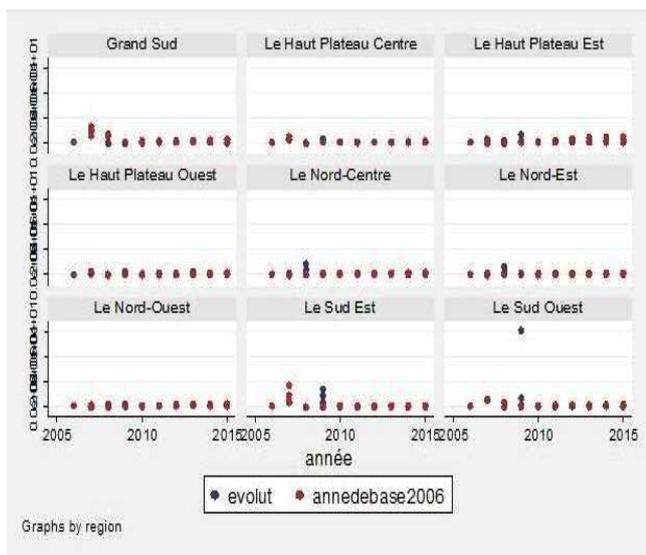


Fig. 2. Évolution de la Production de lait cru par wilaya par rapport à une de base 2006 établis à partir des données du MADR, 2015

### C. Évolution des rendements laitiers

Les rendements laitiers demeurent cependant très faibles, en 2013, la production par jour et par vache était de l'ordre de 8 litres, d'après les statistiques du Ministère de l'Agriculture, et de 10 litres par vache et par jour d'après les enquêtes de terrain. Un écart qui peut s'expliquer par la dimension spatiale, le rendement national englobe toutes les régions d'Algérie, donc beaucoup plus représentatif.

La faible productivité zootechnique des élevages bovins laitiers est le résultat de la conjugaison de plusieurs facteurs en relation avec l'insuffisance et la faiblesse de l'alimentation, la conduite de l'élevage et la maîtrise technique médiocre [15].

La maîtrise insuffisante de la conduite technique des élevages est aussi à l'origine du faible niveau de rendement. Ce constat s'explique par une désorganisation de la profession agricole dont l'origine remonte au démantèlement des domaines agricoles socialistes (DAS) qui s'est faite sans qu'il y ait, pour le moins, une répartition équitable des compétences dans les collectifs d'attributaires d'où une déperdition du caractère professionnel de l'activité agricole [16].

L'adaptation insuffisante des races laitières transférées vers les conditions d'élevage différentes de leurs conditions d'origine peut aussi être avancée comme principale explication à la productivité limitée des animaux [17].

### D. Mesures de Soutien à la Production par le Fonds de l'Etat

La filière laitière a pu bénéficier d'un accroissement substantiel des aides prévues par le programme antérieur de réhabilitation et une amélioration du contenu et du suivi des actions prévues. Les Pouvoirs Publics ont accordé à la filière lait une subvention de l'ordre de 46 milliards de dinars par an. Des facilités financières pour secourir le secteur ont également été accordées sous forme de primes d'incitation à la production [18].

Plusieurs types de primes sont accordés par l'Etat, dans les différents dispositifs laitiers, touchant directement les acteurs de base de la filière (Tableau 3) :

- Prime de production : elle concerne tous les producteurs de lait cru, quelle que soit la taille de leur cheptel dont le montant est de (12 DA/l), elle représente plus de 40 % du prix de référence du lait cru payé aux producteurs.
- Prime de collecte : cette prime rémunère la collecte du lait cru (5 DA/l) et concerne à la fois l'éleveur (éleveur-collecteur), les collecteurs indépendants (agrément collecteur privé), les centres de collecte privés et enfin les laiteries collectrices (personne morale) ;

- Prime d'intégration (ou d'incorporation): cette prime (4DA/l) est destinée au transformateurs s'ils incorporent réellement le lait cru dans le processus de

fabrication du lait pasteurisé, opération qui reste difficile à contrôler au niveau de chaque laiterie par l'ONIL [19].

Pour ce qui est des primes destinées aux acteurs à l'amont de la filière locale (éleveurs, collecteurs et transformateurs), leurs montants totaux ont augmentés passant ainsi de quatre milliards de DA en 2009 à vingt-sept milliards de DA en 2012, soit environ 82 % d'augmentation en six ans. Cette augmentation n'est pas le résultat du seul gain de productivité des systèmes d'élevage et encore moins, d'une forte amélioration du taux de collecte nationale du lait cru. Elle est due plutôt à une revalorisation des primes destinées aux acteurs de base à partir de 2009 à laquelle s'ajoute le nombre grandissant de nouveaux acteurs de la filière qui adhèrent au dispositif de l'ONIL [19].

Nous pouvons constater à partir des données du tableau 3, que les montants des primes ont augmentés d'une façon remarquable de 2009 à 2010 suite au démarrage des activités de l'ONIL.

TABLEAU III

désignations	Prime de production Montant (12DA)	Prime de collecte Montant (5DA)	Prime d'intégration Montant (4 DA)	TOTAL
2009	2 815 776	1 173 240	938 592	4 927 608
2010	18 927 372	7 886 405	6 309 124	33 122 901
2011	6 179 733	4 431 866	2 533 149	13 144 748
2012	4 785 295	4 534 339	3 466 493	12 786 127
2013	10 628 710	9 295 754	8 785 205	28 709 669
2014	12 405 516	11 574 444	3 783 452	27 763 412

Evolution des Primes de Soutien de 2009 à 2015 (ONIL, 2015)

Entre 2009 et 2014, le montant global des primes se répartit de la façon suivante :

- 47% pour les producteurs de lait cru ;
- 32% pour les collecteurs et les centres de collecte ;
- 21% pour les transformateurs.

Toutefois, Il existe aussi d'autres subventions pour l'investissement à la ferme octroyées aux éleveurs qui disposent de plus de 6 vaches, ces derniers peuvent bénéficier d'un financement pour des équipements d'irrigation, des primes de 5000 dinars algériens par hectare pour la production fourragère, ainsi que des primes pour la construction de silo et pour la production d'ensilage.

En plus des promotions de l'investissement à la ferme, la prise en charge globale de l'insémination artificielle au niveau des exploitations est appliquée depuis une décennie déjà.

## VI. Estimation et Analyse des Résultats de la Variable Production du Lait Cru

À travers une analyse empirique de certains segments de la filière laitière en Algérie, nous nous attelons à identifier l'impact des variables principales (impact direct) notamment, les superficies fourragères

et le nombre des effectifs des vaches laitières sur la production laitière.

L'évaluation empirique de cet impact est quand bien même difficile à cerner car elle nécessite la disponibilité de données sur les individus (dans notre cas les wilayas) partant du nombre d'exploitations au niveau de chaque wilaya, des données microéconomiques (inputs/outputs), de la valeur ajoutée jusqu'à la productivité des exploitations.

Nous avons été contraints d'étudier l'évolution de la production au niveau de quarante et une (41) wilayas, sept wilayas sont étés exclues de l'analyse à cause de l'absence de l'activité de la collecte du lait cru au niveau de ces dernières, (données du service des statistiques du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural : MADR).

Pour mener à bien notre réflexion, une présentation de la structure générale, typologie et méthodes d'estimation des modèles économétriques en données de panel s'avère nécessaire.

Pour postuler ensuite, grâce à une application empirique à une étude des résultats issus de l'analyse des variables. Les facteurs explicatifs seront estimés suivant des modèles en données de panels (modèles à effets fixes et modèles à effets aléatoires), qui seront appliqués et construits à cet effet. Ce type de modèle possède l'avantage de la prise en compte de l'hétérogénéité des wilayas dans la modélisation, et de déceler la signification des variables retenus.

La lecture des résultats de la statistique **F** avec (N-1, NT-N-K-1) degré de liberté, La statistique de Fisher « F (3, 366) =24.47, la probabilité (P. value) de F=0.000 inférieure au seuil de 0,005 ». (Nous rejetons l'hypothèse nulle ( $u_i = 0$ ), nous déduisons qu'il y a des effets individuels (le panel à une structure à effets individuelles). Ce qui confirme l'hétérogénéité des individus (wilayas). Le tableau 4, résume les résultats d'estimation des modèles.

Tableau 4: résultats d'estimation de modèle (Résultats obtenus à partir des données du MADR avec le Logiciel Stata version 12)

Méthode d'estimation	MCO			MEF			MEA		
	T(année)	Superficie fourragère	Nombre de vaches laitières (VL)	T(année)	Superficie fourragère	Nombre de vaches laitières (VL)	T (année)	Superficie fourragère	Nombre de vaches laitières(VL)
Coefficient (paramètres estimés)	0.2105	0.0103	0.2739	0.2105	0.0103	0.2739	0.2634	1.21E-06	0.0000103
	-0.0024	-0.00265	0.01861	-0.0024	-0.00265	-0.01861	0.0021	-0.00436	0.0001
Probabilité de statistique T de student (p-value)	0.000	0.142	0.000	0.000	0.142	0.0000		0.005	
**La probabilité de la statistique F	0.0000								
**La probabilité de la statistique F	0.0000								
R <sup>2</sup> corrigé	0.8623								
Test de Hausman	0.0000								
Observations (N*T)	410			410			410		
Nombres de groupe (Wilaya)	41			41			41		

-Dans les parenthèses on donne l'écart -types des paramètres  
 -MCO pour les données en panel le test WHITE – écarts-type consistants et covariance  
 \* F test that all  $u_i=0$ : la statistique  $F(40,366) = 24.47$   
 \*\*la statistique  $F(3,366) = 165.17$  signification global de modèle  
 La « p-value » est une probabilité (entre 0 et 1) qui indique la probabilité sous  $H_0 : u=0$  d'obtenir la valeur trouvée. Ainsi, si le « p-value » est sous le  $\alpha$  désiré (5%), on rejette l'hypothèse nulle. Une « p-value » de 0.0000 rejette très fortement l'hypothèse.

Les résultats d'estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) et le modèle à effet fixes (MEF) montrent que les coefficients associés à la variable nombre de vaches laitières (VL), et à la variable effet temps (T), sont statistiquement significatifs leurs Plus-values respectives sont < à 5%. En outre les superficies fourragères (SF) présentent un effet non significatif sur la croissance de la production laitière. (P-value > à 5%). Le coefficient de détermination R<sup>2</sup> ajusté est égale 0.87, ce qui explique l'importance des variables explicatives dans le modèle (leurs P-value respectives < à 5%).

Nous remarquons que l'estimation de la variable production du lait cru en fonction des variables explicatives de par le modèle à effets aléatoires sont significatives, P-values inférieure au seuil de 5%. Sauf que les coefficients des paramètres ne sont pas les mêmes avec le modèle des moindres carrés ordinaires et le modèle à effets fixes.

A. Nous devons dans cette étape choisir quelle modélisation se prête le mieux à nos données.

En appliquant le test de Hausman qui permet de choisir entre l'estimateur à effets fixes et l'estimateur à effets aléatoires, nous constatons que les deux modèles conduisent à des estimateurs non identiques vu que les valeurs des paramètres estimés pour les variables :

année (T), superficies fourragères (SF) et nombres de vaches laitières (VL) ne sont pas égales pour les deux modèles.

De la différence entre ces deux modèles résulte que le test de Hausman réfute l'hypothèse d'absence de corrélation entre le terme aléatoire  $u_i$  et les variables explicatives du modèle (Plus-value <5%). Ce qui nous conduit à conclure que les estimateurs du modèle à effets aléatoires (erreurs composées) sont biaisés. Il est préférable dans ce cas précis, de retenir ceux du modèle à effet fixes qui sont plus fiables.

Nous constatons que l'effet individuel (wilaya) est fixe, donc l'hétérogénéité de l'espace économique et les caractéristiques de chaque wilaya expliquent aussi le comportement de la variable dépendante (production du lait) et les variables explicatives : Un effet qui ne varie pas dans le temps, mais qui varie d'une wilaya à une autre (niveau de confiance de 95%).

L'analyse des résultats des coefficients estimés du modèle à effets fixes, nous permet aussi de constater que durant la période d'étude de 2006 à

2015, il y a eu une évolution en moyenne (croissance nationale) de 21,05 % pour la production du lait cru et 27,3 % pour les effectifs de vaches laitières.

Alors que le niveau de production mesuré, n'a pas souffert d'une modification importante (21,05%) au cours de cette même période (2006-2015) comparé aux subventions allouées par les pouvoirs publics aux différents acteurs de la filière laitière. Toutes choses égales par ailleurs. [20]

Pour ce qui est des effectifs des vaches laitières, l'évolution est loin des résultats escomptés. Quant à la variable représentant les superficies fourragères (SF), elle n'est pas du tout significative, dans l'explication de la variable dépendante. Cela indique que pour l'analyse pour la période allant de 2006 à 2015, la superficie fourragère n'a pas un effet significatif sur la production du lait cru.

VII. Conclusion

En prétendons apporter une contribution fondée sur des connaissances théoriques et de mobiliser de nouvelles idées pour ouvrir des débats visant à aider les responsables à identifier les atouts et les faiblesses de la filière et surtout à mieux cerner les politiques adaptées régissant l'activité économique, telle que la politique d'incitation à la production laitière et les mesures prises par les décideurs dans ce sens.

Dans ce contexte nous sommes penchés en particulier sur l'examen des caractéristiques propres non observées de chaque wilaya et qui influencent le

développement de la filière en tenant compte de l'hétérogénéité du territoire.

Nous avons essayé de mettre en lumière l'évolution de la production laitière et d'analyser le comportement de cette variable et son évolution, à la fois sur le plan théorique et sur le plan empirique.

Nous avons pu procéder à une analyse dynamique de l'hétérogénéité des wilayas par une modélisation économétrique grâce à la structure des données de panel en double dimension, qui constituent un atout majeur. En effet, si les données en séries temporelles permettent d'étudier l'évolution des relations dans le temps, elles ne permettent pas de contrôler l'hétérogénéité entre les wilayas. A l'inverse, les données en coupes transversales permettent d'analyser l'hétérogénéité entre les individus mais elles ne peuvent pas tenir compte des comportements dynamiques, puisque la dimension temporelle est exclue du champ d'analyse.

Il s'agit également de proposer une réponse aux questions posées par l'intégration de la variable spatiale dans les approches d'économie rurale, de montrer comment l'analyse de la proximité favorise une meilleure compréhension des phénomènes agricoles et agro-alimentaires et modifie la manière même d'en rendre compte en élargissant le champ d'action vers la prise en compte des phénomènes de voisinage [21].

#### Abréviations

**ONIL** : Office National Interprofessionnel du lait  
**MADR** : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural  
**ENSA** : Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie  
**CNIS** : Centre National de l'Informatique et des Statistiques des douanes  
**ONS** : Offices National des Statistiques  
**CNIS** : Centre National de l'Informatique et des Statistiques des douanes  
**FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture  
**ITELV** : Institut technique d'élevage  
**BLM** : Bovin laitier moderne

#### REFERENCES

- [1]. MADR., (2015) : Direction de la programmation des investissements et des études économiques. Etude sur les prévisions et tendances des productions des principales filières agricoles. Phase 3 : Analyse de la situation globales et synthèse de la filière lait, 2015
- [2]. ONIL., Office interprofessionnel du lait ; fichier : liste des éleveurs livreurs lait globale.2009-2015
- [3]. ONS : Evolution Du Commerce Extérieur De L'Algérie Par Groupes D'utilisation Période: Années 2006 à 2010.
- [4]. CNIS (CENTRE NATIONAL DE L'INFORMATIQUE ET DES STATISTIQUES)., (2015) : Statistiques des Douanes Algériennes. Alger : CNIS. [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz) La Douane. 2013, 2014,2015.
- [5]. SADAOUI. M., (2015) : Thèse De Doctorat En Sciences, le choix de localisation des activités économiques en Algérie. Approche : Analyse spatiale et sectorielle en données de panel. Période (2001-2010). Présentée et soutenue à l'ENSSEA.
- [6]. HAUSMAN. J, HALL. B et GRILICHES. Z., (1984) : «Econometrics Models for Count Data with an Application to the Patents-R et D Relationship » nber.org. 1984.
- [7]. POLESE. M et MARTIN. R., (1999) : La dynamique spatiale des activités économiques au Québec. Analyse pour la période 1971-1991 fondée sur un découpage «centre-périphérie». De géographie du Québec Volume 43, numéro 118, Département de géographie de l'Université Laval 1708-8968.
- [8]. MADR., (DSASI): Statistiques agricoles, superficies et production, Séries A et B : 2009, 2010, 2011, 2012, 2013,2014. 2015 (1).
- [9]. MANSOUR. L., (2015) : Etude de l'influence des pratiques d'élevage sur la qualité du lait : effet de l'alimentation. Thèse de Doctorat en sciences agronomiques, université Ferhat Abbas Sétif 1 Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie, 190p.
- [10]. AMELLAL. R., (2007) : « La filière lait en Algérie : entre l'objectif de la sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance ». In : Revue : MAGVET n°58. Pp: 19-20.
- [11]. KAOUICHE-ADJALANE. S., (2015) : « Etude de l'évolution des pratiques d'élevage de bovins laitiers sur la qualité hygiénique et nutritionnelle du lait cru collecter dans la région centre d'Algérie ». Thèse de Doctorat en Sciences, Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie (ENSA), Alger.2015.
- [12]. EDDEBBARH. A., (1989) : « Systèmes extensifs d'élevage bovin laitier ».In : Options Méditerranéennes, Série A, Séminaires Méditerranéennes n° 6, 123-133.
- [13]. NEDJRAOUL., Profil Fourrager. In: <http://www.fao.org/AG/AGP/agpc/doc/counprof/Algeria/Algerie.htm>. 2001
- [14]. MADR., MADR., (2009) : (DRDPA) : Analyse globale des filières, filière lait. pp : 11-15.mai, 2009.
- [15]. MAKHLOUF « La politique laitière algérienne : entre sécurité alimentaire et soutien différentiel de la consommation ».In : NEW MEDIT. n°1. Pp. 12-23.2015.
- [16]. DJERMOUN N et CHEHAT F., (2012) : Le développement de la filière lait en Algérie: de l'autosuffisance à la dépendance. Livestock Research for Rural Development. Volume 24, Article 22.
- [17]. DJEBBARA A., (2008) : Economies d'eau en systèmes irrigués au Maghreb : Actes du quatrième atelier régional, 26-28 mai2008, Mostaganem, Algérie.
- [18]. BELKHEIR B., (2010) : Impact du Fond National de Régulation et de Développement Agricole (FNDA) sur le développement durable du bovin laitier dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Thèse de Magister. ENSA Alger. 173p.
- [19]. ONIL., (2015) : Office interprofessionnel du lait ; fichier : liste des éleveurs livreurs lait globale.2009-2015
- [20]. REQILLART.V et BOUAMRA-M., (2000) : current contact information and listing of economic research of this author provided by RePEc/IDEAS. ... "Quality standards versus nutritional taxes: Health and welfare impacts with strategic firms," TSE Working Papers 15-594, Toulouse School of Economics (TSE)... Sebastian
- [21]. BEN-ARFA. N et al.5.2009., *Dynamiques spatiales de la production agricole en France* ».In : « Revue d'Economie Régionale et Urbaine ». Pp. 807-834. DOI 10.3917/revue.094.0807.2009.

# LE PARTAGE DES CONNAISSANCES AU CŒUR DE L'EVOLUTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN FRANCE

Helga Fouré-Joopen, Pascal Hortefeux,

*Groupe ESC Clermont, 4, boulevard Trudaine, 63037 Clermont-Ferrand – France*

Helga.Foure-Joopen@esc-clermont.fr

Pascal.Hortefeux@esc-clermont.fr

*Résumé* — Notre communication a pour objectif étudier des défis et des dimensions du management de connaissances (leur collecte et leur partage), et observer la manière, comme de petites et moyennes entreprises (PME) françaises intègrent ceci dans leur stratégie de développement.

Dans un monde de compétitivité accrue, l'un des défis majeurs que l'entreprise doit affronter est le management de la connaissance. Celle-ci provient des apprentissages internes ou externes à l'organisation, mais aussi de sa capacité à combiner et à transformer des informations en provenance de son environnement. Lors de notre étude, nous étions confrontés à un contexte économique qui impose de plus en plus aux organisations françaises, et en particulier aux PME, de collaborer, de s'associer, de se regrouper en réseaux, parfois même en pôles de compétences, pour survivre et grandir. A cet égard, le partage de connaissances et l'innovation entrent au centre de l'activité des organisations, considérées comme des atouts majeurs face à une concurrence toujours grandissante. Les entreprises se trouvent ainsi face à de nouvelles exigences aussi bien en gestion qu'en management et doivent adapter leur mode de pilotage de la performance aux nouvelles revendications.

*Mots clés* — Compétitivité, connaissances, réseau d'entreprises, confiance, communication, coordination, coopération

Depuis la fin des années 90, les connaissances (Ermine, 2003), considérées comme ressources clé pour l'entreprise, sont devenues un actif décisif pour un marché compétitif. L'innovation (Dudezert, 2012) agit dans ce contexte comme le mécanisme par lequel les organisations s'adaptent à de nouveaux marchés, des technologies et des modes de concurrence (D'aveni, 1994) en produisant de nouveaux produits, processus et systèmes. Cette disposition à apprendre et à créer rapidement des nouveaux produits est également associée à la capacité organisationnelle d'exploitation des connaissances externes, et à accumuler et à coordonner ses compétences clés. En effet, très souvent les entreprises n'ont pas seules la capacité d'innover, en plus dans un délai très court, et dépendent pour leur survie de la mutualisation des compétences au sein de plusieurs entreprises dans un réseau soit formel soit informel.

Dans ce nouveau modèle d'entreprise centré sur les connaissances (Homri, 2012), le management ne doit pas seulement contrôler les ressources, mais au contraire, dans un objectif de performance socio-économique réussie, développer leur circulation et leur diffusion dans un schéma de collaboration/coopération entre plusieurs parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires...). Nous pouvons faire effectivement le constat que « la recherche de compétitivité fondée uniquement sur la réduction drastique des coûts se révèle à terme limitée pour de nombreuses entreprises » (Fulconis, 2005).

Il s'avère donc que d'autres formes de performance sont explorées, en particulier dans la voie organisationnelle du management des structures en réseau. (Defélix, Picq, 2013).

Le travail en synergie, et plus particulièrement dans un réseau d'entreprises et/ou organisations, se voit alors confronté au défi de relier l'intérêt individuel et la compétence collective.

En effet, une organisation, seule ou en réseau (Fulconis et Joubert, 2009, Mtar, 2014), peut être vue comme un ensemble complexe de structures et de comportements en interaction (Mercklé, 2011). Les relations et les interactions entre eux produisent aussi bien de l'ortho-fonctionnement (fonctionnement souhaité) que de dysfonctionnements (écart entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel, Savall H., Zardet V., Bonnet M. 2008). Toute entreprise produit en effet ces dysfonctionnements qui impactent, de par leur nature, la performance à la fois sociale et économique. « Sociale », car les compétences, comportements et le bien-être des acteurs sont concernés ; « économique », par rapport à l'efficacité financière de l'entreprise qui s'en trouve impactée, d'un point de vue comptable (coûts visibles) ou non (coûts-performances cachés). En conséquence, il est nécessaire d'établir le lien entre le visible-caché et le social-économique (Savall, 1989). La régulation des dysfonctionnements génère des coûts-performances cachés et passe par des actions de management socio-économique portant simultanément sur les structures et les comportements des acteurs pour améliorer à la fois la performance humaine, sociale et économique. Les aspects de coordination et communication efficaces des activités par le management, en lien avec la confiance comme base d'une performance sociale, prennent alors tout leur sens. Dans ce contexte, nous nous inscrivons dans le cadre théorique du management socio-économique (Savall, 1989) qui prône que la performance économique dépend du développement du potentiel humain.

Dans le contexte d'une recherche stratégique appropriée pour faire face à un environnement économique en mutation (changements technologiques, attentes des consommateurs, diversification de la main d'œuvre) et à une compétition accrue aux niveaux national et international, nous nous interrogeons particulièrement sur

les opportunités d'efficience offertes aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) françaises. Une piste d'amélioration pour elles présente incontestablement dans la solution coopérative ou collaborative. Certaines entreprises ont ainsi opté pour un management basé sur le travail en synergie avec d'autres organisations dans leurs secteurs d'activité. Il est alors intéressant d'analyser dans quelles mesures et sous quelles conditions la collaboration dans un réseau d'entreprises, par exemple dans un cluster, est susceptible de concilier leurs intérêts divergents ou convergents.

Lors de nos études de terrain auprès de deux réseaux d'entreprises en Auvergne et en Rhône-Alpes, nous avons constaté d'une part la prise de conscience de l'importance accordée à l'instance de gouvernance pour le fonctionnement d'un cluster, et d'autre part de l'évolution de cette gouvernance. Dans les cas des deux clusters étudiés, la gouvernance associative, liée à l'implication de partenaires institutionnels, typique d'une régulation de district industriel, a joué son rôle pour la création des clusters respectif et ensuite du pôle. Toutefois, la croissance des réseaux à l'exemple des pôles de compétitivité (Verlaque, 2008), et la nécessité d'afficher des performances, répondant aux attentes multiples, nécessite de passer à un autre type de gouvernance et de management. Tout en restant territoriale (Ehlinger et al., 2007), il doit être formalisée avec des moyens plus importants permettant de renforcer l'activité du réseau. En effet, les PME au sein du cluster se trouvent confrontées à la pression du quotidien avec des difficultés pour dégager du temps. Elles n'ont pas les ressources, financières, matérielles ou humaines nécessaires, pour s'impliquer dans la gouvernance du pôle, ni parfois même dans la coordination des projets. Seuls les partenaires territoriaux institutionnels, à condition qu'ils soient légitimes, peuvent remplir une telle mission. Les relations concernant le partage des compétences et des connaissances (Paquet, 2006) prennent ainsi une importance primordiale pour

l'objectif de la réussite des réseaux. Il est par ailleurs nécessaire, comme le réaffirme Mendez et Bardet (2009), d'appréhender la gouvernance en prenant en compte la nature du réseau.

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de nous intéresser à la compréhension des concepts de réseau et de réseau d'entreprises.

Le terme synergie dans un réseau peut se confondre avec d'autres représentations telles la coopération (Ben Mahmoud-Jouini et Calvi (2004), Jagdev (2001) et Thoben (2001), la coalition ou la coordination (Porter, 2004), la collaboration (Phillips et al. 2000), l'alliance (Jolly 2001), le partenariat vertical (Brulhart 2005), etc. Communément, nous comprenons par coopérer le fait de se mettre en groupe et former une organisation particulière à court, moyen ou long terme. Dans la construction d'avantages concurrentiels, cette organisation facilitera les échanges comme la communication, et la circulation des flux de tout genre, accroîtra la communauté, et permettra d'instaurer un climat de confiance entre les partenaires, liant plus au moins étroitement différents acteurs de la vie économique (Bernoux, 1990).

Sans pour autant détailler les multiples configurations de réseaux, nous nous alignons sur la définition d'Assens (1999) disant qu'un réseau d'entreprises est un ensemble d'acteurs (entreprises, bureaux d'études, organismes de recherche, ...) qui décident de coopérer ensemble, dans le cadre d'une structure commune, leur permettant de garder leur indépendance juridique et facilitant les interactions, pour créer de la valeur et atteindre un objectif que seuls ils ne peuvent pas réaliser. Dans ce contexte, les articulations internes et externes permettent d'améliorer la cohésion des organisations, ce qui nous amène vers la communication. Car sans le partage des connaissances/compétences et en particulier de la confiance entre ses acteurs, la coopération dans les réseaux ne pourrait en effet pas perdurer.

Les enjeux stratégiques et économiques liés au management de leur organisation posent alors la question de l'efficacité dans la transmission et le partage de l'information et de la communication entre les personnes, les services et les différents niveaux dans l'organigramme des organisations. L'enjeu est de taille car ce nouveau modèle d'interaction a forcément un impact sur les performances socio-économiques individuelles et collectives. Une collaboration accrue demandant une interactivité basée sur une communication efficace et efficiente implique effectivement un changement des processus de communication d'une PME, soit en interne, soit d'une entreprise à une autre dans un réseau. Ceci implique forcément des décisions managériales concernant le pilotage de la communication qui se trouvent parfois confrontées à une résistance au changement plus ou moins forte de la part des parties prenantes.

Tout en préservant les spécificités de chaque entreprise (Marchesnay, 1991), le partage des connaissances et savoirs (Brezillon, Pomerol, 1999, Pimpeterre, 2011) peut certes aider à renforcer les compétences des entreprises et à accentuer leur compétitivité commune (Aribou, 2015). Dans une logique d'amélioration de la situation économique des entreprises concernées, il est alors primordial de trouver des convergences entre toutes les entreprises cibles, de repérer les domaines à améliorer qui leur sont toutes communs. Cela suppose en particulier de créer une culture commune dans le domaine de la coopération.

L'organisation et le management d'une entreprise ainsi que la communication sont alors considérées comme indissociables pour la création de la confiance et par la suite de la performance d'un réseau d'entreprises. Les deux variables de notre étude, coopération et confiance, sont ainsi interdépendantes : pour s'engager dans la réalisation d'un projet avec autrui, il faut que l'individu construise une

relation de confiance avec l'autre. Pour qu'il amplifie cette confiance, il doit développer des comportements participatifs. De cette manière, l'interaction entre les deux variables, peut favoriser la construction de la collaboration confiante dans les situations de travail. La confiance ne s'impose cependant pas mais se construit pas à pas à travers les projets collaboratifs.

Un des aspects majeurs des collaborations inter-entreprises réside dans le degré de la confiance mutuelle en vue d'un partage des connaissances et ressources, (Lalouette, 2013) de leur connectivité initiée par leurs dirigeants et portée par un dispositif efficace de communication. En donnant accès aux données financières et opérationnelles aux partenaires dans un réseau, les entreprises deviennent en effet plus vulnérables. La confiance en relation avec le capital social rentre ainsi dans les stratégies de coopération.

Les spécificités des PME impliquées dans un réseau de collaboration, la complexité des relations entre elles d'une part et la nécessité d'une diffusion rapide des innovations et des savoirs techniques d'autre part, exigent alors un pilotage actif de communication interne et externe des entreprises de la part de leurs dirigeants respectifs. Ceux-ci sont obligés de mettre en œuvre des stratégies communes afin d'exploiter les potentiels du réseau par un procédé précis: le changement de comportement des acteurs d'organisations différentes pour créer une culture commune dans le domaine de la collaboration envisagée. Une collaboration et une interactivité basées sur la communication, les enjeux stratégiques et économiques liés au management de leur organisation posent la question de l'efficacité dans la transmission et le partage de l'information et de la communication entre les personnes, les services et les différents niveaux dans l'organigramme des organisations dans un réseau. Le changement des processus de communication d'une PME à une autre aura alors un impact sur leurs performances socio-économiques

individuelles et collectives à condition de mettre en place un dispositif de langage commun par l'encadrement de l'entreprise. Celui-ci doit viser une communication inter-organisationnelle et autoriser une évolution (en tant que changement organisationnel) plus adapté en termes d'activités et de tâches à haute valeur ajoutée (Savall, Zardet, Bonnet, 2008).

L'entreprise individuelle et le groupe des entreprises doivent créer les conditions de partage pour éviter les phénomènes de rétention, d'où le travail du manager : les informations doivent être disponibles, d'abord en interne et ensuite en externe. Le partage de la connaissance se diffère du partage de la richesse grâce à l'effet de synergie : si l'on partage la connaissance, les connaissances des deux parties qui partagent vont s'accroître alors que si l'on partage des biens, ce n'est pas le cas (il passe de l'un vers l'autre). On parle de synergie et de surgénération : l'exploitation de la connaissance génère une connaissance supérieure à la connaissance d'origine. Pour faciliter la coopération et être plus performante, l'entreprise peut alors mettre en place des plateformes collaboratives du type réseau social.

Pour les salariés, l'échange d'informations entre eux et ainsi la co-construction de savoirs et connaissances sont indéniables un avantage pour eux-mêmes et l'entreprise dans sa totalité. La direction voit son intérêt dans une proximité plus grande avec ses salariés et collaborateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Des questionnaires ou des publications peuvent par exemple répondre au plus proche des attentes des parties prenantes.

Une ingénierie de communication en vue d'un partage de savoirs pourra alors aider les acteurs à prendre conscience, étape par étape, de l'importance de la construction de la confiance dans le réseau. Cela ne se fait pas naturellement et nécessite des balances socio-économiques qui fonctionnent comme un outil de la communication interne et externe, prenant alors le rôle d'indicateur stratégique du réseau qui peut renforcer la confiance.

Au-delà des déterminants structurels propres à chaque réseau d'entreprises, l'articulation pilotée de leur communication interne et externe aide alors à construire étape par étape la confiance entre tous les acteurs et contribue à améliorer leur coopération ainsi que leur performance socio-économique individuelle et collective.

Les outils collaboratifs contribuent à créer une communauté où des groupes de salariés vont partager des compétences professionnelles ou même des intérêts privés. Cette proximité entre les collaborateurs amène un investissement plus important sur le plan personnel et de ce fait une collaboration en vue d'un partage de connaissances. Au final, ces échanges personnelles et professionnelles favorisent la coopération dans l'organisation et contribuent à la culture d'entreprise. Les outils de gestion seuls cependant ne produisent pas d'impacts ni sociaux, ni économiques dans l'organisation. C'est seule la conduite des interactions entre les outils et les structures qui permet de créer de la connaissance (Hatchuel et Weil, 1992) ; Moidson, 1997) et de leur partage. C'est le fruit d'un apprentissage (Argyris et Schön, 2008) collectif et d'une performance globale de l'entreprise.

**Bibliographie:**

M.-L. Aribou, «Management des connaissances et réussite des fusions & acquisitions : approche par les normes », in *XXIVème Conférence de l'AIMS*, Paris, 3, 4 et 5 Juin 2015.

C.Argyris et D.A. Schön, 4<sup>ème</sup> Éd., 1978, 1<sup>ère</sup> Éd., *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart, Klett-Cotta, 313 pages, 2008.

C. Assens, « La cartographie des réseaux sans „frontières“ », in *2ème Colloque La Métamorphose des Organisations*, 21, 22, 23 octobre, Nancy, 1999.

S. Ben Mahmoud Jouini et R. Calvi, « Les coopérations inter-entreprises dans les projets de développement », in Garel G., Giard V., Midler C. (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris, p. 161-186, 2004.

P. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris, 1990.

P. Brezillon et J.-Ch. Pomerol, « Partage des connaissances contextuelles et coopération dans les systèmes d'assistance intelligents », *Travail Humain*, pp. 223-246, 1999.

F. Brulhart, « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, 8 : 4, pp.167-191, 2005.

R. A. D'aveni, *Hyper competition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: The Free Press, 1994.

C. Defélix et T. Picq, « De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité », *@GRH*, Vol.2, n° 7, p. 41-66, 2013.

A. Dudezert et al., « Le KM au cœur de la stratégie d'entreprise », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49(2), pp. 26-43, 2012.

S. Ehlinger, V. Perret et D. Chabaud, «Quelles gouvernances pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp.155-171, 2007.

J.-L. Ermine. *La gestion des connaissances*, Hermès Lavoisier, pp.166, 2003.

F. Fulconis, « Le réseau, objet de recherche en gestion - La pluralité des cadres d'analyse », in C. Voisin., S. Ben Mahmoud-Jouini. et S. Edouard (éds.), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris, p. 59-75, 2004.

F. Fulconis et J. Joubert. « Management des pôles de compétitivité et structures en réseau : une analyse de la filière agroalimentaire », *Management & Avenir*, Vol. 25, no. 5, pp. 184-206, 2009.

A. Hatchuel et B. Weil, « L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts », *Revue française de sociologie*, Vol. 35, n°35-1, pp. 137-139, 1994.

S. Homri, « Culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissances ? », *Vth GECSO conference*, Montréal, 30 May-1er June, 2012.

H. S. Jagdev et K. D. Thoben, « Anatomy of enterprise collaborations », *Production Planning and Control*, Vol.12, n°5, pp.437-451, 2001.

D. Jolly, *Alliances inter-entreprises entre concurrence et coopération*, Vuibert, 2001.

C. Lalouette, « Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle : état de l'art et illustration dans l'aéronautique », n° 2013-01 of the *Cahiers de la Sécurité Industrielle, Foundation for an Industrial Safety Culture*, Toulouse, France, 2013.

M. Marchesnay, «La PME : une gestion spécifique ?», *Economie rurale*, n°206, pp.11-17, 1991.

A.Mendez et D. Mercier, « Le rôle des relations inter organisationnelles dans des territoires en transition : des compétences clés sous contraintes de l'Histoire », in *Actes de la XVème Conférence AIMS*, Annecy / Genève 13-16 juin 2006.

A. Mendez et M. Bardet, « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, N° 190, Janvier, p. 123-142, 2009.

P. Mercklé, *La sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, « Repères », 128 pages, 2011.

J.-C. Moisdon, collectif, sous la direction de, *Du mode d'existence des outils de gestion*, SeliArslan, 286 pages, 1997.

K. Mtar, « L'entreprise réseau come un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises manufacturières françaises ». Thèse, Economies et finances. Université Nice Sophia Antipolis, 2014

P. Paquet, « De l'information à la connaissance ». In *Information et communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?*, pp.17-48, Harmattan. 18, 2008.

N. Phillips, T. Lawrence et C. Hardy, « Inter-Organizational collaboration and the dynamics of institutional fields », *Journal of Management Studies*, Vol. 37, n°1, 2000.

S. Pimpeterre, « Ressources et partage des connaissances », *ESSACHESS - Journal for Communication Studies*, Vol. 1, n° 1-2, 2011.

M. Porter (2004). *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, 2004.

H. Savall, *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, Dunod, édition augmentée, 1989.

H. Savall, V.Zardet et M. Bonnet, 1<sup>ère</sup> éd. 2000, *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, ISEOR éditions, 2008.

A. Verlaque, « Les pôles de compétitivité : une forme organisationnelle à plusieurs niveaux », *Actes de la XVIIème Conférence de l'AIMS*, 28-31 Mai 2008,

# Conseil d'Administration et Performance Financière des Entreprises Françaises

Amine Jaoua<sup>1</sup>, Sami Ben Mim<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ISG Sousse, Université de Sousse  
Route Soukra km 4, Sfax 3052, Tunisie  
aminejaoua91@yahoo.fr

<sup>2</sup> IHEC Sousse, Université de Sousse  
Rue Agadir Khezama Est, Sousse 4051, Tunisie  
sbenmim@yahoo.fr

**Résumé**— Le principal objectif de cet article est de cerner les caractéristiques du conseil d'administration ayant un impact significatif sur la performance financière des entreprises françaises. L'analyse empirique portant sur un panel de 39 entreprises françaises cotées durant la période 2007-2013 montre que le taux de présence des administrateurs aux réunions et la présence de censeurs(s) au sein du conseil exercent un effet positif sur la performance des entreprises. Les résultats suggèrent également qu'une proportion élevée d'administrateurs étrangers ainsi qu'un nombre élevé de comités spécialisés influencent négativement la rentabilité des entreprises. Une augmentation de la proportion des administrateurs seniors aurait également une incidence négative sur la performance.

**Mots-clés**— Théorie de l'agence, gouvernance d'entreprise, conseil d'administration, comité d'audit, performance financière.

## I. INTRODUCTION

A partir des années 1990, la gouvernance d'entreprise s'est imposée comme un système pouvant garantir l'efficacité de la firme, et ce en empêchant les dirigeants de « désobéir » aux actionnaires. En effet, si la gouvernance d'entreprise a vu le jour, c'est principalement à cause des conflits d'intérêts qui apparaissent entre les actionnaires et les dirigeants et qui entravent la croissance de l'entreprise.

La théorie de l'agence décrit ces conflits d'intérêts et explique leurs conséquences tout en proposant des solutions pour aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Cette relation conflictuelle entre l'actionnaire et le dirigeant est appelée relation d'agence. Jensen et Meckling [1] définissent cette dernière comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Selon ces auteurs, l'asymétrie d'information est la principale cause de conflits d'agence vu que l'information n'est pas accessible à toutes les parties. Le dirigeant dispose en effet d'un avantage informationnel par rapport à l'actionnaire vu que ce dernier délègue son pouvoir décisionnel au premier. Dès lors, les actionnaires se retrouvent face à deux formes d'opportunisme de la part des

dirigeants, à savoir : la sélection adverse (l'asymétrie d'information porte sur les compétences professionnelles du dirigeant) et l'aléa moral (l'asymétrie d'information est relative à la volonté du dirigeant à respecter ses engagements *ex post*). Ces conflits d'agence génèrent trois types de coûts d'agence [1] : les coûts de surveillance supportés par l'actionnaire, les coûts d'obligation supportés par le dirigeant et les pertes résiduelles qui représentent les pertes qui persistent en dépit du contrôle exercé par l'actionnaire et l'engagement du dirigeant.

La solution proposée par Jensen et Meckling [1] pour aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, est l'incitation financière. Cette dernière peut prendre soit la forme de propriété managériale, soit la forme de rémunération incitative. La propriété managériale consiste à aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants, en accordant à ces derniers des parts du capital de l'entreprise. La présence des dirigeants dans le capital de l'entreprise devrait en effet les motiver à fournir à maximum d'effort et les inciter à créer de la valeur. Selon Jensen et Meckling [1], la relation entre la propriété managériale et la performance de l'entreprise est linéaire, c'est-à-dire plus la part de propriété détenue par les dirigeants est importante, plus ils sont soucieux des conséquences de leurs décisions sur leur richesse et plus ils se sentent tenus de prendre des décisions qui améliorent la performance de l'entreprise. La deuxième forme d'incitation financière est la rémunération. Dans ce cas, Jensen et Meckling [1] estiment que plus la rémunération des dirigeants est importante, plus ils sont incités à fournir des efforts supplémentaires et à maximiser la valeur actionnariale.

C'est sur cette base que la notion de la « gouvernance d'entreprise » a vu le jour. Charreaux [2], définit la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des mécanismes 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 ». Selon Shleifer et Vishny [3], la gouvernance d'entreprise est un « ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants ».

L'objectif majeur de la gouvernance d'entreprise est le contrôle des dirigeants afin d'éviter qu'ils exproprient la richesse des actionnaires. En effet, les actionnaires veulent maximiser leur valeur actionnariale et doivent donc mettre en place des mécanismes de gouvernance afin de contrôler les dirigeants et mettre fin à leur comportement opportuniste. On parle, dans ce cas, de l'approche actionnariale. Cette vision, qui se limite à préserver uniquement les intérêts des actionnaires, a cependant évolué. En effet, il existe une deuxième approche de la gouvernance d'entreprise, appelée approche partenariale, qui s'intéresse à toutes les parties prenantes dans une entreprise. L'objectif de cette approche est d'atteindre des niveaux de performance élevés afin de maximiser la valeur partenariale et ce, par le biais de la création de la richesse entre toutes les parties prenantes de la firme.

Cabane [4] classe les objectifs de la gouvernance d'entreprise selon leur ordre d'apparition chronologique de la manière suivante : «

- Garantir la gestion optimale des biens des actionnaires ;
- Contrôler le management ;
- Limiter les risques ;
- Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Aider le management ;
- Protéger l'intérêt social et les parties prenantes ;
- Créer de la valeur pour l'entreprise. »

Les mécanismes de gouvernance peuvent être internes, c'est-à-dire mis en place par l'entreprise, ou externes, c'est-à-dire provenant de l'environnement externe de l'entreprise. Le conseil d'administration est un mécanisme interne de gouvernance d'une importance capitale.

Les actionnaires veulent que les dirigeants soient contrôlés de façon efficace. Toutefois, le coût de contrôle peut s'avérer très onéreux. Or, dans une entreprise où l'actionnariat est dispersé, aucun actionnaire n'est prêt à supporter, à titre individuel, ce coût. Ceci engendre un problème de passager clandestin. En effet, l'actionnaire qui décide d'exercer un contrôle sur les dirigeants, supportera seul l'intégralité du coût de contrôle. Pourtant, c'est l'ensemble des actionnaires qui profitera des bénéfices dégagés de ce contrôle. Pour pallier ce problème, la mise en place d'un conseil d'administration devient nécessaire en déléguant le pouvoir de contrôle à des agents appelés administrateurs. Ces derniers bénéficient d'un pouvoir de contrôle et de décision important. Leur principale mission est de veiller à la protection des intérêts des actionnaires. Les administrateurs sont payés par des jetons de présence. Selon Fama [5], un conseil d'administration efficace est un conseil composé non seulement d'actionnaires mais aussi d'administrateurs indépendants qui n'entretiennent aucun lien avec l'entreprise. En effet, selon cet auteur, l'absence de lien entre les administrateurs indépendants et les dirigeants de l'entreprise est un facteur de performance étant donné que ces derniers se sentent menacés de licenciement si jamais ils ne respectent pas leurs engagements.

Par ailleurs, afin de mener à bien ses fonctions, notamment celles relatives au contrôle, le conseil d'administration peut créer des comités spécialisés. En France, l'ordonnance du 8 décembre 2008 impose aux sociétés cotées d'avoir un comité d'audit rattaché au conseil d'administration de l'entreprise. Le comité d'audit ne se substitue pas au conseil d'administration mais lui facilite son travail. En effet, le comité d'audit vérifie le processus de traitement des informations financières et comptables et veille sur l'efficacité des systèmes de contrôle des comptes et de gestion des risques.

Les études empiriques menées dans le contexte français traitant l'impact du conseil d'administration sur la performance ne tiennent pas compte de certaines caractéristiques du conseil d'administration telles que l'âge des administrateurs, le pourcentage d'administrateurs salariés (non actionnaires) ou encore la présence de censeur(s). Cet article cherche à compléter les précédentes études en déterminant les caractéristiques du conseil d'administration qui améliorent la performance de l'entreprise. En effet, l'objectif de cet article est d'étudier l'impact de la structure du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises françaises. Il s'agit notamment d'identifier les caractéristiques permettant au conseil d'exercer efficacement sa mission de gouvernance.

Le reste de l'article est organisé comme suit : la deuxième section présente une revue de littérature. La troisième section présente la méthodologie et l'échantillon. Les résultats sont présentés et discutés dans la quatrième section. Enfin, la conclusion analyse les principaux résultats et présente une extension possible de cette recherche.

## II. REVUE DE LITTÉRATURE

Nous proposons dans ce qui suit une revue des différentes caractéristiques du conseil d'administration pouvant affecter sa mission d'exercice de contrôle au sein de l'entreprise.

### A. Taille du Conseil d'Administration

Plusieurs études empiriques ont été menées afin de mettre en évidence la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance des entreprises, mais les résultats sont loin d'être unanimes.

Le premier courant considère que la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance est négative. Ainsi, plus un conseil d'administration est de grande taille, moins il est efficace et moins l'entreprise est performante. Dans ce sens, des études en psychologie démontrent que les groupes dont la taille est réduite sont plus aptes à prendre des bonnes décisions [6]. Selon Yermack [7], les entreprises dont le conseil d'administration est de petite taille, ont une meilleure performance que les autres. Cet auteur affirme également que les conseils d'administration de petite taille sont capables de licencier les dirigeants lorsque l'entreprise devient moins performante. Eisenberg, Sundgren et Wells [8] analysent un échantillon de petites et moyennes entreprises finlandaises et trouvent une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance. L'étude menée

par Mak et Kusnadi [9] portant sur les entreprises singapouriennes et malaisiennes, confirme les résultats des études de Yermack [7] et d'Eisenberg, Sundgren et Wells [8], en décelant une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance mesurée par le Q de Tobin.

Un second courant soutient l'existence d'une relation positive entre la taille du conseil d'administration et la performance des entreprises. Ce résultat s'explique par le fait que les connaissances de chaque administrateur contribuent à l'amélioration de la qualité du contrôle exercé sur le dirigeant [10]. Provan [11], Zahra et Pearce [12], et Adams et Mehran [13], soutiennent l'hypothèse selon laquelle un conseil d'administration de grande taille permet de réaliser de meilleures performances. Dans le contexte français, Godard et Schatt [14] affirment que plus la taille du conseil d'administration est grande, plus la performance financière des entreprises françaises s'améliore.

#### *B. Indépendance des Administrateurs*

Afin de réduire les conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants, Fama [5] propose l'introduction d'une proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration afin de garantir son efficacité en matière de contrôle des dirigeants. Dans ce sens, plusieurs études empiriques ont démontré que plus la proportion d'administrateurs indépendants est importante, plus l'entreprise est performante. Rosenstein et Wyatt [15] affirment que la nomination d'une proportion supplémentaire d'administrateurs indépendants, engendre une hausse du cours boursier de l'entreprise dans les jours qui suivent. Par conséquent, les actionnaires verront leur richesse augmenter. Les études menées par Byrd et Hickman [16] et Lee, Rosenstein, Rangan et Davidson [17] montrent que la présence d'administrateurs indépendants permet de protéger les intérêts des actionnaires lorsque des conflits d'agence apparaissent. Selon Dahya, Dimitrov et McConnell [18], plus le conseil d'administration est indépendant, plus la valeur de l'entreprise augmente. Lefort et Urzúa [19] corroborent cette idée et affirment que l'augmentation de la proportion d'administrateurs indépendants engendre une amélioration de la performance de l'entreprise.

Bien que la plupart des études concluent à un impact positif de l'indépendance du conseil sur la performance, certains travaux aboutissent aux résultats contraires. Dans ce sens, Fosberg [20], Hermalin et Weisbach [21], Yermack [7], Klein [22] et Adams et Mehran [13] démontrent que la relation entre la proportion d'administrateurs indépendants et la performance est négative. Selon ces auteurs, les entreprises ayant un conseil d'administration dans lequel la proportion d'administrateurs indépendants est réduite, réalisent de meilleures performances. L'étude de Cavaco, Challe, Crifo et Rebérioux [23], portant sur les entreprises françaises, confirme ce postulat. Ils expliquent cela par le fait qu'un nombre important d'administrateurs indépendants réduirait le potentiel de partage d'information.

#### *C. Administrateurs Salariés*

Il existe plusieurs études empiriques qui s'intéressent à l'impact de la présence des salariés actionnaires désignés par l'assemblée générale ordinaire au sein du conseil d'administration sur l'amélioration de la qualité du contrôle. Ainsi, selon Desbrières [24], leur présence pousse les dirigeants à réduire leur comportement opportuniste. Cependant, rares sont les études qui s'intéressent à l'impact de la présence des salariés non actionnaires au sein du conseil d'administration sur la performance des entreprises.

Le rapport Gallois [25] propose l'introduction de quatre administrateurs salariés au moins au sein des conseils d'administration des grandes entreprises françaises, avec voix délibérative, sans dépasser le tiers des membres. Selon ce rapport, cette mesure permet « aux représentants du personnel d'être mieux en capacité d'exprimer leurs points de vue, plus tôt dans le processus d'élaboration des stratégies d'entreprise, pour être mieux en mesure d'anticiper les évolutions à venir ». La loi de sécurisation de l'emploi de 2013 ignore cette proposition mais impose néanmoins aux entreprises dont l'effectif est de 10 000 salariés dans le monde ou plus de 5 000 en France, de représenter les salariés au sein de leur conseil d'administration ou conseil de surveillance par deux salariés au moins si la taille du conseil est supérieure à douze administrateurs, et un seul salarié au moins dans le cas contraire.

En leur qualité de salariés, ces administrateurs sont sur le terrain et assistent au quotidien aux différentes étapes des processus de production et commercialisation et peuvent par conséquent identifier les anomalies qui empêchent le bon fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, leur présence au sein du conseil d'administration peut s'avérer bénéfique à la performance financière de l'entreprise vu qu'ils sont aptes à proposer des solutions efficaces.

#### *D. Administrateurs Etrangers*

Selon Oxelheim et Randøy [26] la présence d'administrateurs étrangers au sein du conseil d'administration améliore la performance financière de l'entreprise mesurée par le Q de Tobin. Ils expliquent cela par le signal de transparence que l'entreprise envoie aux investisseurs lorsqu'elle désigne un membre étranger au sein de son conseil d'administration. Mais ces résultats ne font pas l'unanimité. En effet, l'étude menée sur des entreprises françaises par Cavaco, Challe, Crifo et Rebérioux [23] suggère que la proportion d'administrateurs étrangers au sein du conseil d'administration influence négativement la performance financière des entreprises mesurée la rentabilité de l'actif (ROA). Les différences d'ordre culturel peuvent expliquer l'inefficacité des administrateurs étrangers.

#### *E. Présence de Censeur(s) au Sein du Conseil d'Administration*

Les grandes entreprises peuvent désigner un ou plusieurs censeurs au sein de leur conseil d'administration. Le rôle du censeur est défini par un contrat. Généralement, il est nommé pour aider les administrateurs dans leurs choix vu qu'il

possède des connaissances approfondies dans des domaines donnés, et pour veiller à la bonne application des statuts et la vérification des comptes annuels.

Le censeur est censé garantir le respect de la loi et des différentes procédures et contribuer à améliorer la performance de l'entreprise en éclairant les administrateurs sur certains détails dans lesquels il dispose de connaissances approfondies. Mais ce dernier ne bénéficie que d'une voix consultative. Il ne participe, donc, pas de façon effective aux décisions prises par le conseil d'administration et ses propositions et ses propositions ne sont pas toujours retenues par les administrateurs.

#### F. Administrateurs Seniors

En France, les organismes de recherche d'emploi considèrent qu'une personne est senior à partir de l'âge de 50 ans [27]. Nous considérons donc que les administrateurs seniors sont ceux dont l'âge est supérieur ou égal à 50 ans.

Même si beaucoup d'entreprises préfèrent recruter des employés jeunes et dynamiques, il n'en est pas de même pour les administrateurs. En effet, la plupart des administrateurs sont des seniors vu qu'il faut avoir beaucoup d'expérience pour pouvoir occuper un poste de responsabilité aussi important. Mais cela est-il suffisant pour améliorer la performance d'une entreprise ? Il est scientifiquement prouvé que les capacités cognitives diminuent avec l'âge. En effet, avec l'âge les neurones des régions cérébrales intervenant dans l'apprentissage et la mémoire subissent une dégénérescence progressive et définitive. On estime à titre d'exemple que dans l'hippocampe (structure du cerveau des mammifères qui joue un rôle central dans la mémoire), 5 % des neurones disparaissent à chaque décennie après l'âge de 50 ans [28].

Même s'il est clairement établi qu'après 50 ans les fonctions cognitives commencent à décliner, d'autres facteurs tels que l'expérience comblent ces déficits. En effet, certaines études à l'instar de celles de Spirduso démontrent que les personnes âgées en activité sont plus performantes dans plusieurs domaines que les personnes jeunes et inactives. Ceci peut s'expliquer, entre autres, par le fait que l'augmentation du temps de réflexion chez les seniors (conséquence du vieillissement) entraîne une prise de décision plus réfléchie et plus précise et donc plus productive que chez les jeunes [29]. Dans ce sens, l'étude de Waldman et Avolio [30], suggère que la productivité et le rendement au travail s'améliorent avec l'âge.

#### G. Dualité

La dualité signifie qu'une seule personne cumule les mandats de directeur général et de président du conseil d'administration [31]. On parle dans ce cas d'un Président-Directeur Général (PDG).

Selon la théorie de l'agence, la dualité empêche le bon fonctionnement des prérogatives de contrôle du conseil d'administration. Ceci entraîne des coûts d'agence et affecte négativement la performance de l'entreprise [1], [32]. Rechner et Dalton [33] confirment cette thèse et démontrent

qu'il existe une relation négative entre la dualité et la performance des entreprises. Les résultats de l'étude menée par McKnight et Mira [34] corroborent cette idée en démontrant que la dualité a un impact négatif sur la performance des entreprises mesurée par le Q de Tobin. Selon Carapeto, Lasfer et Machera [35], il faut que la fonction de direction générale et celle de la présidence du conseil d'administration soient dissociées. En effet, selon ces auteurs, le directeur général ne peut être performant s'il assure également la fonction de président du conseil d'administration car il aura tendance à favoriser ses intérêts personnels.

D'autres études empiriques prouvent qu'il n'existe aucune relation significative entre la dualité et la performance de l'entreprise. En effet, Chaganti, Mahajan et Sharma [36], Rechner et Dalton [37] et Liang et Li [38] suggèrent que la dualité n'a aucun impact sur la performance de l'entreprise.

Alors que la théorie de l'agence préconise que la dualité empêche le conseil d'administration de contrôler efficacement le dirigeant, la théorie de l'intendance (stewardship) considère que la dualité améliore la performance de l'entreprise vu qu'elle permet au PDG de disposer de toutes les informations et de travailler en harmonie avec les autres administrateurs. En effet, selon cette théorie, la séparation de la fonction de direction générale et celle de la présidence du conseil d'administration favorise l'apparition des conflits d'intérêts. Selon Donaldson et Davis [39] la dualité a un impact positif sur la rentabilité des capitaux investis. Godard et Schatt [14], [40] confirment l'impact positif de la dualité sur la performance financière des entreprises françaises.

#### H. Nombre de Réunions du Conseil d'Administration

Le nombre de réunions tenu par le conseil d'administration peut influencer les décisions prises et s'impacter par la suite sur la performance financière de l'entreprise. La littérature à ce sujet ne donne pas lieu aux mêmes conclusions. En effet, si certaines études concluent qu'un nombre de réunions élevé n'engendre pas forcément une amélioration de la performance des entreprises [41], d'autres études, à l'instar de celle de Godard et Schatt [14], démontrent que la performance financière des entreprises s'améliore lorsque le nombre de réunions du conseil d'administration augmente.

#### I. Taux de Présence des Administrateurs aux Réunions du Conseil d'Administration

En plus de la fréquence des réunions, l'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration peut influencer la performance financière des entreprises. En effet, la qualité des travaux du conseil d'administration devrait s'améliorer quand le taux présence des administrateurs aux réunions est élevé car les débats deviendraient plus riches. Dans ce sens, Godard et Schatt [42] considèrent que l'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration contribue à son bon fonctionnement.

### J. Taille du Comité d'Audit

Selon Pincus, Rusbarsky et Wong [43], plus le comité d'audit est de grande taille, plus l'entreprise consacre des ressources afin de contrôler le processus de reporting comptable et financier. Ceci signifie que les entreprises ayant un comité d'audit de grande taille accordent une importance particulière au processus de contrôle comptable. Anderson, Mansi et Reeb [44] constatent que les comités d'audit de grande taille travaillent avec un maximum de transparence vis-à-vis des actionnaires et des créanciers, ce qui engendre un contrôle plus efficace du processus comptable et financier. Ceci a une influence positive sur la performance financière des entreprises. Bédard, Marrakchi Chtourou et Courteau [45] corroborent ces résultats et affirment que l'augmentation de la taille du comité d'audit, permet un meilleur contrôle du processus comptable et financier.

### K. Indépendance du Comité d'Audit

Selon Keasey et Wright [46], l'élément primordial pour garantir la fiabilité des états financiers est l'indépendance des membres du comité d'audit. L'étude de Klein [47] confirme ce postulat en démontrant qu'il y a une relation positive entre l'indépendance des membres du comité d'audit et la performance des entreprises. Abbott et Parker [48] constatent que les entreprises ayant un comité d'audit composé de membres indépendants subissent moins de sanctions de la part de la Securities and Exchange Commission (SEC) pour états financiers frauduleux que les entreprises ayant un comité d'audit non indépendant.

### L. Nombre de Comités Spécialisés

Selon John et Senbet [49], le conseil d'administration devient plus efficace lorsqu'on y rattache des comités spécialisés. En effet, une entreprise peut créer autant de comités spécialisés qu'elle ne le désire. Leur rôle est de faciliter les travaux du conseil d'administration. Donc s'il y a plusieurs comités spécialisés, les différentes tâches se répartissent entre eux selon la spécialité de chacun. Ceci pourrait contribuer à rendre les travaux du conseil d'administration plus simple, fluide, rapide et efficace.

## III. METHODOLOGIE ET ECHANTILLON

### A. Présentation du Modèle

Nous estimons le modèle défini par l'équation suivante :

$$Y_{it} = c + \beta X_{it} + \alpha Gouv_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Où  $Y_{it}$  est l'indicateur de performance financière de l'entreprise  $i$  à la date  $t$ ,  $X$  est la matrice des variables de contrôle,  $Gouv$  est un indicateur de gouvernance (variables indépendantes),  $c$  est une constante et  $\varepsilon_{it}$  est un terme d'erreur.

Nous exécutons les tests de spécification usuels afin de détecter d'éventuels effets individuels et de préciser la nature de ces effets (fixes ou aléatoires). L'équation précédente se réfère donc au cas d'un panel parfaitement homogène. Si les tests révèlent la présence d'effets individuels fixes ou aléatoires, le modèle sera décrit par les équations respectives suivantes :

$$Y_{it} = c + c_i + \beta X_{it} + \alpha Gouv_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$Y_{it} = c + \beta X_{it} + \alpha Gouv_{it} + \mu_i + v_{it} \quad (3)$$

Où  $c_i$  et  $\mu_i$  représentent respectivement les effets individuels fixes et aléatoires dans les équations (2) et (3).

1) *Variables Dépendantes* : Nous retenons comme variables dépendantes les deux mesures traditionnelles de la performance financière présentées dans le tableau suivant :

TABLEAU I  
PRESENTATION DES VARIABLES DEPENDANTES

Variables dépendantes	Mesures
Rentabilité de l'actif (ROA)	(Résultat net / Actif Total) * 100
Rentabilité des capitaux propres (ROE)	(Résultat net / capitaux propres) * 100

2) *Variables Indépendantes* : Les variables indépendantes concernent les caractéristiques du conseil d'administration. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU II  
PRESENTATION DES VARIABLES INDEPENDANTES

Variables indépendantes	Mesures
Taille du conseil d'administration (TAILCA)	Nombre d'administrateurs qui siègent au sein du conseil d'administration.
Pourcentage d'administrateurs indépendants (ADMIND)	Nombre d'administrateurs indépendants / Nombre total d'administrateurs
Pourcentage d'administrateurs salariés (ADMSAL)	Nombre d'administrateurs élus par les salariés / Nombre total d'administrateurs
Pourcentage d'administrateurs étrangers (ADMETR)	Nombre d'administrateurs étrangers / Nombre total d'administrateurs
Présence d'un ou de plusieurs censeurs (PRCENS)	Variable binaire : prend la valeur 1 s'il y a un ou plusieurs censeurs et la valeur 0 sinon.
Pourcentage d'administrateurs seniors (ADMSEN)	Nombre d'administrateurs seniors (âge supérieur ou égal à 50 ans) / Nombre total d'administrateurs
Dualité (DUALIT)	Variable binaire : prend la valeur 1 s'il y a dualité et la valeur 0 sinon.
Nombre de réunions du conseil d'administration (NBREUN)	Nombre de réunions du conseil d'administration par an.
Taux de participation aux réunions (TPREUN)	Taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration de l'ensemble des administrateurs.
Taille du comité d'audit (TACAUD)	Nombre d'administrateurs qui siègent au sein du comité d'audit.
Indépendance du comité d'audit (INCAUD)	Nombre d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit / Nombre total d'administrateurs au sein du comité d'audit
Nombre de comités spécialisés (NBRCOM)	Nombre de l'ensemble de comités spécialisés rattachés au conseil d'administration.

3) *Variables de Contrôle* : Les variables de contrôle concernent les caractéristiques de l'entreprise qui sont susceptibles d'influencer la performance financière de cette dernière. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU III  
PRESENTATION DES VARIABLES DE CONTROLE

Variables de contrôle	Mesures
Taux d'endettement (TXDETT)	(Dette total / Actif total) * 100
Taille de l'entreprise (TAIESE)	Logarithme népérien de la valeur comptable de l'actif total.

### B. Présentation de l'Echantillon et des Statistiques Descriptives

Notre échantillon est composé de 39 entreprises françaises cotées à la Bourse de Paris, sur une période qui s'étale sur 7 ans (2007-2013). Le panel n'est pas cylindré (unbalanced panel).

Les données financières ont été collectées à partir des états financiers consolidés publiés dans les documents de référence disponibles sur le site Web de l'Autorité du Marché Financier ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)). Les données relatives aux conseils d'administration sont également collectées à partir des documents de référence disponibles sur le site Web de l'Autorité du Marché Financier (AMF).

Vu la spécificité de leurs normes comptables, les banques, les assurances et les institutions financières sont exclues de cet échantillon.

Les caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU IV  
REPARTITION DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON PAR SECTEUR D'ACTIVITE

Secteurs	Nombre d'entreprises (%)
Commercial	5 (12,82 %)
Industriel	26 (66,67 %)
Services	8 (20,51 %)
Total	39 (100 %)

Le Tableau V, présente les résultats des statistiques descriptives des variables continues non-dichotomiques.

TABLEAU V  
STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES CONTINUES NON-DICHOTOMIQUES

Variabiles	N	Min	Max	Moyenne	Ecart-type
TAILCA	256	5	23	13	3,452
ADMIND	252	0	90,91	45,7427	19,32227
ADMSAL	256	0	33,33	2,7087	7,37435
ADMETR	250	0	75	19,4221	19,61809
ADMSEN	254	16,67	100	79,2624	17,04010
NBREUN	248	3	22	8,46	2,764
TPREUN	247	69,23	100	88,9496	6,11591
TACAUD	254	2	6	3,84	0,981

INCAUD	247	0	100	65,9379	23,36908
NBRCOM	256	1	5	3,07	0,903
ROA	255	-18,94	45,59	4,4553	5,65286
ROE	255	-99,02	121,12	10,4385	16,88709
TXDETT	255	25,69	91,70	59,7264	15,43401
TAIESE	255	4,19	12,27	9,0344	1,65036

Nous constatons que le ROA des entreprises de l'échantillon est volatile vu qu'il varie entre -18,94 % et 45,59 % avec une moyenne de 4,46 %. Le constat est le même pour le ROE dont la valeur minimale et la valeur maximale sont respectivement comprises entre -99,02 % et 121,12 % avec une moyenne de 10,44 %.

La taille des conseils d'administration des entreprises de l'échantillon est comprise entre 5 et 23 administrateurs avec une moyenne de 13 administrateurs. Cette taille est relativement élevée par rapport à la taille optimale de sept à huit administrateurs, proposée par Jensen [32].

Le pourcentage des administrateurs indépendants varie de 0 % à 90,91 %. Il est en moyenne égal à 45,74 %. Les entreprises françaises respectent donc la proportion minimale de 33,33 % recommandée par le code AFEP-MEDEF de 2013.

Les administrateurs salariés ont une très faible représentativité de seulement 2,71 % en moyenne.

Les personnes âgées de moins de 50 ans n'ont que peu de chance de siéger au sein du conseil d'administration d'une grande entreprise française. En effet, la proportion d'administrateurs seniors est de 79,26 % en moyenne et a atteint les 100 % dans certaines entreprises.

Les conseils d'administration des entreprises composant notre échantillon se réunissent en moyenne 8,46 fois par an avec un taux de présence moyen des administrateurs de 88,95 %.

Concernant le comité d'audit, sa taille moyenne est de 3,84 soit environ 4 administrateurs avec un taux d'indépendance moyen de 65,94 %. Par ailleurs, les entreprises de notre échantillon ont entre 1 et 5 comités spécialisés rattachés au conseil d'administration avec une moyenne de 3 comités.

TABLEAU VI  
STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA VARIABLE DICHOTOMIQUE « DUALITE »

	N	%
Pas de dualité	71	27,7
Dualité	185	72,3
Total	256	100

Le tableau VI ci-dessus montre que dans 72,3 % des cas, les entreprises françaises de notre échantillon optent pour la dualité des fonctions.

TABLEAU VII  
STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA VARIABLE DICHOTOMIQUE « PRESENCE DE CENSEUR(S) »

	N	%
Pas de censeur	198	77,6
Présence de censeur(s)	57	22,4
Total	255	100

Enfin, le tableau VII ci-dessus montre que dans 77,6 % des cas, les entreprises de notre échantillon choisissent de ne pas nommer de censeur au sein de leur conseil d'administration.

#### IV. ANALYSE DES RESULTATS

Nous analyserons l'impact des caractéristiques du conseil d'administration et du comité d'audit sur la performance financière des entreprises mesurée respectivement par le ROA et le ROE. Nous introduirons les variables indépendantes séparément dans le modèle afin d'éviter d'éventuels problèmes de multicollinéarité.

##### A. Impact du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit sur le ROA

Nous procédons d'abord aux tests de spécification usuels en données de panel. Les résultats du test de Fisher conduisent au rejet de l'hypothèse d'homogénéité du panel et indiquent la nécessité d'introduire des effets individuels dans le modèle.

Nous exécutons par la suite le test d'Hausman (1978) pour l'ensemble des équations du modèle afin de choisir entre le modèle à effets fixes individuels et le modèle à effets aléatoires individuels. Les statistiques et probabilités relatives à ce test sont rapportés dans les tableaux de résultats ci-dessus. Sur les 12 équations estimées, le modèle à effets aléatoires a été retenu pour 11 d'entre elles. En effet, le modèle à effets fixes n'a été retenu que pour l'équation 6 relative à la variable « PRCENS ».

Il est à noter que ce modèle souffre d'un problème d'hétéroscédasticité, vu que le panel n'est pas cylindré, et d'un problème d'autocorrélation des résidus vu que la statistique de Durbin-Watson est nettement inférieure à 2 pour l'ensemble des équations du modèle. Nous corrigeons le problème d'hétéroscédasticité en ayant recours à la méthode de White (1980). Quant au problème d'autocorrélation des résidus, il est corrigé par la méthode des Moindres Carrés Généralisés (MCG). Les résultats présentés dans les tableaux ci-dessous sont donc robustes aux problèmes d'autocorrélation des résidus et d'hétéroscédasticité :

TABLEAU VIII  
IMPACT DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE ROA

	Eq. 1	Eq. 2	Eq. 3	Eq. 4
Constante	12,185 (2,523)	11,767 (2,787)	12,782 (2,384)	12,891 (3,269)
TXDETT	-0,119 (0,031)	-0,119 (0,031)	-0,126 (0,031)	-0,118 (0,032)
TAIESE	-0,097 (0,421)	-0,006 (0,477)	0,022 (0,457)	-0,006 (0,456)
ADMIND	0,005 (0,011)			
ADMSAL		-0,034 (0,023)		
ADMETR			-0,047 (0,016)	
ADMSEN				-0,015 (0,020)
Nbre. Obs.	252	255	249	253
Nbre. Ese.	39	39	39	39

R <sup>2</sup>	0,065	0,066	0,084	0,063
Stat. Hausman	4,084	4,813	4,269	4,283
Prob. Hausman	0,394	0,307	0,370	0,369

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ; \* significatif au seuil de 10 %

Les écarts-types robustes sont mentionnés entre parenthèses

TABLEAU IX  
IMPACT DE LA STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE ROA

	Eq. 5	Eq. 6	Eq. 7	Eq. 8
Constante	12,191 (2,642)	14,508 (7,325)	12,377 (2,805)	11,616 (2,911)
TXDETT	-0,117 (0,029)	-0,156 (0,039)	-0,119 (0,030)	-0,122 (0,031)
TAIESE	-0,148 (0,484)	-0,046 (0,798)	-0,069 (0,437)	0,361 (0,568)
TAILCA	0,048 (0,130)			
PRCENS		0,464 (0,266)		
DUALIT			-0,248 (0,443)	
NBRCOM				-0,998 (0,427)
Nbre. Obs.	255	255	255	255
Nbre. Ese.	39	39	39	39
R <sup>2</sup>	0,065	0,909	0,065	0,075
Stat. Hausman	4,815	7,820	4,910	6,121
Prob. Hausman	0,306	0,098	0,296	0,190

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ; \* significatif au seuil de 10 %

Les écarts-types robustes sont mentionnés entre parenthèses

TABLEAU X  
IMPACT DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE ROA

	Eq. 9	Eq. 10
Constante	13,435 (3,331)	-0,009 (2,742)
TXDETT	-0,117 (0,030)	-0,121 (0,030)
TAIESE	-0,076 (0,469)	-0,213 (0,420)
NBREUN	-0,149 (0,199)	
TPREUN		0,152 (0,045)
Nbre. Obs.	247	246
Nbre. Ese.	38	38
R <sup>2</sup>	0,071	0,089
Stat. Hausman	5,278	4,804
Prob. Hausman	0,259	0,307

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ; \* significatif au seuil de 10 %

Les écarts-types robustes sont mentionnés entre parenthèses

TABLEAU XI  
IMPACT DU COMITE D'AUDIT SUR LE ROA

	Eq. 11	Eq. 12
Constante	12,243 (2,641)	12,243 (2,927)
TXDETT	-0,119 (0,030)	-0,118 (0,032)
TAIESE	-0,032 (0,402)	-0,099 (0,312)
TACAUD	-0,099 (0,232)	
INCAUD		0,002 (0,028)
Nbre. Obs.	255	252
Nbre. Esc.	39	39
R <sup>2</sup>	0,066	0,065
Stat. Hausman	6,669	4,246
Prob. Hausman	0,154	0,373

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ; \* significatif au seuil de 10 %

Les écarts-types robustes sont mentionnés entre parenthèses

S'agissant des variables de contrôle, on constate que la variable « TXDETT » exerce toujours un effet négatif et significatif au seuil de 1 % sur le ROA. En revanche, la variable « TAIESE » n'a aucun impact significatif sur la performance des entreprises. Ces résultats sont valables pour toutes les spécifications retenues.

Quant aux variables indépendantes, on note l'existence d'une relation positive et non significative entre la taille du conseil d'administration et la performance financière des entreprises françaises mesurée par le ROA ( $\beta = 0.048715$ , Prob. = 0.7103). La taille du conseil d'administration n'a donc aucune influence sur le ROA.

Nous trouvons une relation positive et non significative entre l'indépendance des administrateurs et le ROA des entreprises françaises ( $\beta = 0.005344$ , Prob. = 0.6553). Ce résultat contredit le résultat de l'étude de Cavaco, Challe, Crifo et Reberieux [23] qui prouve qu'il existe une relation négative entre l'indépendance des administrateurs et la performance financière des firmes françaises.

En outre, nous trouvons une relation négative et non significative entre la proportion d'administrateurs salariés au sein du conseil d'administration et le ROA des entreprises françaises ( $\beta = -0.034102$ , Prob. = 0.1525).

Par ailleurs, les résultats révèlent l'existence d'une relation négative et significative au seuil de 1 % entre la proportion d'administrateurs étrangers et le ROA des firmes françaises ( $\beta = -0.047102$ , Prob. = 0.0056). Ces résultats rejoignent ceux de Cavaco, Challe, Crifo et Reberieux [23] selon lesquels il existe une relation significative et négative entre la proportion d'administrateurs étrangers au sein du conseil d'administration et la performance financière des entreprises françaises mesurée par le ROA.

Un autre résultat intéressant est l'impact significatif au seuil de 10 % de la présence de censeur(s) au sein du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises

(Prob. = 0,0822). Les résultats révèlent en effet que la présence de censeur (s) se répercute positivement sur le ROA ( $\beta = 0,464977$ )

Les résultats de la régression montrent qu'il existe une relation négative et non significative entre la proportion d'administrateurs seniors et le ROA des firmes françaises ( $\beta = -0,015566$ , Prob. = 0,4385). En d'autres termes, la proportion d'administrateurs seniors n'a aucun impact sur le ROA.

La relation entre la dualité et le ROA des entreprises françaises s'est révélée négative et non significative ( $\beta = -0,248605$ , Prob. = 0,5754). Le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration par une seule personne n'a donc aucune influence sur la performance financière des firmes françaises mesurée par le ROA. Ces résultats corroborent ceux de Chaganti, Mahajan et Sharma [36], Rechner et Dalton [37] et Liang et Li [38].

Le nombre de réunions du conseil d'administration n'exerce pas d'effet significatif sur le ROA ( $\beta = -0,149974$ , Prob. = 0,4540). Ceci contredit les résultats de l'étude de Godard et Schatt [14] qui suggèrent que la relation entre le nombre de réunions et la performance financières des entreprises françaises est positive et significative. Toujours dans le contexte des réunions du conseil d'administration, nous constatons que la relation entre l'assiduité des administrateurs aux réunions, mesurée par leur taux moyen de présence, et le ROA est positive et significative au seuil de 1 % ( $\beta = 0,152580$ , Prob. = 0,0009). Ces résultats sont en lignes avec ceux de Godard et Schatt [42].

Concernant le comité d'audit, les résultats de la régression linéaire montrent que ni sa taille ( $\beta = -0,099522$ , Prob. = 0,6695), ni son niveau d'indépendance ( $\beta = 0,002222$ , Prob. = 0,9389) ne permettent d'améliorer significativement le ROA des entreprises françaises.

Enfin, nous trouvons une relation négative et significative au seuil de 5 % entre le nombre de comités spécialisés rattachés au conseil d'administration et la performance financière des entreprises françaises mesurée par le ROA ( $\beta = -0,998927$ , Prob. = 0,0203). Autrement dit, la performance des entreprises françaises se dégrade à mesure que le nombre de comités spécialisés augmente.

#### B. Impact du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit sur le ROE

Pour choisir le modèle adéquat, nous suivons exactement la même démarche que celle décrite dans le modèle précédent. Les résultats du test de Fisher conduisent au rejet de l'hypothèse d'homogénéité du panel et indiquent la nécessité d'introduire des effets individuels dans le modèle. Sur les 12 équations estimées, le test d'Hausman (1978) nous conduit à retenir un modèle à effets aléatoires pour 10 d'entre elles. En effet, le modèle à effets fixes n'a été retenu que pour les équations 6 et 11 relatives respectivement à la variable « PRCENS » et la variable « TACAUD »

Nous corrigeons le problème d'hétéroscédasticité en ayant recours à la méthode de White (1980). Quant au problème d'autocorrélation des résidus, il est corrigé par la méthode des

MCG. Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

TABLEAU XII  
IMPACT DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE ROE

	Eq. 1	Eq. 2	Eq. 3	Eq. 4
Constante	22,180 (8,579)	21,079 (9,639)	23,978 (8,794)	26,058 (10,565)
TXDETT	-0,156 (0,134)	-0,159 (0,134)	-0,178 (0,137)	-0,157 (0,139)
TAIESE	-0,051 (1,189)	-0,103 (1,324)	0,147 (1,236)	0,271 (1,334)
ADMIND	-0,042 (0,072)			
ADMSAL		-0,006 (0,103)		
ADMETR			-0,194 (0,105)	
ADMSEN				-0,105 (0,051)
Nbre. Obs.	252	255	249	253
Nbre. Ese.	39	39	39	39
R <sup>2</sup>	0,012	0,011	0,031	0,016
Stat. Hausman	5,529	5,819	5,418	4,652
Prob. Hausman	0,237	0,213	0,247	0,324

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ;  
\* significatif au seuil de 10 %

Les écarts-types robustes sont mentionnés entre parenthèses

TABLEAU XIII  
IMPACT DE LA STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE ROE

	Eq. 5	Eq. 6	Eq. 7	Eq. 8
Constante	21,230 (9,004)	15,557 (14,657)	21,537 (9,115)	18,999 (9,807)
TXDETT	-0,153 (0,132)	-0,154 (0,100)	-0,159 (0,134)	-0,166 (0,139)
TAIESE	-0,472 (1,780)	0,819 (1,561)	-0,121 (1,227)	1,402 (1,787)
TAILCA	0,214 (0,527)			
PRCENS		0,989 (0,772)		
DUALIT			-0,455 (1,316)	
NBRCOM				-3,583 (1,424)
Nbre. Obs.	255	255	255	255
Nbre. Ese.	39	39	39	39
R <sup>2</sup>	0,012	0,721	0,011	0,025
Stat. Hausman	5,550	8,842	5,255	5,226
Prob. Hausman	0,235	0,065	0,262	0,264

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ;  
\* significatif au seuil de 10 %

Les écarts-types robustes sont mentionnés entre parenthèses

TABLEAU XIV  
IMPACT DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE ROE

	Eq. 9	Eq. 10
Constante	27,983	-2,092

	(12,475)	(13,096)
TXDETT	-0,150 (0,125)	-0,161 (0,133)
TAIESE	-0,028 (1,269)	-0,451 (1,196)
NBREUN	-0,968 (0,851)	
TPREUN		0,294 (0,173)
Nbre. Obs.	247	246
Nbre. Ese.	38	38
R <sup>2</sup>	0,030	0,020
Stat. Hausman	6,646	5,688
Prob. Hausman	0,155	0,223

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ;  
\* significatif au seuil de 10 %

Les écarts-types robustes sont mentionnés entre parenthèses

TABLEAU XV  
IMPACT DU COMITE D'AUDIT SUR LE ROE

	Eq. 11	Eq. 12
Constante	16,342 (11,417)	21,542 (9,645)
TXDETT	-0,160 (0,092)	-0,158 (0,144)
TAIESE	0,654 (1,493)	-0,164 (0,822)
TACAUD	0,199 (0,431)	
INCAUD		-0,001 (0,091)
Nbre. Obs.	255	252
Nbre. Ese.	39	39
R <sup>2</sup>	0,723	0,011
Stat. Hausman	8,289	5,185
Prob. Hausman	0,081	0,268

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 % ;  
\* significatif au seuil de 10 %

Les écarts-types robustes sont mentionnés entre parenthèses

S'agissant des variables de contrôle, on constate que la variable « TAIESE » n'exerce aucun effet significatif sur le ROE. Quant à la variable « TXDETT », elle n'exerce un effet significatif sur le ROE que dans l'équation 11 qui s'intéresse à la relation entre la taille du comité d'audit et le ROE. Cet impact est négatif et significatif au seuil de 10 %.

Quant aux variables indépendantes, on note l'existence d'une relation positive et non significative entre la taille du conseil d'administration et la performance financière des entreprises françaises mesurée par le ROE ( $\beta = 0.214514$ , Prob. = 0.6847).

Nous trouvons une relation négative entre l'indépendance des administrateurs et le ROE des entreprises françaises ( $\beta = -0.042862$ ). Toutefois, cette relation n'est pas significative (Prob. = 0.5558).

Par ailleurs, nous trouvons une relation négative et non significative entre la proportion d'administrateurs

représentant les salariés au sein du conseil d'administration et le ROE des entreprises françaises ( $\beta = -0.006160$ , Prob. = 0.9527).

Nous trouvons une relation négative et significative au seuil de 10 % entre la proportion d'administrateurs étrangers et le ROE des firmes françaises ( $\beta = -0.194396$ , Prob. = 0.0666). Ces résultats rejoignent ceux de Cavaco, Challe, Crifo et Reberioux [23].

La relation entre la présence de censeur(s) au sein du conseil d'administration et la performance financière des entreprises françaises mesurée par le ROE n'est pas significative (Prob. = 0,2014). Il est à noter que cette relation est positive ( $\beta = 0,989807$ ).

En outre, les résultats de la régression linéaire montrent qu'il existe une relation négative et significative au seuil de 5 % entre la proportion d'administrateurs seniors et le ROE des firmes françaises ( $\beta = -0,105430$ , Prob. = 0,0433). En d'autres termes, plus la proportion d'administrateurs seniors augmente, plus le ROE des entreprises françaises diminue.

Concernant la relation entre la dualité et le ROE des entreprises françaises, elle est négative et non significative ( $\beta = -0,455185$ , Prob. = 0,7298). Le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration par une seule personne n'a donc aucune influence sur la performance financière des firmes françaises mesurée par le ROE. Ces résultats corroborent ceux de Chaganti, Mahajan et Sharma [36], Rechner et Dalton [37] et Liang et Li [38].

Le nombre de réunions du conseil d'administration a un impact négatif et non significatif sur le ROE ( $\beta = -0,968594$ , Prob. = 0,2567). Ceci contredit les résultats de l'étude de Godard et Schatt [14] qui suggèrent que la relation entre le nombre de réunions du conseil d'administration et la performance financière des entreprises françaises est positive et significative. Toujours dans le contexte des réunions du conseil d'administration, nous constatons que la relation entre l'assiduité des administrateurs aux réunions, mesurée par leur taux moyen de présence, et le ROE est positive et significative au seuil de 10 % ( $\beta = 0,294998$ , Prob. = 0,0904). Ces résultats sont en lignes avec ceux de Godard et Schatt [42].

Concernant le comité d'audit, les résultats de la régression linéaire montrent que ni sa taille ( $\beta = 0,199023$ , Prob. = 0,6453), ni son niveau d'indépendance ( $\beta = -0,001983$ , Prob. = 0,9827) ne permettent d'améliorer significativement le ROE des entreprises françaises.

Enfin, nous trouvons une relation négative et significative au seuil de 5 % entre le nombre de comités et la performance financière des entreprises françaises mesurée par le ROE ( $\beta = -3,583008$ , Prob. = 0,0125).

## V. CONCLUSIONS

En présence d'asymétrie d'information, les dirigeants peuvent adopter un comportement opportuniste en servant leurs intérêts au détriment de la performance de l'entreprise. Le conseil d'administration constitue l'un des principaux mécanismes de gouvernance pouvant remédier à ce problème.

L'objectif de cet article est de cerner l'efficacité de ce mécanisme interne de gouvernance et de déterminer les caractéristiques du conseil d'administration susceptibles d'influencer la performance financière des firmes françaises. Pour cela, nous introduisons douze variables indépendantes représentant les différentes caractéristiques du conseil d'administration.

Les facteurs qui influencent la performance financière sont quasiment les mêmes, quel que soit la mesure de performance financière retenue. En effet, nous constatons que la performance financière des entreprises françaises, mesurée aussi bien par le ROA que par le ROE, s'améliore lorsque le taux de présence des administrateurs aux réunions du conseil d'administration est élevé, et baisse lorsque la proportion d'administrateurs étrangers est élevée. La performance financière baisse également en augmentant le nombre de comités spécialisés rattachés au conseil d'administration.

L'amélioration de la performance financière des entreprises françaises due à un taux de présence élevé des administrateurs aux réunions du conseil d'administration confirme l'hypothèse de Godard et Schatt [42] selon laquelle l'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration contribue à son bon fonctionnement et à l'amélioration de performance de l'entreprise.

Nous estimons que l'impact négatif des administrateurs étrangers sur la performance financière des entreprises françaises, serait due à leur manque de connaissances des données locales et aux différences culturelles et sociales qui s'impactent sur leur mode de penser et par conséquent sur leurs décisions. Quant à l'impact négatif du nombre de comités spécialisés sur la performance financière, il peut être imputé aux coûts élevés associés à la mise en place de ces comités.

Par ailleurs, nous avons constaté que l'impact négatif de la proportion d'administrateurs seniors ne concerne que le ROE. Cet impact négatif pourrait être dû à un mode de gestion traditionnel qui se traduit par un manque de créativité et une capacité limitée à innover. Il serait donc pertinent d'augmenter la proportion d'administrateurs âgés de moins de cinquante ans.

Bien que les censeurs ne bénéficient que d'une voix consultative, leur présence au sein du conseil d'administration permet d'améliorer le ROA des entreprises françaises. Ce résultat nous amène à penser que les censeurs parviennent à convaincre les administrateurs du bien-fondé de leurs idées malgré l'absence d'un droit de vote. Les administrateurs réussissent donc à tirer profit du savoir-faire des censeurs en prenant en considération leurs suggestions. Il est donc souhaitable que les entreprises intègrent un ou plusieurs censeurs au sein de leur conseil d'administration.

Nous avons également constaté que la taille du conseil d'administration et celle du comité d'audit ainsi que leur degré respectif d'indépendance, n'ont aucune influence sur la performance financière des firmes françaises. En outre, selon nos résultats la dualité n'a aucune incidence sur la performance financière des entreprises françaises. Ces dernières peuvent donc associer ou dissocier les fonctions de

directeur général et de président du conseil d'administration sans que cela ne s'impacte sur leur performance financière. Notons enfin, que la proportion d'administrateurs représentant les salariés n'a pas d'influence significative sur la performance financière. Ceci pourrait s'expliquer par leur faible représentativité au sein du conseil d'administration des entreprises françaises d'où l'absence d'effet significatif.

Une extension possible de ce travail consiste à étudier l'impact du conseil d'administration sur la performance boursière des firmes, vu que notre étude se limite à la performance financière. En effet, le cours boursier d'une entreprise reflète les anticipations des investisseurs quant à sa performance future. Il serait donc intéressant d'analyser l'effet de signal qu'exercent les caractéristiques du conseil d'administration auprès des acteurs du marché financier.

#### REFERENCES

- [1] M. C. Jensen, et W. H. Meckling, "Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure," *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305–360, 1976.
- [2] G. Charreaux, "Vers une théorie du gouvernement des entreprises," Université de Bourgogne, 1996.
- [3] A. Shleifer, et R. W. Vishny, "A Survey of Corporate Governance," *Journal of Finance*, vol. 52 (2), pp. 737–783, 1997.
- [4] P. Cabane, *Manuel de gouvernance d'entreprise*. Paris, France: Eyrolles, 2013.
- [5] E. F. Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm," *The Journal of Political Economy*, vol. 88 (2), pp. 288–307, 1980.
- [6] J. Berk et P. DeMarzo, *Finance d'entreprise*, 2nd ed., Paris, France: Nouveaux Horizons, 2011.
- [7] D. Yermack, "Higher market valuation of companies with a small board of directors," *Journal of Financial Economics*, vol. 40, pp. 185–211, 1996.
- [8] T. Eisenberg, et S. Sundgren, M. T. Wells, "Larger board size and decreasing firm value in small firms," *Journal of Financial Economics*, vol. 48 (1), pp. 35–54, 1998.
- [9] Y. T. Mak, et Y. Kusnadi, "Size really matters : further evidence on the negative relationship between board size and firm value," *Pacific-Basin Finance Journal* vol. 13 (3), pp. 301–318, 2005.
- [10] G. C. Kiel, et G. J. Nicholson, "Board Composition and Corporate Performance : how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance," *Corporate Governance : An International Review* vol. 11 (3), pp. 189–205, 2003.
- [11] K. G. Provan, "Board Power and organizational effectiveness among human service agencies," *The Academy of Management Journal* vol. 23 (2), pp. 221–236, 1980.
- [12] S. A. Zahra, et J. A. Pearce, "Boards of directors and corporate Financial Performance : A Review and Interactive Model," *Journal of Management* vol. 15 (2), pp. 291–334, 1989.
- [13] R. Adams, et H. Mehran, "Is corporate governance different for bank holding companies? Federal Reserve Bank of New York," *Economic Policy Review*, pp. 123–142, 2003.
- [14] L. Godard, et A. Schatt "Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux," Cahier du FARGO, n° 104020, 2004.
- [15] S. Rosenstein, et J. G. Wyatt, "Outside directors, board independence, and shareholder wealth," *Journal of Financial Economics* vol. 26 (2), pp. 175–191, 1990.
- [16] J. W. Byrd, et K. A. Hickman, "Do outside directors monitor managers? : Evidence from tender offer bids," *Journal of Financial Economics* vol. 32 (2), pp. 195–221, 1992.
- [17] C. I. Lee, S. Rosenstein, N. Rangan, et W. N. Davidson "Board Composition and Shareholder Wealth: The Case of Management Buyouts," *Financial Management* vol. 21 (1), pp. 58–72, 1992.
- [18] J. Dahya, O. Dimitrov, et J. J. McConnell "Dominant shareholders, corporate boards, and corporate value: A cross-country analysis," *Journal of Financial Economics* vol. 87 (1), pp. 73–100, 2008.
- [19] F. Lefort, et F. Urzúa, "Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile," *Journal of Business Research* vol. 61 (6), pp. 615–622, 2008.
- [20] R. H. Fosberg, "Outside Directors and Managerial Monitoring," *Akron Business and Economic Review* vol. 20 (2), pp. 24–32, 1989.
- [21] B. E. Hermalin, et M. S. Weisbach "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance," *Financial Management* vol. 20 (4), pp. 101–112, 1991.
- [22] A. Klein, "Audit committee, board of director characteristics, and earnings management," *Journal of Accounting and Economics* vol. 33 (3), pp. 375–400, 2002.
- [23] S. Cavaco, E. Challe, P. Crifo et A. Rebérioux "Conseils d'administration et performance des sociétés cotées.," 2012
- [24] P. Desbrières, Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise, Dans G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises : théories et faits*, Paris, France : Economica, 1997.
- [25] L. Gallois, "Pacte pour la compétitivité de l'industrie française.,"
- [26] L. Oxelheim, et T. Randøy, "The impact of foreign board membership on firm value," *Journal of Banking and Finance* vol. 27 (12), pp. 2369–2392, 2003.
- [27] (2016) Le site de Mode(s) d'emploi. Disponible : <https://www.blog-emploi.com/age-senior-travail/>
- [28] D. Elope, "Le vieillissement du cerveau et de la pensée.," 1992.
- [29] L. Mias, "La santé mentale et le vieillissement.," 1993.
- [30] D. A. Waldman, et B. J. Avolio "A meta-analysis of age differences in job performance," *Journal of Applied Psychology* vol. 71 (1), pp. 33–38, 1986.
- [31] J. A. Brickley, J. L. Coles, et G. Jarrel, "Leadership structure : Separating the CEO and Chairman of the Board," *Journal of Corporate Finance* vol. 3, pp. 189–220, 1997.
- [32] M. C. Jensen, "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems," *Journal of Finance*, pp. 831–880, 1993.
- [33] P. Rechner, et D. R. Dalton, "CEO duality and organizational performance," *Strategic Management Journal* vol. 12, pp. 155–160, 1991.
- [34] J. McKnight, et S. Mira, "Corporate governance mechanisms, agency costs and firm performance in UK firms," SSRN electronic paper series, 2003.
- [35] M. Carapeto, M. A. Lasfer et K. Machera, "Does Duality Destroy Value?," Cass Business School, City University, London, 2005.
- [36] R. S. Chaganti, V. Mahajan, et S. Sharma, "Corporate board size, composition and corporate failures in the retailing industry," *Journal of Management Studies* vol. 22 (4), pp. 400–417, 1985.
- [37] P. Rechner, et D. R. Dalton, "The impact of CEO as board chairperson on corporate performance : Evidence vs. Rhetoric," *Academy of Management Executive* vol. 3 (2), pp. 141–143, 1989.
- [38] N. Liang, et J. Li, "Board structure and firm performance : New evidence from China's private firms," SSRN electronic paper series, 1999.
- [39] L. Donaldson, et J. H. Davis, "Stewardship theory or agency theory : CEO governance and shareholder returns," *Australian Journal of management* vol. 16 (1), pp. 49–64, 1991.
- [40] L. Godard, et A. Schatt, "Faut-il séparer les fonctions de décision et de contrôle?," dans *Conférence Internationale de Finance*, 2000.
- [41] N. Vafeas, "Board meeting frequency and firm performance," *Journal of Financial Economics* vol. 53 (1), pp. 113–142, 1999.
- [42] L. Godard, et A. Schatt, "Les déterminants de la « qualité » des conseils d'administration français : un état des lieux," *Revue Française de Gestion* vol. 31 (158), pp. 69–87, 2005.
- [43] K. Pincus, M. Rusbarsky et J. Wong, "Voluntary formation of corporate audit committees among NASDAQ firms," *Journal of Accounting and Public Policy* vol. 8 (4), pp. 239–265, 1989.
- [44] R. C. Anderson, S. A. Mansi et D. M. Reeb, "Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt," *Journal of Accounting and Economics* vol. 37 (3), pp. 315–342, 2004.
- [45] J. Bédard, S. Marrakchi Chtourou et L. Courteau, "The effect of audit committee Expertise, Independence, and Activity on Aggressive Earnings Management," *AUDITING : A Journal of Practice and Theory* vol. 23 (2), pp. 13–35, 2004.

- [46] K. Keasey, et M. Wright, "Issues In Corporate Accountability and Governance : An Editorial," *Accounting and Business Research* vol. 23, pp. 291–303, 1993.
- [47] A. Klein, "Firm Performance and Board Committee Structure," *Journal of Law and Economics* vol. 41 (1), pp. 275–304, 1998.
- [48] L. J. Abbott, et S. Parker, "Auditor Selection and Audit Committee Characteristics," *AUDITING : A Journal of Practice and Theory* vol. 19 (2), pp. 47–66, 2000.
- [49] K. John, et L. W. Senbet, "Corporate Governance and Board Effectiveness," *Journal of Banking and Finance* vol. 22 (4), pp. 371–403, 1998.

# Les Obstacles de l'Attractivité des Investissements Directs Etrangers en Algérie

Amina Badreddine <sup>#1</sup>, Rachid Benamirouche <sup>\*2</sup>

<sup>#</sup> *Faculté des sciences économique et de gestion, Université de Boumerdes  
Boumerdès, Algérie*

<sup>1</sup>badreddine.amina@yahoo.fr

<sup>\*</sup> *Ecole Nationale Supérieure de la Statistique et de l'Economie Appliquée  
Koléa, Algérie*

<sup>2</sup>rbena2002@hotmail.com

**Abstract :** The investment climate and the business environment are two important factors in the attractiveness of Foreign Direct Investment (FDI). In recent years, FDI has taken a prominent place in countries development strategies for several reasons: the positive impact on economic growth, job creation, the provisions of financial resources and overflows they engender on local businesses. In Algeria, the promotion of investments is an important axis of the new policy of economic openness. However, there are several obstacles to the entry of new investors into the country. Therefore, the purpose of this article will be to analyse the main obstacles to the attractiveness of FDI in Algeria.

**Keywords :** FDI, Attractiveness, Attractiveness of FDI, Obstacles to the attractiveness, Investment Climate in Algeria.

## I. INTRODUCTION

La promotion des investissements constitue un axe important de la nouvelle politique d'ouverture économique adoptée par l'Algérie. En effet, depuis son engagement par des réformes visant à opérer une transition vers l'économie de marché, l'Algérie a mis progressivement en place un cadre institutionnel et réglementaire aussi bien pour diminuer les restrictions imposées aux investissements étrangers que pour prendre les mesures adéquates pour les encourager. Dans cette optique, l'Algérie a modifié sa pratique à l'égard des investisseurs étrangers, où elle a instauré à partir de 1990, une politique graduée d'ouverture et d'attractivité des IDE, en proposant des incitations fiscales, douanières et financières par l'instauration du code d'investissement de 1993 et ensuite par L'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement. Cependant, les Lois de Finances Complémentaires (LFC) 2009 et 2010, ont apporté des mesures restrictives à l'entrée des IDE. Par ailleurs, les Lois de Finances de 2013 et 2014 ont apporté quelques assouplissements. Ces décisions stratégiques mettent le pays devant le défi d'attirer encore plus d'investissements étrangers. Autrement dit, est ce que tous ces allègements et assouplissements ont pu jouer un rôle positif dans l'attractivité des IDE ou pas ? D'où notre questionnement : Est-ce que l'Algérie arrive elle à profiter pleinement de son potentiel en matière d'attractivité des IDE ? Et quels sont les principaux obstacles qui empêchent l'entrée de nouveaux

investissements étrangers en Algérie ? Le but de cet article est donc d'évaluer les obstacles auxquels les investisseurs étrangers font face lors de leurs décisions d'implantation en Algérie en comparaison avec le Maroc et la Tunisie.

## II. LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS : DEFINITION ET TYPOLOGIE

### A. La Notion d'Investissements Etrangers

Le terme « investissements étrangers » dans la terminologie des balances de paiement normalisée par le FMI désigne non pas un accroissement des capacités de production (physique), mais une entrée de capital quel que soit son but. Elle peut prendre trois formes principales:

- 1) *IDE* : « l'IDE comporte la propriété d'actifs réels ou d'une participation au capital d'une entreprise assurant le contrôle du prêteur, ce qui nécessite de définir un seuil de contrôle des actifs » [1].
- 2) « *Investissement de portefeuille* » : « l'investissement de portefeuille correspond à l'achat de titres privés ou d'Etat sans intention d'exercer un contrôle » [1].
- 3) *Les autres investissements étrangers* : « Il s'agit d'une catégorie résiduelle qui comprend toutes les transactions financières non couvertes par l'investissement direct, l'investissement de portefeuille ou les actifs de réserve. Ce type d'investissement comprend les crédits commerciaux, les prêts, les devises, les dépôts et les autres éléments d'actif et passif » [2].

Les investissements directs étrangers sont définis par le FMI « comme les engagements effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur. Le but de ce dernier étant d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise » [3]. L'intérêt durable est défini en fonction de degré de propriété et non pas en terme de temps. Ainsi, pour déterminer l'existence d'une relation d'IDE, le FMI fixe le seuil de détention de 10% ou plus des actions donnant droit de vote dans une entreprise exploitée dans un pays autre que celui de l'investisseur.

### B. La Notion d'Attractivité

L'attractivité peut être définie comme la capacité d'un pays à attirer les activités nouvelles et facteurs de production mobiles : capitaux, travailleurs qualifiés sur un territoire. Elle peut être définie aussi comme l'ensemble des dispositifs mis en place par l'Etat (code d'investissement, traitement juridique et fiscal de l'IDE, infrastructures publiques existant dans un pays hôte) dans le but d'attirer l'IDE. Dans ce sens, (Coeuré et Rabaud, 2003) définissent l'attractivité comme : « la capacité d'un pays à attirer et retenir les entreprises » [4]. De même, (Mouriaux, 2004), donne la définition suivante : « l'attractivité d'un territoire est la capacité à y attirer et y retenir les activités à contenu élevé en travail très qualifié » [5]

### C. Revue de la Littérature des Déterminants de la Localisation des IDE

Malgré le rôle important des IDE dans le développement des pays, il n'existe aucun cadre théorique unifié permettant de cerner les déterminants des IDE. La littérature existante avance des facteurs propres aux pays, aux secteurs industriels et aux firmes. La décision d'un investisseur à s'implanter à l'étranger, dépend non seulement de la stratégie de la firme, mais également des avantages offerts du pays d'accueil.

Selon (Dunning, 2001) [6], l'entreprise décide de l'implantation d'une unité de production en fonction de quatre déterminants principaux [7] : la taille du marché, le nombre d'entreprises locales et étrangères déjà présentes, les coûts des facteurs de production, les différentes politiques d'attractivité menées par les autorités locales (Mucchielli, 1998) [8]. Ainsi, le choix de l'implantation est fonction de la combinaison d'avantages propre à la firme et d'autre propre à la zone d'accueil (Ferrara et Henriot, 2004) [9].

## III. L'ATTRACTIVITE DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS EN ALGERIE

### A. Evolution des IDE en Algérie

En nous basant sur les données publiées par la CNUCED [10] et sur l'analyse de (Bouyacoub, 2007) [11], on a pu constater que l'évolution des flux d'investissements directs étrangers en Algérie est caractérisée par trois grandes étapes :

1) *La période 1970-1980*: Bien que la politique publique de promotion des IDE soit favorable durant cette décennie, les résultats obtenus restaient faible. Cependant, dès le début des années 70, des entrées de flux d'IDE ont été enregistrées. En effet, suite à l'ouverture de l'industrie du pétrole et du gaz naturel en 1971 [12], l'Algérie a attiré d'importants investissements dans ces secteurs. Il est à noter que durant cette période près de la totalité des IDE reçus étaient concentrés dans ces secteurs. Ces investissements ont été destinés massivement vers le raffinage, l'exploration, la production et le transport des hydrocarbures. L'attractivité de ce secteur s'est accrue suite au choc pétrolier des années soixante-dix.

2) *La période 1981-1995* : Cette période se caractérise par une absence totale de l'IDE [12]. Durant cette phase, l'Algérie ne représentait aucun intérêt pour les investisseurs étrangers. Le choc pétrolier s'est accompagné d'une crise économique : augmentation du chômage, réduction de l'activité...etc. Autant de facteurs qui ont créé un environnement peu propice à l'investissement étranger.

3) *La période après 1996* : Cette période est caractérisée par une reprise des flux d'IDE. Elle est favorisée d'un côté par un cadre institutionnel d'appui à l'investissement étranger, plus attractif, à travers le code des investissements de 1993, amendé en 2001 [13] et 2006 et par la nouvelle législation sur la privatisation des entreprises publiques de 1995. Selon la CNUCED, l'Algérie est classée en 2011, premier pays attractif du Maghreb avec 2,57 Milliards de dollars, la Tunisie 1,5 Milliards de dollars et le Maroc 2,51 Milliards dollars. La part de l'Algérie dans le total monde affiche une hausse (en moyenne 0,49% entre 1970/1979 (avec un pic exceptionnel de 1,48% en 1974) ; 0,05% entre 1980/1989 ; 0,03% entre 1990/1999 ; et 0,14% entre 2001/2011). Pour ces mêmes périodes successivement, la part de l'Afrique du nord est respectivement 0,92%, 1,02%, 0,61% et 1,16%.

TABLE I  
L'INVESTISSEMENT DIRECT ETRANGER EN ALGERIE (2010-2014)  
EN MILLIONS DOLLARS

	2010	2011	2012	2013	2014
IDE entrants	2300	2580	3052	2661	1488
Stocks d'IDE	19527	22108	23607	25298	26786
IDE entrants en % de la FBCF*	3,9	4,07	4,74	3,7	-
Stock d'IDE en % du PIB	12,1	11,1	11,3	12,1	12,6

Source : CNUCED, \*(FBCF) La formation brute de capital fixe est un indicateur mesurant la somme des investissements, essentiellement matériels, réalisés pendant une année.

D'après le tableau n°1, la part des IDE dans l'accumulation de capital était de 3,7% en 2013. Cependant, et pour le même indicateur, on enregistre 15% en Tunisie et 9% au Maroc. En 2014, le nombre d'investissements directs étrangers (IDE) en Algérie a reculé de 18,8% par rapport à 2013. On enregistre effectivement une régression des IDE en Algérie et en Tunisie, alors que le Maroc et l'Égypte semblent plus s'en sortir, puisque la grande part des investissements étrangers pour la région Afrique du Nord est accaparée par ces deux pays. L'Égypte a vu ses IDE augmenter de +61,4%, et le Maroc de 52,3%. L'Algérie a vu ses IDE baisser de près de 19%. Cependant, la baisse est plus importante en Tunisie 42,1% en 2014. Les projets investis en Algérie représentent une part de 1,8% seulement par rapport aux IDE de l'Afrique.

Selon l'observatoire ANIMA, le Maroc connaît une augmentation importante des flux entrants d'IDE à 3,59 milliards dollars (+8,6% entre 2013 et 2014). Les services, à eux seuls, représentent 61% du stock d'IDE. Les offres de la Casablanca Finance City ont notamment incité plusieurs multinationales à y installer leur quartier général régional

(BNP Paribas, AIG, Boston Consulting, Microsoft et Ford). Cette tendance peut être expliquée par plusieurs facteurs [14]: des importants investissements dans les infrastructures (notamment dans les technologies de l'information et de la communication), un niveau de formation solide et une stabilité politique certaine. Des annonces record (ANIMA, 2015) en provenance du Golfe et tout particulièrement des Emirats sont intervenues dans les secteurs traditionnels comme le tourisme et le BTP, mais également dans des secteurs à plus forte valeur ajoutée comme les médicaments et l'énergie.

TABLE III  
EVOLUTION DES FLUX D'IDE ENTRANTS DANS LA REGION MAGHREB  
(2009-2014) (MILLIONS DE DOLLARS)

Flux d'IDE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Algérie	2 746	2 300	2 580	3 052	2 661	1 488
Maroc	1 952	1 574	2 568	2 728	3 298	3 582
Tunisie	1 688	1 513	1 148	1 603	1 117	1 060

Source : élaboré par nos soins à partir des données CNUCED.

En Tunisie, les flux d'IDE entrants demeurent relativement stables (-5,4% à 1,1 milliards de dollars). Les compétences de la Tunisie en matière d'ingénierie et d'équipements pour les secteurs automobiles, ferroviaires et aéronautiques ont attiré de nouveaux investissements d'entreprises allemandes, françaises et belges. En revanche, les télécoms et Internet, très dynamiques ces dernières années, n'ont attiré aucun investissement majeur en 2013. Deux grands projets (ANIMA, 2015) immobiliers et touristiques ont été annoncés : la construction par le libyen Lafico d'une à deux tours de plus de 30 étages aux Berges du Lac ainsi que la relance du Tozeur Desert Resort par Diar, une filiale de la Qatar Investment Authority (QIA).

Le niveau d'IDE est quasiment divisé par deux en Algérie, principalement à cause d'une chute de 87% des annonces de nouveaux projets d'investissement. En 2013, plus de 50% des montants annoncés proviennent du secteur énergétique. La nouvelle loi sur les hydrocarbures modifie la méthodologie utilisée pour déterminer le taux d'imposition sur les revenus pétroliers : Ce taux sera désormais calculé sur la base de la rentabilité du projet plutôt que sur le chiffre d'affaire réalisé, permettant ainsi de rééquilibrer les pertes causées par des problèmes opérationnels. Cette loi ouvre aussi la voie à l'exploitation des hydrocarbures non-conventionnels et à l'usage de la fracturation hydraulique pour le gaz de schiste. Les projets métallurgiques occupent également une place importante dans les annonces d'IDE en 2013.

Les entrées d'investissement en Algérie ne représentent que 0,4% du total des capitaux à destination de l'Afrique, alors que la part des emplois créés à travers ces projets ne dépasse même pas les 1,1%. L'Algérie est loin de profiter de la reprise de l'Afrique du Nord dans la hausse des IDE. En effet, 165 projets ont été implantés en 2014, contre 135 en 2013, avec une progression de 22,2%.

## B. Le Cadre Réglementaire des Investissements Directs Etrangers en Algérie :

La Loi de Finance Complémentaire de 2009 a formalisé le cadre des investissements directs étrangers en Algérie, plusieurs lois de finances sont venues pour la réviser, les mesures en vigueur sont résumées comme suit [15]:

Déclaration d'investissement : La généralisation de l'obligation de la procédure de déclaration auprès de l'Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI) à tous les investissements directs étrangers.

L'actionnariat national :

- *Pour investir, un actionnariat national, résident et majoritaire:* Les investissements étrangers ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital social. Par actionnariat national, il peut être entendu l'addition de plusieurs partenaires.
- *Pour importer et revendre en l'état :* un actionnariat national, résident, à hauteur de 30% : Les activités du commerce extérieur ne peuvent être exercées par des personnes physiques ou morales étrangères que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 30% du capital social.

Par ailleurs, on note que la Loi de Finance 2014 a apporté quelques assouplissements [16]:

- Suppression de l'obligation de réaliser l'investissement sous cinq ans dans le cadre du dispositif ANDI.
- L'examen par le conseil national de l'investissement (CNI) n'est désormais requis que pour les projets d'investissement étrangers sollicitant l'octroi d'avantage fiscaux. Dès lors, à l'instar des investissements locaux, seuls les investissements étrangers dont le montant est supérieur à 1,5 milliards DZD (soit 15 M€) sont soumis à l'examen préalable du CNI.

D'autre part, on note que la Loi n°16-09 du 03 Aout 2016 relative à la promotion des investissements a apporté les changements suivant [17]:

La règle 51/49 régie par les Lois de finances : S'agissant de la règle 51/49% régissant l'investissement étranger en Algérie et instituée par la Loi de finances de 2009, la loi l'extirpe de ses dispositions pour être régie par les textes de lois de finances, rappelant qu'une mesure dans ce sens a été introduite par la LF-2016 [17]. Cette proposition est motivée par la difficulté de contrôler l'ensemble des flux entrants des investissements étrangers, puisque seuls ceux éligibles et souhaitant bénéficier d'avantages sont enregistrés auprès de l'ANDI.

## C. Les Obstacles des IDE en Algérie

1) *Déficit d'Image et de Communication à l'Etranger :* Déficit caractérisé par une absence de visibilité de la politique d'investissement, liée en grande partie à l'indisponibilité d'informations, à un manque de coordination entre les différents acteurs de l'investissement, à une lenteur dans les procédures administratives [13]. Plusieurs entités sont chargées des activités liées aux investissements étrangers

directs, à savoir le Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement (MDPPI), le Conseil national de l'investissement (CNI) et l'Agence nationale de développement de l'investissement (ANDI) placée sous l'autorité directe du chef du Gouvernement. Cependant, et selon la CNUCED, aucun de ces organismes n'est chargé exclusivement de l'investissement étranger direct. Ce déficit d'image et de communication caractérise actuellement l'Algérie auprès des investisseurs privés étrangers. En particulier, le poids de l'État dans l'économie et le climat général des affaires sont perçus comme peu favorables à la création de richesse et donc à l'attraction d'IDE. De plus, les réformes achevées n'ont pas été présentées de manière claire aux investisseurs privés potentiels. À ce sujet, le pays devrait mettre en place des mesures concrètes afin de combler cette lacune et garantir l'application concrète des règles et lois existantes.

2) *Le Grand Fardeau de la Bureaucratie* : La bureaucratie pourrait être le plus grand fardeau dans tout environnement d'investissement. L'efficacité et la compétence de l'appareil administratif et des organes de contrôle de l'Etat revêtent une importance capitale, car de cela dépendent le temps et l'argent nécessaires pour l'implantation d'une entreprise. Les barrières sont omniprésentes dans tous les secteurs d'activité et les procédures les plus souvent citées sont les suivantes [19]: dédouanement des marchandises importées, notamment au port ; l'obtention d'un permis de construction ; l'immatriculation d'une entreprise.... etc. Cette lenteur est aussi révélée dans le paramètre « Création d'entreprises » du rapport du Doing Business. Pour ce paramètre, le DB recense toutes les procédures officiellement exigées d'un entrepreneur pour la création et la gestion formelle d'une entreprise industrielle ou commerciale. Il s'agit notamment d'obtenir toutes les licences et tous les permis nécessaires, et d'accomplir, auprès des autorités concernées, toute formalité demandée pour l'entreprise et les employés, y compris les notifications, vérifications ou inscriptions [18].

TABLE IIIII  
LA CREATION D'ENTREPRISE EN 2016 POUR L'ALGERIE, MAROC ET TUNISIE.

Pays	Exécution des contrats			
	Classement	Procédures (nombre)	Délai (jours)	Coût (% de revenu par habitant)
Algérie	145	12	20	10.9
Maroc	43	4	10	9.1
Tunisie	103	11	11	3.9

Source : Elaboré par nos soins à partir du Doing Business 2016, « Measuring Regulatory Quality and Efficiency », pp. 184, 221 et 241.

On analysant le tableau, on remarque qu'il est plus facile de créer une entreprise au Maroc et en Tunisie qu'en Algérie. En termes de création d'entreprises, l'Algérie est classée à la 145<sup>e</sup> place. La création d'une entreprise reste ardue, puisqu'il faut accomplir 12 procédures en matière

d'enregistrement, dans un délai de 20 jours et pour un coût de 10,9 % du revenu par habitant (4 420 dollars). En outre, l'entrepreneur doit déposer un minimum de capital de 23,6 % de ce revenu per capita. Le Maroc est plus souple en terme de procédure avec seulement 4 contre 10 en Tunisie et 12 en Algérie. De même, pour le délai de création, le temps nécessaire en Algérie est pratiquement le double par rapport au Maroc et en Tunisie. Pour le capital minimum à verser, en pourcentage du revenu par habitant (déposé dans une banque ou chez un notaire avant le début de l'enregistrement), le taux est de 23,6 % en Algérie et de 0 % au Maroc comme en Tunisie.

La même lourdeur bureaucratique est également révélée dans l'indicateur du Doing Business « exécution des contrats et de fermeture d'entreprise » (tab.4). L'indicateur d'exécution des contrats mesure en général l'efficacité du système judiciaire en matière de résolution de litiges commerciaux.

TABLE IVV  
L'EXECUTION DES CONTRATS EN 2016 POUR L'ALGERIE, MAROC ET TUNISIE

Pays	Exécution des contrats			
	Classement	Procédures (jours)	Délai (jours)	Coût (% de la créance)
Algérie	106	46	630	19.9
Maroc	59	40	510	25.2
Tunisie	81	39	565	21.8

Source : Elaboré par nos soins à partir du Doing Business 2016

En ce qui concerne l'indicateur « exécution des contrats », le rapport DB classe l'Algérie à la 106<sup>ème</sup> place. Quarante-six procédures sont exigées pour obtenir l'exécution d'un contrat contre en moyenne 43,4 pour la région MENA et 30,6 pour les pays de l'OCDE. De plus, il faut en compter plus de 630 jours pour exécuter un contrat (bien que le délai est meilleurs à la moyenne des pays du MENA) contre en moyenne 462 jours pour les pays de l'OCDE. , pour un coût de 21,9% de la créance. En 2016, dans les trois pays, l'exécution d'un contrat nécessite entre 39 et 46 procédures dans un délai allant de plus de 16 mois au Maroc à près de 21 mois en Algérie et un coût de 20 à 25% du montant de la créance.

3) *Difficulté d'Accès au Foncier Industriel et Problème Liées au Foncier* : L'accès au foncier industriel est l'un des plus grands problèmes dont souffrent les investisseurs étrangers. La difficulté à l'accès au foncier industriel est généralement en raison de sa rareté ou de l'indisponibilité de terrains et du coût élevé. La mise en place d'une banque de données centralisées au ministère de la participation et de la promotion de l'investissement a permis de recenser 66 [20] zones industrielles à travers tout le territoire national, couvrant une superficie totale avoisinant les 12 800 ha. Il faut mentionner aussi que d'importants terrains industriels sont « gelés » à l'intérieur des zones industrielles. Cependant, une autre entrave va bloquer les investisseurs étranger après avoir obtenu un foncier industriel pour lancer leurs affaires est

l'obtention de permis de construction. Pour l'octroi de permis de construire, le Doing Business recense toutes les procédures dont doit s'acquitter une entreprise du bâtiment souhaitant construire un entrepôt conforme aux normes en vigueur. Ces procédures comprennent le dépôt, auprès des autorités compétentes, de tous les documents requis pour ce projet précis (ex : les plans du bâtiment, les cartes du site....)

TABLE V  
L'OCTROI DE PERMIS DE CONSTRUIRE EN 2016 POUR L'ALGERIE LE MAROC  
ET LA TUNISIE

Pays	Octroi de permis de construire			
	Classement	Nombres de procédures	Durée (jours)	Coût (% de la valeur)
Algérie	122	17	204	0.9
Maroc	29	13	91	3.7
Tunisie	57	17	93	2.5

Source : Elaboré par nos soins à partir du Doing Business 2016.

Concernant l'octroi de permis de construire, le rapport classe l'Algérie à la 122<sup>ème</sup> place. Pour construire un entrepôt, dix-sept procédures doivent être accomplies, dans un délai de 204 jours. Ce délai est considéré comme très long par rapport à la moyenne des pays MENA qui est de 159 jours et des pays de l'OCDE qui est de 157 jours. En général, on remarque que, le nombre de procédures est pratiquement le même pour les trois pays, le délai est de sept mois en Algérie contre trois au Maroc comme en Tunisie. Malgré le délai si rapide qu'offre le Maroc, le coût reste très élevé (3,7%) en comparaison de l'Algérie 0,9%.

Un autre critère est mentionné dans la difficulté constaté par les investisseurs étrangers en ce qui concerne le foncier est la complexité de transfert de propriété. Concernant le transfert de propriété, le Doing Business retrace l'enchaînement intégral des procédures que doit exécuter une entreprise (un acquéreur) pour racheter une propriété à une autre entreprise (vendeur), et pour transférer le titre de cette propriété au nom de l'acquéreur, de sorte que ce dernier puisse utiliser ladite propriété aux fins de l'expansion de son entreprise, comme garantie pour souscrire de nouveaux emprunts, ou si nécessaire, céder la propriété à une autre entreprise.

TABLE VI  
TRANSFERT DE PROPRIETE EN 2016 POUR L'ALGERIE LE MAROC ET LA  
TUNISIE

Pays	Transfert de propriété			
	Classement	Procédures (nombre)	Délai (jours)	Coût (% valeur du bien)
Algérie	163	10	55	7.1
Maroc	76	5	30	5.9
Tunisie	86	4	39	6.1

Source : Elaboré par nos soins à partir du Doing Business 2016.

Pour enregistrer un titre de propriété, dix procédures sont requises en Algérie contre 5 au Maroc et quatre seulement en Tunisie. Ce nombre de procédures est important par rapport à

la moyenne des pays MENA qui est de 6 procédure contre seulement quatre pour les pays de l'OCDE.

De plus, pour le nombre de jours nécessaire pour transférer une propriété, il faut 45 jours en Algérie et 39 jours en Tunisie, contre seulement 30 au Maroc.

4) *Difficulté d'Accès au Financement* : Le financement est un autre grand fardeau pour les investisseurs étrangers. Selon l'OCDE, un investisseur étranger potentiel doit attendre quatre mois en moyenne pour connaître le sort d'une demande de crédit d'exploitation et près de six mois pour un crédit d'investissement en Algérie [21]. En Algérie, les banques jouent beaucoup plus le rôle de caisse de dépôt que le rôle d'un établissement de crédit et de soutien pour les investisseurs. Les investissements privés trouvent difficilement réponse à leurs besoins pour financer leurs projets et même tout simplement pour leurs activités courantes. Le ratio entre le crédit au secteur privé et le PIB ne dépasse pas 12% en Algérie contre 140% en Chine et 100% pour la Corée et la Thaïlande. Pour évaluer la difficulté d'accès au crédit, le Doing Business propose l'indicateur « Obtention de prêt ». Cet indicateur évalue dans une première série les lois qui protègent les emprunteurs et les prêteurs. La seconde série mesure l'étendue, la qualité et l'accessibilité des informations sur le crédit qu'il est possible d'obtenir auprès des registres publics ou privés [18].

TABLE VII  
L'OBTENTION DES PRETS EN 2016 POUR L'ALGERIE LE MAROC ET LA TUNISIE

Pays	Obtention de prêts		
	Rang	Indice de fiabilité des garanties (0-12)	Etendue de l'information sur le crédit (0-8)
Algérie	174	2	0
Maroc	109	2	6
Tunisie	126	2	5

Source : Elaboré par nos soins à partir du Doing Business 2016.

L'indice des droits légaux va de 0 à 12, les notations élevées indiquant que les lois sont conçues de manière à faciliter l'accès au crédit. L'indice de divulgation d'information sur le crédit mesure l'étendue, l'accès et la qualité des renseignements de solvabilité disponibles auprès des bureaux d'enregistrement publics ou privés.

Cet indice varie de 0 à 8, les valeurs plus élevées indiquant une plus grande disponibilité de renseignements de solvabilité auprès des registres publics ou privés. On remarque, que l'indice de fiabilité des garanties est trop bas dans les trois pays (2 sur une échelle de 12). Cependant, Le Maroc et la Tunisie se démarquent par rapport à l'Algérie dans les règles qui affectent l'étendue, l'accessibilité et la qualité de l'information sur le crédit, avec une note de 6 sur 8 pour le Maroc, 5 pour la Tunisie et 0 pour l'Algérie. Par ailleurs, la décision d'octroi de crédits n'est pas basée sur la rentabilité anticipée et des flux de trésorerie futurs générés par l'investissement, mais en fonction de l'historique de crédit de l'entreprise et des garanties offertes. Les prêteurs exigent des

garanties excessives (deux à trois fois le montant du prêt) principalement des garanties matérielles.

En outre, le processus de prise de décision est très centralisé. Ceci est à l'origine d'importants retards. Les autres sources de financement tel que le leasing, le marché des actions, demeurent peu développés. Au-delà des financements, c'est le fonctionnement courant du système bancaire qui est cité comme entrave au développement des investissements direct étrangers en Algérie.

5) *Concurrence Déloyale, Secteur Informel et Contrefaçon* : La liberté du commerce et de l'industrie étant le fondement de la liberté d'entreprendre, a pour prolongement la liberté de la concurrence. L'affirmation de cette liberté d'accès au marché se retrouve aussi bien en droit interne et communautaire de la concurrence qu'en droit du commerce international en raison de la mise en place de l'Organisation Mondiale du Commerce [22]. La concurrence est un mécanisme qui permet la formation des prix par le simple principe de l'offre et de la demande. Elle est perçue, par les investisseurs étrangers, comme une liberté que le droit se doit de garantir. De ce fait, la concurrence peut être définie comme une « Confirmation entre entreprises dont chacune cherche à augmenter ses parts de marché le plus souvent au détriment des autres » [23]. Durant la décennie 80, l'économie informelle s'est développée, en Algérie, du fait de la spécialisation de l'offre à l'échelle internationale (hydrocarbures), par contre l'offre de biens sur le marché interne s'est trouvée contrainte par la diminution de la demande solvable résultant de la baisse des revenus réels [24]. Dans la fin des années soixante-dix, ce secteur informel développé d'avantage, du au décalage entre l'offre et la demande de biens.

En effet, l'économie informelle en Algérie est estimée globalement à 30% de l'ensemble de l'économie nationale par le ministère algérien du commerce, à 34% par la Banque Mondiale et à plus de 40% par la Délégation de la Commission européenne [20]. Profitant de la fragilité des institutions de l'Etat et tirant profit des failles de la législation, le secteur informel continue de prospérer en Algérie. En effet, le secteur informel est régulièrement cité comme l'un des plus grands obstacles pour l'entrée des IDE et notamment pour les investisseurs nationaux. De ce fait, les entreprises formelles se plaignent d'une concurrence déloyale de la part du secteur informel. Le secteur informel en Algérie a fait l'objet, depuis 1988, de quelques tentatives de mesure. La taille de celui-ci diffère d'un auteur à un autre, parfois dans des proportions importantes, en fonction de l'approche utilisée (directe ou indirecte), des critères retenus et des sources mobilisées (enquête Emploi-Salaires, statistiques administratives, etc.) [25]. Au-delà de la variabilité des résultats obtenus, ces différentes estimations, réalisées de façon sporadique, mettent en évidence l'ampleur et la progression continue de l'emploi informel : 19,5% de l'emploi total urbain en 1977 ; 25,4 à 25,6 % en 1985 ; 32,9 à 47,9% en 1992 ; 30,2 à 48,7% en 1996 et 50% en 1997 et 41,3% au cours de la décennie 2000 [25].

Une autre entrave qui bloque les investisseurs étrangers en Algérie, est la contrefaçon. En effet ce phénomène a effectivement connu un essor spectaculaire tant sur le marché parallèle que le marché formel. Cependant, la contrefaçon touche essentiellement les pièces automobiles de rechange, les médicaments et les produits cosmétiques [24]. En effet, plusieurs marques étrangères dénoncent la contrefaçon dont elles sont victimes. Dans le même sens, Michelin, Osram et Henkel par le biais de son Directeur Général affirme que 80% des produits Osram qui sont sur le marché algérien sont contrefaits et cela malgré les efforts des services des douanes algériennes. En 2007, plus d'un million d'articles contrefaits ont été retenus sous douane, ces derniers provenaient de Chine en premier, des pays du Golfe, de Taiwan, de la Turquie et en dernier lieu de l'Inde entraînant ainsi une perte de plus 200 millions d'euros [20].

6) *La Corruption* : L'indice de perception de la corruption classe les pays sur un score de 0 à 10 selon le degré de perception de la corruption existant dans chaque économie. Un score de 10 représente une économie totalement propre (c'est à dire que la corruption est totalement inexistante !), alors qu'un score de 0 indique que l'économie est totalement corrompue.

TABLE VIII  
L'INDICE DE CORRUPTION EN ALGERIE, TUNISIE, MAROC ET EGYPTE DE  
2010,2014 ET 2015

Pays	Algérie		Tunisie		Maroc		Egypte	
	Score (0-10)	Rang	Score (0-10)	Rang	Score (0-10)	Rang	Score (0-10)	
2010	2,9	105	4,3	59	3,4	85	3,1	98
2014	3,6	100	4	79	3,9	80	3,7	94
2015	3,6	88	3,8	76	3,6	88	3,7	88

Source : Elaboré par nos soins à partir des rapports de Transparency International « Rapport Mondial sur la Corruption ». Le classement du rapport 2010 s'est fait sur la base de 178 pays. De 2014 et 2015 sur 175 pays.

Selon le classement 2015, l'Algérie arrive à la 88<sup>ème</sup> position sur 175 pays avec un score de 3,6. L'Algérie occupe cette année le même classement que l'Egypte et le Maroc, mais arrive très loin derrière les Emirats Arabes-Unis (23<sup>ème</sup>, score 7), la Jordanie (45<sup>ème</sup>, score 5,3), le Bahreïn (50<sup>ème</sup>, score 5,1), le Koweït (55<sup>ème</sup>, score 4,9), Oman (60<sup>ème</sup>, score 4,5), Tunisie (76<sup>ème</sup>, score 3,8). L'Algérie est considérée comme l'un des pays les plus corrompu au monde. En effet, la corruption représente un sérieux problème pour les investisseurs étrangers. Ces derniers doivent payer des sommes importantes pour pouvoir bénéficier de certains services ou pour obtenir des contrats. Ce phénomène est dû principalement aux obstacles bureaucratiques et au manque de transparence dans la conclusion des contrats publics. Les bas salaires distribués par les administrations incitent les fonctionnaires à recourir à la corruption pour constituer une autre source de revenus. Actuellement, la corruption est devenue une pratique courante en Algérie.

7) *Difficulté de Faire des Affaires en Algérie* : L'indice de perception de la corruption classe les pays sur un score de 0 à 10 selon le degré de perception de la corruption existant dans chaque économie. Un score de 10 représente une économie totalement propre (c'est à dire que la corruption est totalement inexistante !), alors qu'un score de 0 indique que l'économie est totalement corrompue. A travers ces dix indicateurs, la Banque Mondiale établit un classement général de la facilité de faire les affaires.

TABLE IX  
INDICE DE FACILITE DE FAIRE DES AFFAIRES EN ALGERIE, MAROC ET TUNISIE  
2016

	Algérie	Maroc	Tunisie
<b>Indice de facilité de faire des affaires 2016 (Rang sur 189)</b>	163	75	74
Procédures création d'entreprise (en nombre)	12	4	10
Délai création d'entreprise (jours)	20	10	11
Procédure d'octroi de permis de construire (en nombre)	17	13	17
Délai d'octroi de permis de construire(en jour)	204	91	93
Procédure pour branchement d'électricité (en nombre)	5	5	4
Délai pour branchement d'électricité (en jours)	180	57	65
Paiement de taxes (nombre de fois par an)	27	6	8
Délai (heures consacrées par année)	385	211	144
Taux d'imposition total (% du bénéfice brut)	72,7%	49,1%	59,9%
Procédure pour enregistrement de propriété	10	5	4
Délai pour enregistrement de propriété	55	30	39
Indice de facilité de faire des affaires 2016 (Rang sur 189)	163	75	74
Procédures création d'entreprise (en nombre)	12	4	10
Délai création d'entreprise (jours)	20	10	11

Source : Elaboré par nos soins à partir du Doing Business 2016.

Selon l'édition du rapport du Doing Business 2016, et sur 189 pays, l'Algérie est classée à la 163<sup>ème</sup> place. Elle recule ainsi de 9 places par rapport à l'année 2015, où elle occupait la 154<sup>ème</sup> place. Le seul domaine amélioré, parmi les 10 piliers de sélection établis par la Banque Mondiale, était celui de l'obtention des permis de construire dans lequel le pays gagne deux rangs, passant de la 124<sup>ème</sup> à la 122<sup>ème</sup> place. Dans tous les autres piliers, l'Algérie stagne ou recule. En matière de démarrage de projet, le rapport classe l'Algérie au 145<sup>ème</sup> rang mondial, avec un délai de 20 jours, à la 122<sup>ème</sup> place en matière d'obtention de permis de construire et au 130<sup>ème</sup> rang en matière d'obtention de l'électricité et enfin à la 163<sup>ème</sup> place pour les procédure d'enregistrement de la propriété avec un délai de pas moins de 55 jours.

Dans ce nouveau classement, Le Maroc fait bonne figure, et passe de la 80<sup>ème</sup> à la 75<sup>ème</sup> place. Les marocains ont notamment fait d'énormes progrès en matière de transfert de propriété. La Tunisie gagne une place et passe à la 74<sup>ème</sup> place.

8) *Manque de Compétitivité* : Depuis 2004, le Global Competitiveness Report fournit un classement international utilisant une centaine d'indicateurs économiques couvrant 12 catégories : institutions, infrastructure, environnement macroéconomique, santé et enseignement primaire, enseignement supérieur et formation, efficience du marché des biens, efficacité du marché du travail, développement du marché financier, capacités technologiques, taille du marché, sophistication du marché et de l'innovation. 140 pays ont été évalués dans le rapport 2015-2016.

TABLE X  
INDICE DE COMPETITIVITES MONDIALES 2014-2015 ET 2016

Analyse sur 12 piliers	Algérie		Maroc		Tunisie	
	Rang	Score	Rang	Score	Rang	Score
Indice de compétitivité mondiale 2015-2016	87	4	72	4,2	92	3,9
Indice de compétitivité mondiale 2014-2015	79	4,1	72	4,2	87	4

Source : par nos soins à partir du « World Competitiveness Report, 2015 et 2016 ».

L'Algérie chute de 8 places par rapport au rapport de 2015, et arrive à la 87<sup>ème</sup> place, suivie par la Tunisie à la 92<sup>ème</sup> place (-5 rang), qui est néanmoins placée dans une catégorie intermédiaire de développement : "économie axée sur l'efficacité". Le Maroc, quant à lui, s'affiche comme le pays le plus compétitif (72<sup>ème</sup> place), dans la région Afrique du Nord. Outre l'accès difficile aux financements, la bureaucratie et la corruption, le rapport "Rapport de Compétitivité Mondiale 2016" justifie le classement de l'économie par l'inflation, l'instabilité politique et l'innovation défailante en Algérie. Le recul de 8 places de la compétitivité économique du pays est dû aussi à la perte de 17 places en termes d'exigences de bases, où l'Algérie se classe 82<sup>ème</sup>. Ce critère prend en considération la modernité des institutions, l'environnement macro-économique, les infrastructures, la conjoncture des secteurs de l'éducation et de la santé. En matière d'efficacité, l'Algérie est aussi à la traîne (117<sup>ème</sup> pour un score de 3.44). Ce critère prend en considération : l'enseignement supérieur et formation. Attractivité du marché du travail, complexité marchés financiers, l'attractivité du marché des biens, niveau technologique et taille du marché.

#### IV. CONCLUSIONS

L'Algérie dans ses perspectives d'améliorer l'attractivité de son territoire, a entamé une série d'actions qui visent à favoriser un climat d'affaire convenable. En effet, la réglementation est favorable aux investissements étrangers, en dépit de la règle de partenariat national majoritaire. Cependant, des problèmes structurels subsistent et ralentissent les flux entrants d'IDE. En effet, le climat des affaires en Algérie est très contraignant et étouffe les investisseurs. Ces derniers sont confrontés à la bureaucratie et à la corruption. De plus, les problèmes d'accès au foncier industriel, d'accès au financement et le poids du secteur informel demeurent des obstacles pour les investisseurs étrangers. Tous ces éléments représentent des obstacles et des facteurs dissuasifs à l'implantation de firmes étrangères.

Tous ces éléments cités, en dessus, représentent des obstacles et des facteurs dissuasifs à l'implantation de firmes étrangères. A cet effet, s'appuyer seulement sur une politique incitative par l'octroi d'avantages n'aura pas d'effets sur les entrées d'IDE. Donc, l'Algérie est tenue de diversifier son économie. En effet, le pays a plusieurs opportunités d'investissement dans différents secteurs mais qui reste malheureusement encore inexploités comme le secteur du tourisme (littoral de 1200 km, le désert, etc.). De plus, le pays doit alléger les contraintes dont souffrent actuellement les investisseurs étrangers. A cet effet, la création d'une cellule de suivi des investissements réalisés est nécessaire pour pouvoir par la suite mettre au point une politique de promotion des investissements étrangers active et réactive.

#### REFERENCES

- [1] A. Samuelson, *Economie internationale contemporaine*, Edition OPU, Alger, 1993, p.47.
- [2] OCDE, Mesurer la mondialisation : indicateurs de l'OCDE sur la mondialisation économique, 2006, p.18.
- [3] IMF, Balance of payments text book, 1996, pp. 54-55.
- [4] B. Coeuré, I. Rabaud, "Attractivité de la France : analyse, perception et mesure", *Économie et Statistique*, 2003, n° 363-364-365.
- [5] F. Mouriaux, "Le concept d'attractivité en Union monétaire", *Bulletin de la Banque de France*, N°123, 2004, pp. 29-44.
- [6] J.H. Dunning, "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, n° 2, 2001, p173-190.
- [7] Z. Karray, S. Toumi, "Investissement Direct Étranger et Attractivité Appréciation et enjeux pour la Tunisie", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2007/3 (octobre), 2007, pp. 479-501
- [8] J.L. Mucchielli, *Multinationales et Mondialisation*, Edition du Seuil, France, 1998
- [9] L. Ferrera, A. Henriot, "La localisation des entreprises industrielles : comment apprécier l'attractivité des territoires", *Economie Internationale*, n° 99,2004, pp 91-111
- [10] CNUCED, <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>
- [11] A. Bouyacoub, "Le mouvement des capitaux en Algérie et principalement la question des investissements directs étrangers", Document de travail LAREGE, Université d'Oran, 2007
- [12] CNUCED, Examen De La Politique De L'investissement-Algérie, 2004, p. 6
- [13] ANIMA-MIPO, Les investissements étrangers et partenariats d'affaires en Afrique du Nord (2003-2013) : Algérie, Egypte, Libye, Maroc, Tunisie Tendances, impacts et propositions pour une meilleure intégration régionale, 2015, p.14.
- [14] L'article 58 de la loi n°09-01 du 22 Juillet 2009 portant loi de finance complémentaire pour 2009).
- [15] E. Tigharsi, "L'implantations Des Firmes Multinationales En Algérie : Réalités et enjeux", *Revue De Statistique Et d'Economie Appliquée*, Algérie, N° 23, 2015, p. 56.
- [16] *Revue de Presse, FCE*, Du Lundi 18 juillet 2016 page 10.
- [17] A. Badreddine, "Analyse des déterminants des IDE en Algérie", Mémoire de magister Ecole Nationale Supérieure de la Statistique et de l'Economie Appliquée, 2011, p. 163
- [18] K. Chaouch Titem, "Les facteurs d'attractivité des IDE en Algérie: Aperçu comparatifs aux autres pays du Maghreb", Mémoire de magister, Université de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012, p.138
- [19] H. Ouguenoune, "La politique de promotion et d'attraction de l'investissement en Algérie", Thèse de doctorat, Université de la Sorbonne nouvelle, Paris III, 2014, p.262
- [20] [www.ocde.org/dataoecd/3/48/40568587.pdf](http://www.ocde.org/dataoecd/3/48/40568587.pdf)
- [21] P. Reis, "Concurrence entravée et concurrence excessive : Liberté d'accès au marché et le développement durable", Université Nice Sophia Antipolis, Habilitation à diriger des recherches en droit privé, 2008, p.1
- [22] A. Bienayme, *Principes de concurrence*, Economica, France, 1998, p. 5
- [23] S. Chakour, C. Perret, "Le commerce informel en Algérie", *Critique économique : La revue des économistes critiques*, IMIST, Rabat, Maroc, 2007, p 13
- [24] Y. Bellache, "Le secteur informel en Algérie : Approche, acteurs et déterminants", *Les cahiers du CREAD* n°105/106, Algérie, 2013, p.169.

# Le rôle des mécanismes de gouvernance dans l'atténuation de la discrétion managériale : Les pertes de valeur du Goodwill en France.

Mohammed Saber HASSAINATE<sup>1</sup>, Chokri SLIM<sup>2</sup>, Mounia HAMIDI<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Laboratoire des Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal, Rabat, Maroc.

<sup>2</sup>Unité de recherche Modélisation Comptable, Financière et Economique, Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises, Manouba, Tunisie.

<sup>3</sup>Laboratoire des Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal, Rabat, Maroc.

<sup>1</sup>[hassainate@gmail.com](mailto:hassainate@gmail.com)

<sup>2</sup>[chokri.slim@iscae.rnu.tn](mailto:chokri.slim@iscae.rnu.tn)

<sup>3</sup>[mouniahamidi94@gmail.com](mailto:mouniahamidi94@gmail.com)

**Résumé** — Depuis son instauration, l'approche de dépréciation du goodwill a suscité l'intérêt des chercheurs et praticiens. Ces derniers l'ont critiquée dans le sens où elle offre aux dirigeants la possibilité de profiter de la flexibilité inhérente dans l'estimation de cette dépréciation, pour des fins opportunistes. Les mécanismes de gouvernance jouent alors un rôle disciplinaire: ils sont mis en place pour atténuer la discrétion managériale et protéger les richesses des entreprises. En se basant sur un échantillon de 60 entreprises non financières cotées à la bourse de Paris, et plus précisément au SBF120, nous examinons le rôle de chaque mécanisme de gouvernance, d'une part dans le renforcement de la relation entre la perte de valeur comptabilisée au titre du goodwill, et les facteurs économiques de l'entreprise, et d'autre part, dans l'affaiblissement de l'association entre ces pertes de valeur et les variables capturant les incitations à la gestion des résultats. Nos résultats montrent que les mécanismes de gouvernance n'ont pas tous le même rôle sur la relation perte de valeur du goodwill – facteurs économiques et incitations contractuelles-. Néanmoins, l'indépendance des administrateurs et celle des membres du comité d'audit sont considérées comme les mécanismes les plus efficaces dans l'assurance de la fiabilité des pertes de valeur du goodwill, parmi ceux examinés dans la présente recherche.

**Mots clés:** Gouvernance d'entreprise, IFRS, Goodwill, Gestion des résultats.

## I- Introduction :

Pendant que les normes comptables de multiple pays (y compris la France), exigeaient que le goodwill résultant des regroupements d'entreprises soit amorti, par l'entreprise prenant le contrôle, sur une période qui doit « refléter, aussi raisonnablement que possible, les hypothèses retenues et les objectifs fixés et documentés lors de l'acquisition » (Paragraphe 21130, arrêté du 22 Juin 1999, CRC), l'IFRS 3, quant à elle, exige que ce dernier, soit réévalué à la fin de chaque année (ou à chaque fois que la réévaluation est jugée nécessaire), et de comptabiliser une dépréciation si la valeur comptable dépasse la valeur recouvrable conformément aux dispositions de l'IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Cette différence de méthodes de comptabilisation constitue, pour les pays ayant opté pour IAS/IFRS, une transition importante qui a attiré l'attention des utilisateurs de ces normes, surtout que les dépréciations des actifs intangibles sont d'une

envergure et d'une fréquence très importantes (Elliott et Shaw, 1998).

Depuis son instauration, l'approche de dépréciation du goodwill a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et praticiens. Watts (2003) et Massoud et Raibon (2003) l'ont critiquée dans le sens où elle offre aux dirigeants la possibilité de profiter de la flexibilité de l'estimation de cette dépréciation, pour des fins opportunistes. Selon Disle et Janin (2007), les tests de perte de valeur du goodwill conduisent inmanquablement à des choix managériaux discrétionnaires et ainsi, affectent négativement la fiabilité des chiffres comptables. Cependant, les résultats des recherches antérieures ne sont pas unanimes quant à l'existence de la possibilité de profiter de la flexibilité inhérente dans l'estimation de la dépréciation du goodwill pour atteindre des objectifs discrétionnaires: D'une part, Beatty et Weber (2006) ont montré que la comptabilisation des dites pertes de valeur par l'entreprise ne reflète que les attributs économiques qui lui sont sous-jacents. D'autre part, Ramanna et Watts (2012), Beatty et Weber (2006) ont montré que les incitations à la gestion des résultats ont une influence significative sur la perte de valeur comptabilisée au titre du goodwill. Ainsi, le rôle des divers mécanismes de gouvernance, en tant que mécanismes de contrôle, dans l'assurance de la fiabilité de ces tests de perte de valeur n'est pas négligeable (Abdul Majid, 2015; Kabir et Rahman, 2016).

Motivés par le débat ci-dessus, nous posons avec acuité la question de recherche suivante:

Quel est le rôle des mécanismes de gouvernance dans le renforcement de la fiabilité des pertes de valeur comptabilisées au titre du goodwill?

L'intérêt théorique de cette recherche se manifeste dans l'éclairage qu'elle fournit aux organes de régulation et de normalisation comptable, en matière du traitement comptable exigé par l'IFRS 3, pour le traitement comptable du goodwill résultant des regroupements d'entreprises. Pour ce qui est de son intérêt pratique, cette recherche est utile aux investisseurs, aux analystes financiers et aux différents intervenants des marchés de capitaux, intéressés par la valeur d'une entreprise, et aux différentes parties engagées dans le

gouvernement d'entreprise (administrateurs et auditeurs), devant accorder à cet actif, et aux pertes de valeur comptabilisées à son titre, une importance particulière.

## II- Revue de littérature:

### La relation entre la dépréciation du goodwill et les attributs économiques de l'entreprise:

La prise en considération des conditions des changements économiques est parmi les objectifs des IFRS. Les organismes de normalisation comptable (IASB et FASB) stipulent que la dépréciation du goodwill reflète mieux la situation économique de l'entreprise, que son amortissement systématique (Chalmers et al, 2011).

Nous allons introduire cinq facteurs économiques suivant Francis (2001), Riedl (2004), AbuGhazaleh et al. (2011), Ramanna et Watts (2012), Abdul Majid (2015) et Kabir et Rahman (2016) et André et al. (2016), pour capturer les changements et variations de la situation économique des entreprises.

#### *1- La variation des flux de trésorerie opérationnels*

La variation des flux de trésorerie opérationnels est une mesure traduisant les attributs économiques relatifs à la trésorerie de l'entreprise. Un changement positif reflète le bien-être de l'entreprise, et sa bonne performance (Kabir et Rahman, 2016). Cette variable a été largement utilisée dans la littérature dans la mesure où elle reflète le niveau du retour sur investissement (Riedl 2004 ; Kabir et Rahman 2016), et a été même introduite dans les recherches de AbuGhazaleh et al. (2011) et Abdul Majid (2015) en tant que déterminant de la perte de valeur du goodwill.

Les recherches antérieures traitant la relation entre la variation positive des flux de trésorerie et la comptabilisation des dépréciations des actifs (Riedl, 2004), et celles du goodwill précisément (AbuGhazaleh et al. 2011; Kabir et Rahman, 2016), ont prévu que cette relation soit négative et significative, suggérant ainsi que les pertes de valeur du goodwill sont comptabilisées lorsque cet attribut reflète une faible performance. La variable « variation des flux de trésorerie opérationnels » est mesurée par la variation des flux de trésorerie opérationnels entre t-1 et t, divisée par le total actif de la fin de l'année t-1 (Riedl 2004 ; AbuGhazaleh et al. 2011 ; Abdul Majid 2015 ; Kabir et Rahman 2016).

D'une part, les résultats de AbuGhazaleh et al. (2011) montrent que cette association est peu significative (p-value inférieure à 10%). D'autre part, Kabir et Rahman (2016) ont décomposé leur échantillon d'entreprises australiennes en deux (celles ayant une bonne gouvernance, et celles dont la gouvernance est jugée être faible, en se référant à un indice de gouvernance qu'ils ont développé), leurs résultats montrent que la relation entre la variation des flux de trésorerie et la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill est statistiquement significative uniquement pour l'ensemble des entreprises ayant une bonne gouvernance.

Ceci suggère que la présence de bons mécanismes de gouvernance renforce cette relation, dans la mesure où les dirigeants sont moins capables d'exercer leur latitude en présence de contrôle efficace.

#### *2- La variation des ventes de l'entreprise*

L'objectif de la prise en considération de la variation des ventes est de capturer le niveau de performance de l'entreprise (Riedl, 2004). Une croissance des ventes suggère que l'entreprise ait d'une bonne performance, ce qui reflète la réversibilité des valeurs des actifs, y compris le goodwill (AbuGhazaleh et al. 2011).

Une relation négative entre la variation des ventes et la comptabilisation d'une perte de valeur au titre des actifs (y compris le goodwill) et prévue par les recherches antérieures analysant les mesures des dépréciations (AbuGhazaleh et al. 2011), et leur reconnaissance (Riedl, 2004).

Ayant mesuré cette variable par la variation des ventes entre l'année t-1 et t, divisée par le total des actifs de la fin de l'année t-1, les recherches antérieures traitant sa relation avec les pertes de valeur du goodwill ont abouti à des résultats divergents. AbuGhazaleh et al., (2011) ont décomposé l'échantillon des entreprises en deux: le premier sous-échantillon regroupe des entreprises ayant comptabilisé une perte de valeur du goodwill, et le deuxième sous-échantillon regroupant celles ne l'ayant pas comptabilisée. D'une part, les analyses uni-variées montrent que la médiane de la variation des ventes pour le premier sous-échantillon est significativement inférieure à celle du deuxième groupe (à une p-value inférieure à 0,01). D'autre part, la différence des moyennes de cette variation pour les deux sous-échantillons n'est pas statistiquement significative. Dans le même sens, les résultats de Guler (2007) montrent que la médiane et la moyenne de la variation des ventes pour le premier groupe (tel que décrits pour ci-dessus pour AbuGhazaleh et al. 2011), sont significativement inférieures par rapport au deuxième groupe.

#### *3- Le ratio book-to-market*

Selon le premier paragraphe de l'IAS 36, une perte de valeur est comptabilisée au titre d'un actif si sa valeur comptable dépasse son montant recouvrable (soit par son utilisation ou sa vente). Suivant cette indication, les pertes de valeur au titre des actifs d'une entreprise (y compris le goodwill) sont comptabilisées lorsque leurs valeurs comptables dépassent la capitalisation boursière de l'entreprise. Les pertes de valeur au titre des goodwill sont alors plus susceptibles d'être comptabilisées lorsque le ratio book-to-market de l'entreprise est élevé (Ramanna et Watts 2012 ; Abdul Majid 2015).

Le ratio book-to-market mesure la valeur réelle de l'entreprise en divisant sa valeur comptable sur sa capitalisation boursière. Cette variable a été utilisée par Guler (2007), Zhang et Zhang (2007), AbuGazaleh (2011), Ramanna et Watts (2012), Abul Majid (2015), ainsi que

Kabir et Rahman (2016), comme attribut économique déterminant la dépréciation du goodwill. L'objectif de la prise en considération de ce ratio est de capturer l'intensité des dépréciations prévues du goodwill de l'entreprise (Guler, 2007:24).

AbuGhazaleh et al. (2011), Ramanna et Watts (2012) ont prévu une relation positive entre ce ratio et la dépréciation du goodwill : En utilisant la régression Tobit, les résultats de AbuGhazaleh et al., (2011) montrent que le ratio B/M est positivement et significativement associé à la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill (p-value inférieure à 0,05). Guler (2007) a également prouvé cette relation positive, mais à un niveau moins élevé de significativité (p-value inférieure à 0,10), et ceci en utilisant une régression logistique. De ce fait, les entreprises ayant un ratio B/M élevé sont supposées comptabiliser de larges dépréciations au titre du goodwill.

#### *4- La variation du bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement*

L'EBITDA est un indicateur de gestion, reflétant la performance opérationnelle de l'entreprise. Même en absence d'obligation, plusieurs entreprises publient ce résultat, pour profiter de sa « notoriété » (Hossfeld et Klee, 2011).

Les investisseurs accordent une grande importance à l'EBITDA : une croissance de 1 point de cet indicateur et souvent accompagnée d'une croissance de 0,63 de la performance boursière de l'entreprise (Ernst and Young, 2014 : 9).

L'EBITDA a été utilisé par André et al, (2016) comme indicateur de la perte de valeur du goodwill. Effectivement, les résultats de André et al.(2016) montrent qu'un EBITDA négatif conduit à une grande perte de valeur du goodwill, et ont suggéré que le comportement des entreprises européennes lorsque  $EBITDA < 0$  peut également traduire un Big Bath, dans la mesure où cet indicateur mesure la capacité de l'entreprise à absorber les pertes de valeur du goodwill.

Une relation négative est alors prévue entre les résultats avant dépréciation et la probabilité de la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill. Les résultats de Kabir et Rahman (2016) montrent que cette association n'est statistiquement négative et significative qu'auprès des entreprises dont l'indice de gouvernance est élevé. Ceci suggère que, la présence de bons mécanismes de gouvernance renforce la relation entre la perte de valeur du goodwill et cet attribut économique de l'entreprise.

D'une part, cette variable dichotomisée par Kabir et Rahman (2016), et prend alors la valeur de 1 si les résultats avant dépréciation sont positifs et zéro sinon. D'autre part, Riedl (2004), Abdul Majid (2015), Kabir et Rahman (2016), l'ont mesuré par la variation de l'EBITDA entre l'année t-1 et t, divisée par le total actif à la fin de t-1. Si la perte de valeur est comptabilisée lorsque les résultats de l'entreprise

sont faibles, elle sera alors négativement associée à la variation de  $EBITDA_{i,t}$ .

#### *5- La perte de valeur du goodwill comptabilisée au titre de l'année antérieure*

Les recherches portant sur le contexte américain et australien ont montré que les pertes de valeurs du goodwill sont plus susceptibles d'être comptabilisées à l'année t, par les entreprises les ayant comptabilisées en t-1 (Elliot et Hanna, 1996 ; Francis et al, 1996 ; Kabir et Rahman, 2016).

Les résultats statistiquement significatifs de Kabir et Rahman (2016) stipulent que la comptabilisation d'une perte de valeur par une entreprise est suivie par sa comptabilisation dans l'année qui suit. Cette variable a été mesurée de deux manières par ces chercheurs : pour le modèle premier, dont la variable dépendante est dichotomique, ils ont utilisé une variable binaire qui prend la valeur de 1 si l'entreprise a comptabilisé une perte de valeur à l'année t-1 et 0 sinon. Pour le modèle à variable dépendante censurée, ils ont intégré une variable continue mesurée par la perte de valeur comptabilisée au titre du goodwill à l'année t-1 divisée par le total actif de t-2 pour les entreprises l'ayant comptabilisée, et 0 sinon. Nous allons alors, conformément aux travaux de Kabir et Rahman (2016), suivre le même raisonnement.

#### *6- Le changement des conditions macroéconomiques*

Le produit intérieur brut (PIB) est un agrégat reflétant l'activité économique réalisée à l'intérieur d'un pays, en une année donnée. Il est considéré alors comme un indicateur macroéconomique.

Selon Ramanna et Watts (2012), les dirigeants peuvent se référer aux conditions macroéconomiques, pour justifier la comptabilisation (ou non), d'une perte de valeur du goodwill. En cas de non-comptabilisation d'une perte de valeur, et que la juste valeur utilisée ne se réalise pas ultérieurement, les dirigeants peuvent justifier ceci par des facteurs en dehors de leur contrôle, comme les facteurs macroéconomiques (Ramanna et Watts, 2012). Ceci montre l'importance de prendre en considération le changement des conditions macroéconomiques.

Pour capturer ce changement, nous allons, suivant Riedl (2004), Kabir et Rahman (2015) intégrer dans nos modèles, le taux de croissance du PIB. Comme une variation négative de ce taux indique un déclin économique, Riedl (2004) stipule que ce changement suggère que les actifs des entreprises sont susceptibles de subir une perte de valeur. Il a prévu alors une relation négative entre le taux de croissance du PIB et la comptabilisation d'une perte de valeur au titre des actifs. Kabir et Rahman (2016) ont montré que le taux de croissance du PIB est significativement et négativement associé à la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill, chez les entreprises auditées par un BIG4, où les fonctions du directeur général et celles du président du conseil d'administration sont dissociées, et ayant une grande

fréquence de réunion des administrateurs (comme mécanismes de gouvernance).

#### Les incitations managériales à profiter de la flexibilité des tests de pertes de valeur du goodwill

##### *1- Le niveau d'endettement de l'entreprise*

Les dirigeants font face à des pressions et exigences de plus en plus sérieuses. De nombreuses recherches se sont intéressées aux choix managériaux discrétionnaires (Watts et Zimmerman, 1986). L'une des hypothèses de la théorie positive de la comptabilité est l'hypothèse de la dette. Selon cette dernière, les dirigeants des entreprises les plus endettées et en détresse financière peuvent réduire les coûts de dette à travers le lissage des résultats, afin d'influencer la perception du risque par les créanciers (Smith et Stulz, 1985). Également, le lissage des résultats peut libérer les entreprises des contraintes présentées par les contrats de dette (Smith et Stulz, 1985 ; Watts et Zimmerman, 1986), ainsi que d'accroître leur capacité à s'endetter davantage (Leland, 1998 ; Graham et Rogers, 2000).

Les recherches antérieures ont suggéré le levier comme proxy aux incitations managériales provenant des restrictions des contrats de dette (Fields et al. 2001; Kabir et Rahman, 2016).

Riedl (2004) a montré qu'il existe une association significativement négative entre le levier et la dépréciation des actifs. Dans le même sens, Kabir et Rahman (2016) ont examiné cette relation : leurs résultats montrent qu'il existe une relation significativement négative entre le levier (mesuré par le ratio total passif divisé par le total actif), et la comptabilisation d'une perte de valeur sur les goodwill par les entreprises australiennes. Cependant, AbuGhazaleh et al.(2011) ont examiné la relation entre la dépréciation du goodwill et le ratio de dette (mesuré par la dette totale de l'entreprise divisée par le total actif), et ont abouti à un coefficient négatif mais non significatif : ceci suggère que les dirigeants des entreprises anglaises sont moins incités par les violations coûteuses des contrats de dette pour gérer les résultats en manipulant les pertes de valeur des goodwill, par rapport aux États-Unis et au Canada. Ceci peut être dû à la faible asymétrie d'information qui existe entre les dirigeants et les créanciers dans le contexte anglo-saxon, ce qui affaiblit les incitations à la gestion des résultats (AbuGhazaleh et al, 2011).

Ainsi, nous allons, suivant Riedl (2004), Abdul Majid (2015), Kabir et Rahman (2016), introduire le levier (mesuré par le total passif divisé par le total actif), et nous nous attendons à une relation significativement négative entre ce ratio et la perte de valeur du goodwill.

##### *2- La taille de l'entreprise*

Les coûts politiques sont en fonction des profits déclarés. L'hypothèse des coûts politiques, de la théorie positive de la comptabilité (Watts et Zimmerman, 1978), stipule que les

dirigeants des entreprises de plus grandes tailles ont tendance à choisir les politiques et choix comptables réduisant les résultats de l'année en cours pour éviter les coûts politiques (Watts et Zimmerman, 1986). La taille est largement utilisée comme variable indépendante dans la littérature de la gestion des résultats (Watts et Zimmerman, 1986). C'est une caractéristique de l'entreprise, ayant un effet sur la gestion des résultats, particulièrement à travers les dépréciations des actifs (Xin, 2008; Fang-fei, 2008)

Les recherches antérieures portant sur la gestion des résultats à travers la manipulation des dépréciations des actifs, incluent également la taille de l'entreprise comme variable explicative (Li et al. 2010 ; AbuGhazaleh et al. 2011 ; Kabir et Rahman, 2016). Li et al., (2010) ont montré qu'il existe une relation positive et significative entre la taille de l'entreprise et la perte de valeur comptabilisée du goodwill. La taille est mesurée par le logarithme naturel du total actif de la fin de l'année t-1 (suivant Kabir et Rahman, 2016).

##### *3- La première année du PDG*

Les recherches antérieures suggèrent que les PDG de réduisent les résultats déclarés dans leurs premières années de mandat, ceci va leur permettre pouvoir les gonfler dans les années ultérieures (Loh et Tan, 2002 ; Riedl, 2004, Kabir et Rahman, 2016). Les résultats de Kabir et Rahman (2016) montrent que la relation entre cette variable –première année du PDG- et la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill est significativement positive, ce qui suggère fortement que les dirigeants ont tendance à utiliser les tests de perte de valeur du goodwill pour partir sur des bases saines lors de la première année du mandat. Ainsi, nous allons introduire, suivant ces chercheurs, la variable première année du PDG comme variable indépendante dichotomique (prenant la valeur de 1 si l'année t est la première année du PDG et zéro sinon), et prévoir que cette dernière soit positivement associée à la perte de valeur du goodwill.

##### *4- La dernière année du PDG*

A l'inverse de la variable prise en compte précédemment (première année du PDG), nous allons introduire une variable qui se focalise sur le comportement de ces derniers durant leurs dernières années. Les PDG peuvent gonfler les résultats au titre de la dernière de nomination, pour protéger sa réputation sur le marché de travail (Kabir et Rahman, 2016). Ainsi, nous prévoyons que cette variable soit négativement associée à la perte de valeur du goodwill.

##### *5- Le nettoyage des comptes*

Comme les dirigeants des entreprises faisant face à une faible performance peuvent s'engager dans des pratiques discrétionnaires conduisant à l'augmentation des résultats afin de cacher la réalité aux investisseurs, ils peuvent s'engager dans la pratique du nettoyage des comptes afin de répartir sur des bases saines (Mard, 2004). Selon Jordan et Clark (2011), les tests de perte de valeur du goodwill, à

cause de leur subjectivité, facilitent la gestion des résultats à travers le nettoyage des comptes.

Aux États-Unis, la norme SFAS 141 exige également que les tests de perte de valeur du goodwill. Les résultats de Jordan et Clark (2004) montrent que le nettoyage des comptes est utilisé par les entreprises américaines après l'implantation de la norme SFAS 141. Dans le même sens, Riedl (2004) a abouti également aux mêmes résultats auprès des entreprises américaines, et a montré que la relation entre le nettoyage des comptes et les pertes de valeur du goodwill est forte, et que ceci reflète le comportement opportuniste des dirigeants, profitant de la flexibilité inhérente dans ces tests.

Egalement, dans un contexte australien, les résultats de Kabir et Rahman (2016) montrent que les tests de perte de valeur du goodwill peuvent être utilisés comme outil de nettoyage des comptes, et que les mécanismes de gouvernance n'atténuent pas à cette discrétion.

#### *6- La flexibilité du reporting*

Le goodwill comptabilisé dans le cadre d'un regroupement d'entreprises représente les synergies attendues par l'entreprise acquéreuse. Si les synergies attendues du goodwill sont générées, conjointement, par plusieurs UGT, l'allocation va être arbitraire et invérifiable: il n'existe par de manière significative l'allocation du goodwill, et tout système d'allocation peut être meilleur que l'autre (Watts, 2003 ; Roychowdhury et Watts, 2007, Ramanna, 2008).

L'une des sources de discrétion managériale inhérente dans la dépréciation du goodwill, soutenue par la littérature est le nombre des UGT de l'entreprise (Ramanna et Watts, 2010 ; Kabir et Rahman, 2016). En effet, un grand nombre des UGT permet aux dirigeants de profiter de cette flexibilité, et allouer le goodwill aux unités ayant les taux de croissance convergents avec leurs objectifs discrétionnaires : ils peuvent, par exemple, allouer le goodwill aux unités ayant un taux de croissance faible pour accélérer les pertes de valeur comptabilisées -big bath- , ou, inversement, l'allouer aux UGT ayant des taux de croissances élevés pour éviter la comptabilisation des pertes de valeur (Ramanna et Watts, 2012 ; Kabir et Rahman, 2016),

Les données relatives au nombre et à la taille des UGT ne sont pas toujours disponibles, ce qui nous pousse à approximer cette variable, alternativement, par le nombre des secteurs opérationnels de l'entreprise (notion introduite par l'IAS14, remplacée par IFRS8 : Secteurs opérationnels). Cependant, cette mesure est un peu délicate car elle sous-estime le nombre des UGT de l'entreprise. : L'IFRS8 exige que les entreprises divulguent les informations concernant les segments opérationnels de l'entreprise, et une UGT est un segment opérationnel, ou à un niveau qui lui est inférieur (IFRS8). Malgré que ceci semble pouvoir biaiser les résultats, nous allons, suivant Zhang et Zhang (2007),

Ramanna et Watts (2012), AbuGhazaleh et al, (2011), Kabir et Rahman, (2016), introduire le nombre des segments opérationnels comme proxy à la flexibilité du reporting. Cette variable est mesurée par le logarithme naturel du nombre des segments opérationnels. Plus est le nombre des secteurs opérationnels de l'entreprise, plus le reporting est flexible.

#### Le rôle des mécanismes de gouvernance dans l'atténuation à la discrétion managériale inhérente dans la perte de valeur du goodwill

##### *1- Indépendance des administrateurs*

En se référant à la théorie d'agence, les mécanismes de gouvernance, sont des outils au service des actionnaires pour garantir la bonne discipline des dirigeants. Il a été largement démontré que le conseil d'administration, en tant qu' « instance collégiale » (article 8.1 du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de France, révisé en Novembre 2016), joue un rôle important dans l'assurance de la conformité des actions managériales avec les intérêts des actionnaires.

Dans la littérature comptable et financière, un grand débat a été abordé autour de « l'indépendance des administrateurs », et la primordialité de cette indépendance dans l'efficacité du conseil d'administration, en matière du remplissage des missions qui lui sont confiées et d'assurance de la bonne qualité et la fiabilité des délibérations financières. L'importance de l'indépendance des administrateurs dans l'efficacité du conseil a été largement soutenue dans la littérature portant sur le gouvernement d'entreprise. Dans son étude du contexte américain, Klein (2002) a montré qu'il existe une relation négative entre la proportion des administrateurs indépendants et les accruals anormaux (utilisés comme proxy à la gestion comptable des résultats, et alors du comportement déviant des dirigeants). En utilisant un échantillon d'entreprises anglaises, Gracia Osma (2008) a montré que l'incorporation des administrateurs indépendants dans le conseil d'administration renforce le contrôle et la surveillance des dirigeants, et assure la conformité des décisions de ces derniers aux intérêts des actionnaires. Les résultats de Gracia Osma (2008) montrent également qu'un grand pourcentage des administrateurs indépendants contraignent la gestion réelle des résultats, à travers la manipulation des dépenses de Recherche et Développement.

##### *2- Indépendance des membres du comité d'audit*

Le rôle du comité d'audit est de superviser le processus du reporting financier de l'entreprise. Grâce à la compétence et à l'expertise comptable et financière de ses membres, ce comité joue le rôle d'arbitre entre le principal et l'agent, et assure la qualité de l'information financière fournie dans les états financiers. Egalement son rôle dans la réduction de l'ampleur des accruals anormaux a été démontré par Klein (2002).

Comme en conseil d'administration, en comité d'audit, on parle aussi d'indépendance des auditeurs. Dans le cadre de son examen de l'association entre les caractéristiques des membres du comité d'audit et la qualité du contrôle interne, Krishnan (2005) a montré que l'indépendance et l'expertise financière des membres de ce comité, est associée négativement à l'existence des problèmes de contrôle interne dans l'entreprise. En France, le paragraphe 5.1 du code de gouvernement d'entreprises cotées (révisé en novembre 2016), exige que les membres du comité d'audit aient une compétence comptable et financière et impose que les deux tiers de ces membres soient indépendants.

### 3- La dualité du PDG:

Pendant les dernières décennies, les chercheurs se sont largement intéressés à l'importance de la scission entre les fonctions du directeur général et celles du président du conseil d'administration. En effet, le PDG est considéré comme étant l'acteur le plus puissant dans l'élite de la gouvernance (Jensen et Zajac, 2004).

Conscients de la primordialité de la non dualité du PDG, plusieurs organismes de régulation en matière de gouvernance, ainsi que les bourses de valeurs mobilières, ont appelé à l'exercice des fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration par deux personnes différentes. US SEC a implanté, en Février 2010, de nouvelles règles exigeant la publication, en plus de la formule d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle, d'expliquer la raison pour laquelle cette formule a été choisie en dépit de l'autre, et dans quelle mesure elle est efficace pour l'entreprise (SEC, 2009, Lewwelyn et Fainshmidt, 2017). Malheureusement, la fourniture d'une telle explication n'est pas toujours évidente. Ceci est parce que, malgré que cette relation ait été largement étudiée dans la littérature de gouvernance, il n'y a pas de consensus quant à la dualité du PDG, et son rôle à faciliter ou entraver l'efficacité de l'entreprise (Krause et al., 2014).

Pour la France, les sociétés ayant opté pour la formule moniste (conseil d'administration), ont le droit de choisir entre la dissociation ou l'unicité des fonctions du président du conseil et celles du directeur général. Sachant que la loi française ne privilégie aucune formule et donne au conseil le droit de choisir la modalité qui lui semble convenable (paragraphe 3.1 du code AFEP/MEDEF), mais les entreprises doivent être transparentes vis-à-vis du marché et des actionnaires : ces derniers doivent être parfaitement informés de l'option adoptée par l'entreprise qui est tenue d'exposer les motivations et justifications de son choix en matière d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle (paragraphe 3.2 du code AFEP/MEDEF, révisé en juin 2013).

## II- Développement des hypothèses, méthodologie de recherche et interprétation des résultats:

### 1- Développement des hypothèses:

Les pertes de valeur du goodwill sont comptabilisées d'une manière fiable lorsqu'elles reflètent la situation économique de l'entreprise. Selon Beatty et Weber (2006), ces pertes de valeur sont significativement associées aux variables capturant la situation économique de l'entreprise, suggérant que les tests de pertes de valeur sont utilisés de manière fiable. Cependant, selon Chalmers et al. (2011) et Kabir et Rahman (2016), ces pertes de valeur sont significativement associées aux attributs économiques de l'entreprise uniquement pour les entreprises dotées de forts mécanismes de gouvernance.

La théorie d'agence stipule que l'existence d'asymétrie d'information peut induire à des conflits d'agence entre les acteurs de l'entreprise. Les dirigeants, étant des acteurs internes ayant des avantages informationnels, peuvent en profiter au détriment des actionnaires, et ne communiquer que l'information voulue. Les mécanismes de gouvernance sont alors mis en place afin de garantir la conformité des actions des dirigeants, aux intérêts des actionnaires.

La théorie positive de la comptabilité (Watts et Zimmerman, 1986) suggère que les chiffres comptables peuvent être utilisés d'une manière opportuniste. Les principales motivations à la gestion des résultats trouvent alors leurs fondements dans les hypothèses prévues par cette théorie, à savoir l'hypothèse de la dette (les contrats d'endettement), l'hypothèse de rémunération des dirigeants, et l'hypothèse des coûts politiques. Egalement, la flexibilité inhérente dans la détermination de la juste valeur imposée par les IFRS, constitue une quatrième motivation à la gestion des résultats (Ramanna et Watts 2012).

Kabir et Rahman (2016) ont scindé leur échantillon d'entreprises en deux sous-échantillons (celles ayant une bonne gouvernance et celles dont la gouvernance est jugée être faible), en se référant à un indice de gouvernance qu'ils ont développés. Leurs résultats montrent que la relation entre les pertes de valeurs comptabilisées par les entreprises australiennes et les proxys capturant les facteurs économiques de ces dernières, est renforcée par la présence de bons mécanismes de gouvernance.

Cependant, étant donné que notre objectif est d'examiner le rôle de chaque mécanisme de gouvernance pris indépendamment, nous allons développer des sous-hypothèses, et pour chacun des mécanismes de gouvernance pris en compte, scinder notre échantillon en deux.

Ce qui nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1:** La présence de bons mécanismes de gouvernance renforce la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les attributs économiques.

**Hypothèse 2:** La présence de bons mécanismes de gouvernance affaiblit la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les incitations à la gestion des résultats.

Selon l'IFRS1, le conseil d'administration est considéré le premier garant de la qualité d'information financière. Ce dernier, à travers les contrôles et vérifications qu'il effectue, assure la bonne marche de l'entreprise. Selon Charreaux (2000), la fonction du contrôle des dirigeants est l'un des rôles les plus importants dudit conseil. Précisons alors que nous nous intéressons à ce conseil pour le rôle disciplinaire des dirigeants, et garant de la qualité des divulgations, nous allons examiner si la présence d'une grande proportion des administrateurs renforce la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les facteurs économiques qu'elle est censée traduire, et affaiblit la relation entre ses pertes de valeur et les incitations à la gestion des résultats.

Partant de cette logique d'essence disciplinaire, nous émettons les sous-hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1.1:** La présence d'une grande proportion des administrateurs indépendants renforce la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les attributs économiques.

**Hypothèse 2.1:** La présence d'une grande proportion des administrateurs indépendants affaiblit la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les incitations à la gestion des résultats.

Semblablement aux conseils d'administration, le rôle des comités d'audit dans la garantie de la qualité des divulgations des entreprises françaises est prouvé (Piot et Kermiche, 2009). Partant également de la même logique, et prenant en considération l'indépendance des membres du comité des comptes comme une caractéristique parmi d'autres, nous allons examiner le rôle de l'indépendance desdits membres dans le renforcement de la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les facteurs économiques de l'entreprise.

**Hypothèse 1.2:** La présence d'une grande proportion d'auditeurs indépendants renforce la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les attributs économiques.

**Hypothèse 2.2:** La présence d'une grande proportion d'auditeurs indépendants affaiblit la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les incitations à la gestion des résultats.

Le cumul ou la scission des fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration a fait l'objet de nombreuses recherches et débats entre ceux qui soutiennent la dualité, et ceux qui la dénoncent. Pendant que Krause et Semadeni (2003) stipulent que la non dualité du PDG est plus efficace pour l'entreprise, les partisans de la dualité comme Godard (1998), suggèrent que le cumul de ces fonctions fait éviter la rivalité entre conseil d'administration et dirigeant et conduit à une performance supérieure.

Partant d'un courant qui suggère que la concentration de pouvoir puisse être à l'origine des comportements opportunistes de la part des dirigeants (Zeghal et al. 2006), nous prévoyons que la non dualité du PDG renforce la

relation entre la perte de valeur du goodwill et les facteurs économiques de l'entreprise, et affaiblit sa relation avec les incitations à la gestion des résultats (Kabir et Rahman, 2016).

**Hypothèse 1.3:** La non dualité du PDG renforce la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les attributs économiques.

**Hypothèse 2.3:** La non dualité du PDG affaiblit la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les incitations à la gestion des résultats.

## 2- Choix de l'échantillon et méthodologie de recherche

L'échantillon sur lequel porte cette étude est composé d'un nombre de 60 entreprises non financières cotées à la bourse de Paris, faisant partie de l'indice SBF120. Ce dernier est représentatif du marché français puisqu'il regroupe les 120 plus grandes capitalisations boursières en France (c'est-à-dire les entreprises cotées au cac40 et 80 autres entreprises). Notre échantillon primaire était composé alors de 120 entreprises. Ont été éliminées de cet échantillon les entreprises appartenant au secteur financier (pour des questions d'homogénéité, étant donné que ces dernières sont dotées d'une structure financière atypique). Également, nous avons dû éliminer les entreprises pour lesquelles les données ne sont pas disponibles :

Soit parce que le document de référence n'est pas disponible ;

Soit que l'entreprise ne présente pas de goodwill au niveau de son bilan.

Ou en cas d'absence de données nécessaires au calcul de la capitalisation boursière au 31/12 de chaque année, que ça soit au niveau du document de référence incluant le rapport financier, ou sur le site [www.boursorama.com](http://www.boursorama.com). Cette dernière nous sert au calcul du ratio book-to-market.

Pour le nettoyage de notre échantillon, nous avons suivi la méthode de Beaver et Ryan (2005), Hamdi (2006), en éliminant les observations pour lesquelles le ratio book-to-market n'appartient pas à l'intervalle  $[-4, 4]$ . Les valeurs ne se situant pas à cet intervalle sont considérées aberrantes, et risquent alors de biaiser les résultats.

Les données utilisées dans cette recherche ont été collectées de diverses sources. D'abord, les données relatives au goodwill, aux facteurs économiques, au gouvernement d'entreprise et aux segments opérationnels ont été collectées manuellement des documents de référence des entreprises, disponibles sur le site de l'AMF, ou directement à partir des sites des entreprises. Ensuite, le site [www.boursorama.com](http://www.boursorama.com) nous a été également utile pour ce qui est des cours des actions au 31 décembre de chaque année (pour les entreprises ne les ayant pas mentionnés au niveau de leurs documents de référence), pour calculer le ratio Book-to-Market. Pour le taux de croissance du PIB en France, nous avons eu recours à la base de données Worldbank.

### 3- Résultats et interprétations

#### *Analyse univariée:*

L'analyse descriptive de chacune des variables nous permettra d'avoir une idée sur leurs caractéristiques, et de dégager certaines propriétés de l'échantillon utilisé. Le tableau ci-dessus constitue une récapitulation des principaux résultats de cette analyse.

En fonction des résultats du Tableau 3, nous signalons que les moyennes de  $\Delta\text{Ventesi,t}$  (0.044), et de  $\Delta\text{CFOi,t}$  (0.004) sont positives et très proches de celles trouvées par Abdul Majid (2015) dont l'étude porte sur le contexte malaisien (ayant trouvé des moyennes de 0.061 et 0.004, pour la variation des ventes et celle des flux de trésorerie opérationnels, respectivement).

A la lumière des résultats affichés par le même tableau, nous remarquons que la moyenne du ratio book-to-market est inférieure à 1 (et est égale à 0.691). Dans son étude portant sur un échantillon d'entreprises anglaises, AbuGhazaleh et al, (2011) ont abouti également à une moyenne du ratio book-to-market, inférieure à 1 (qui est égale à 0.331). D'autre part, les résultats de Abdul Majid (2015) ont abouti à une moyenne supérieure à 1 (1.591), suggérant que la valeur comptable des entreprises Malaisiennes, est supérieure à leur valeur de marché et sont alors sous-évaluées, inversement aux entreprises françaises faisant partie de notre échantillon.

La variable  $\Delta\text{EBITDAi,t}$  est d'une moyenne de 0.005. Cette dernière est proche de la moyenne trouvée par Abdul Majid (2015), qui est de 0.007.

La moyenne trouvée pour la variable « ratio d'endettement » est de 61.721%. Ce résultat est similaire à celui trouvé par la recherche de Broye (2009), effectuée auprès de 150 entreprises non financières cotées aux compartiments A et B d'Eurolist (une moyenne de 62.41%, ayant un minimum de 12.09% et un maximum de 111.8%).

Tableau 1: Statistiques descriptives des variables dépendantes et indépendantes des deux modèles

Les statistiques descriptives des divers mécanismes de gouvernance pris en considération (Tableau 4) montrent qu'environ 29.71% des entreprises de notre échantillon ont des conseils d'administration composés au minimum de deux tiers des membres indépendants. Cette proportion est inférieure à celle trouvée par Kabir et Rahman (2016), dans le contexte australien (environ 43.85% des entreprises faisant partie de leur échantillon sont dotées de conseil d'administration dont la proportion des personnalités indépendantes est supérieure ou égale aux deux tiers).

Néanmoins, pour le comité d'audit, 68.85% des entreprises incluses dans cette étude ont des comités composés de deux tiers au minimum, des membres indépendants. Cette proportion est un peu proche à celle trouvée par Kabir et Rahman (2015), qui est égale à environ

77.84%. Cela signifie que la majorité des entreprises françaises, respectent les dispositions du code AFEP/MEDEF auquel elles doivent se conformer.

Tableau 2: Statistiques descriptives des mécanismes de gouvernance.

#### *Analyse bivariée:*

Le tableau 5 (voir les annexes) rapporte les résultats de l'analyse comparative basée sur les modalités que prend la variable à expliquer du premier modèle (B-DEPi,t). Pour ce faire, l'échantillon a été scindé en deux, afin de séparer les entreprises ayant comptabilisé une perte de valeur du goodwill et celles ne l'ayant pas comptabilisé.

Comme ces statistiques descriptives nous montrent, la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill est associée à la fois aux facteurs économiques et aux incitations contractuelles:

Par rapport au 2<sup>ème</sup> sous-échantillon, le premier groupe d'observations a une faible croissance des ventes ( $\Delta\text{VENTESit}$ ), une faible croissance des flux de trésorerie opérationnels ( $\Delta\text{CFOit}$ ), une faible variation des résultats avant dépréciation ( $\Delta\text{EBITDA}$ ), un ratio book-to-market plus élevé (B/Mit), un ratio d'endettement plus élevé, et un plus grand nombre de segments opérationnels ( $\text{SEGi,t}$ ). Egalement, la perte de valeur du goodwill semble être comptabilisée lorsque le taux de croissance du PIB est faible, ainsi que lors de la première année du mandat du PDG. Les statistiques descriptives suggèrent alors que la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill est associée à la fois aux facteurs économiques et aux incitations contractuelles. Les conclusions obtenues à ce niveau sont similaires à celles de Kabir et Rahman (2016).

La différence des rangs, calculée pour les variables ne suivant pas une distribution gaussienne, n'est significative que pour la variation des ventes (à 5%), le logarithme naturel de la taille (à 1%), et celui du nombre des segments opérationnels de l'entreprise (à 1%). Ce qui soutient également que la perte de valeur du goodwill soit associée à la fois, aux facteurs économiques et aux incitations contractuelles.

#### *Analyse des corrélations:*

Une forte corrélation entre les variables dépendantes d'un modèle peut biaiser les résultats. Pour vérifier l'absence de problème de multicollinéarité entre les variables dépendantes de chacun de nos modèles, nous allons nous référer aux travaux de Kennedy (1985), et considérer que la corrélation n'est jugée significative que lorsque son coefficient soit supérieur ou égal à 0.7. De ce fait, la matrice de corrélation affiche que la totalité des coefficients ne dépassent pas 0.7, et n'atteste pas alors la présence de problème de multicollinéarité.

#### *Analyses multivariées et interprétation des résultats*

Modèle (1):

$$\mathbf{B-DEP}_{i,t} = \alpha_0 + \beta_1 \Delta \text{Ventes}_{i,t} + \beta_2 \Delta \text{CFO}_{i,t} + \beta_3 \Delta \text{EBITDA}_{i,t} + \beta_4 \text{B/M}_{i,t} + \beta_5 \Delta \text{PIB}_{i,t} + \beta_6 \text{B-DEP}_{i,t-1} + \beta_7 \text{DETTES}_{i,t} + \beta_8 \text{Taille}_{i,t} + \beta_9 \text{PA-PDG}_{i,t} + \beta_{10} \text{DA-PDG}_{i,t} + \beta_{11} \text{BIGBATH}_{i,t} + \beta_{12} \text{SEGI}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Modèle (2):

$$\mathbf{PV-GW}_{i,t} = \alpha_0 + \beta_1 \Delta \text{Ventes}_{i,t} + \beta_2 \Delta \text{CFO}_{i,t} + \beta_3 \Delta \text{EBITDA}_{i,t} + \beta_4 \text{B/M}_{i,t} + \beta_5 \Delta \text{PIB}_{i,t} + \beta_6 \text{PV-GW}_{i,t-1} + \beta_7 \text{DETTES}_{i,t} + \beta_8 \text{Taille}_{i,t} + \beta_9 \text{PA-PDG}_{i,t} + \beta_{10} \text{DA-PDG}_{i,t} + \beta_{11} \text{BIGBATH}_{i,t} + \beta_{12} \text{SEGI}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Dans les deux modèles ci-dessus, l'indice *i* représente les individus, notamment les entreprises dans notre cas, et varie entre 1 et 60. L'indice *t* représente les années de la période de l'étude (s'étalant entre 2010 et 2015).  $\alpha_0$  est la constante, et les  $\beta$  sont les coefficients associés aux diverses variables du modèle.  $\varepsilon_{i,t}$  est le terme aléatoire, ou terme d'erreur. Les variables en rapport avec les mécanismes de gouvernance ne sont pas introduites dans le modèle, étant donné que notre objectif est d'estimer les deux modèles en fonction des modalités que prennent ces dernières, afin de permettre la comparaison des relations entre, d'une part, les facteurs économiques et les pertes de valeur du goodwill, et d'autre part la relation entre ces dernières et les incitations à la gestion des résultats.

Il est à préciser que toutes les estimations ont été effectuées en utilisant le logiciel STATA 13. Les deux tableaux 8 et 9 rapportent les résultats de la régression logistique, et ceux de la deuxième régression –la régression TOBIT–, pour les six sous-échantillons (répartis en fonction des mécanismes de gouvernance). L'objectif est de comparer, d'une part, la relation entre la perte de valeur du goodwill et les facteurs économiques, et d'autre part la relation entre cette perte de valeur et les incitations contractuelles à la gestion des résultats, en absence et en présence de bons mécanismes de gouvernance. Nous allons interpréter les résultats des deux régressions, simultanément, pour chaque mécanisme de gouvernance et son rôle.

**H1.1-** Rôle des administrateurs indépendants dans le renforcement de la relation entre la perte de valeur du goodwill et les facteurs économiques:

Les résultats de la régression logistique montrent que, lorsque plus des deux tiers des membres du conseil d'administration sont indépendants ( $\text{ADMIN} = 1$ ), la vraisemblance de comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill est négativement associée aux attributs économiques suivants :  $\Delta \text{VENTES}_{i,t}$  (-2.731),  $\Delta \text{EBITDA}_{i,t}$  (-5.820) et le taux de croissance du PIB (-0.297), mais ces coefficients ne sont pas significatifs. De même, lorsque  $\text{ADMIN} = 1$ , la perte de valeur du goodwill est, comme prévu, positivement et significativement associée au ratio book-to-market (1.719), à un seuil de 10%, ce qui est similaire aux résultats trouvés par Kabir et Rahman (2016) (avec un coefficient de la variable ratio book-to-market de 0.243, significatif à 10%).

D'autre part, les résultats de la régression Tobit montrent que la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill est significativement associée à la  $\Delta \text{VENTES}$  (coefficient de -64.341, p-value de 10%), au ratio B/M (16.343 à p-value de 5%), et à la  $\Delta \text{EBITDA}_{i,t}$  (coefficient de -67.37, significatif à un seuil de 10%), lorsque  $\text{ADMIN} = 1$ . Cependant, lorsque  $\text{ADMIN} = 0$ , ni la régression logistique, ni la régression TOBIT ne montrent qu'il existe une relation significative entre la perte de valeur du goodwill et les attributs économiques. De plus, la régression Tobit révèle que cette perte de valeur est positivement associée à la  $\Delta \text{VENTES}_{i,t}$  (Coefficient de 1.051), et négativement associée au ratio B/M (-0.002). Ceci suggère que la présence de plus de deux tiers des administrateurs indépendants renforce la relation entre la perte de valeur du goodwill et les facteurs économiques (confirmation de H1.1). Nous rejoignons alors les résultats de Variest et Gaeremynck (2009), Kabir et Rahman (2016), ayant prouvé la primordialité de la présence d'administrateurs indépendants dans la fiabilité de comptabilisation des pertes de valeur du goodwill.

**H1.2-** Rôle des administrateurs indépendants dans l'affaiblissement de la relation entre la perte de valeur du goodwill et les incitations à la gestion des résultats:

Pour ce qui est des variables en rapport avec les incitations à la gestion des résultats, la régression logistique montre que lorsque  $\text{ADMIN} = 1$ , la vraisemblance de comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill est positivement associée au ratio d'endettement (1.815), à la taille de l'entreprise (0.685), et au nombre de segments opérationnels (0.875), mais n'est significative que pour la taille de l'entreprise (à un seuil de 5%).

Egalement, les résultats de la régression logistique affichent que la relation entre la comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill et le ratio d'endettement, même n'étant pas significative, elle est positive lorsque  $\text{ADMIN} = 1$ . Ceci dit qu'à priori, lorsque le conseil d'administration est composé majoritairement d'administrateurs indépendants, la perte de valeur du goodwill est utilisée pour éviter les restrictions contractuelles (hypothèse des contrats d'endettement de la théorie positive de la comptabilité, Watts et Zimmerman, 1986). Les résultats de la régression TOBIT confirment fortement ceci, en révélant que cette relation est négative et significative à un seuil de 1% lorsque  $\text{ADMIN} = 0$ , et est négative mais non significative lorsque  $\text{ADMIN} = 1$ . Les résultats de Riedl (2004) montrent que le coefficient de ce ratio est négatif est significatif à un seuil de 10% pour la période de post-adoption de SFAS 121, confirmant également l'hypothèse des restrictions de contrats de dette. Ces résultats ne se conforment pas à ceux de Kabir et Rahman (2015), ayant abouti à des coefficients positifs du ratio d'endettement, indépendamment de la force de gouvernance (coefficient de 0.918, significatif à 1% lorsque le conseil d'administration n'est pas composé majoritairement de membres indépendants). Cependant, AbuGhazaleh (2011) et Abdul Majid (2015), n'ayant pas

décomposé leurs échantillons en fonction de la proportion des administrateurs indépendants, n'aboutissent pas à des coefficients significatifs du ratio d'endettement.

Pour la taille de l'entreprise, la régression logistique montre qu'elle est positivement et significativement associée, à une p-value de 5%, avec la vraisemblance de comptabiliser une perte de valeur du goodwill, que ça soit pour ADMIN=1 ou ADMIN=0. Les résultats de la régression TOBIT éclairent mieux cette relation, en affichant des coefficients négatifs et significatifs à des seuils différents (p-value de 1% lorsque ADMIN=1 et de 5% lorsque ADMIN=0). Ceci suggère qu'en absence ou en présence d'un pourcentage élevé des administrateurs indépendants, la perte de valeur du goodwill est utilisée d'une manière opportuniste pour éviter les coûts politiques élevés (hypothèse des coûts politiques de la théorie positive de la comptabilité, Watts et Zimmerman, 1986). D'une part, nous rejoignons alors les résultats de Kabir et Rahman (2015) ayant montré, en utilisant la régression logistique, que la variable taille est significative à un seuil de 1%, même en présence d'une grande proportion d'administrateurs indépendants. D'autre part, nous rejetons les résultats de AbuGhazaleh (2011), ayant trouvé à travers une régression Tobit, pour la totalité de son échantillon d'entreprises anglaises, que le coefficient de la variable taille n'est pas significatif.

Les résultats de la régression logistique n'aboutissent pas à des coefficients significatifs pour les autres variables, uniquement pour la variable Big Bath. D'après cette régression, il existe, comme prévu, une relation négative et significative à seuil de 10% entre la variable Big Bath et la vraisemblance de comptabilisation d'une perte de valeur du goodwill lorsque ADMIN=0. Les résultats de la régression TOBIT montrent que ce coefficient est significatif à 5% lorsque ADMIN=1, et à un seuil de 10% lorsque ADMIN=0.

Dans leur ensemble, ces résultats suggèrent que la perte de valeur du goodwill est utilisée par les entreprises s'engageant dans des pratiques discrétionnaires lorsque le conseil d'administration n'est pas composé d'une majorité d'administrateurs indépendants. Les résultats des régressions Logit et Tobit confirment l'hypothèse H2.1.

**H2.1-** Le rôle de l'indépendance du comité d'audit dans le renforcement de la relation entre la perte de valeur du goodwill et les facteurs économiques:

Les résultats de la régression logistique n'aboutissent pas des coefficients significatifs lorsque l'échantillon est décomposé en fonction du nombre des membres indépendants au sein du comité d'audit (AUD-INDEP prend la valeur de 1 si ce comité est composé de plus de deux tiers d'auditeurs indépendants, et 0 sinon). Cependant, les signes de ces coefficients révèlent que la présence que lorsque AUD-INDEP=1, la perte de valeur du goodwill reflète mieux la situation économique de l'entreprise : la variation des

ventes (-3.154), la variation des flux de trésoreries opérationnels (-4.086), et la variation de l'EBITDA (-5.97) sont toutes négativement associées à la vraisemblance de comptabiliser une perte de valeur du goodwill, uniquement lorsque AUD-INDEP=1. Ces coefficients sont tous positifs lorsque AUD-INDEP=0.

Les résultats de la régression TOBIT confirment ceux de la régression logistique, et nous apportent des éclaircissements quant aux significativités des coefficients. D'après cette régression, la variation des flux de trésorerie opérationnels et celle de l'EBITDA sont significativement et négativement associées à la perte de valeur du goodwill (à un seuil de significativité de 5%), uniquement lorsque AUD-INDEP=1. D'autre part, le coefficient du ratio B/M est positif lorsque AUD-INDEP=1, et est négatif lorsque AUD-INDEP=0. Toutes ces constatations nous amènent à la confirmation de H1.2, stipulant que la relation entre la perte de valeur du goodwill et les facteurs économiques est plus renforcée lorsque le comité d'audit est composé, majoritairement, de membres indépendants. Ces résultats ne rejoignent pas ceux de Kabir et Rahman (2015), n'ayant pas abouti à des différences d'associations entre la perte de valeur du goodwill et les facteurs économiques lorsque le comité d'audit est composé majoritairement de membres indépendants, où lorsque ce n'est pas le cas.

**H2.2-** Le rôle de l'indépendance des membres du comité d'audit dans l'affaiblissement de la relation entre la perte de valeur du goodwill et les incitations à la gestion des résultats:

Les résultats de la régression Logistique lors de la décomposition de l'échantillon en fonction de la proportion des membres indépendants du comité d'audit montrent, d'abord, que le coefficient de la variable « Taille<sub>it</sub> » est positif et significatif lorsque AUD-INDEP=0 et lorsqu'elle prend la valeur de 1, mais à des niveaux de significativité différents : 5% lorsque AUD-INDEP=0, et 10% lorsque AUD-INDEP=1. Ceci suggère qu'à priori, l'indépendance des membres du comité d'audit affaiblit la relation entre la perte de valeur du goodwill et la gestion des résultats motivée par l'objectif de réduire les coûts politiques. Ces conclusions supportent H2.2, et apportent des éclaircissements davantage:

D'une part, les résultats de la régression TOBIT montrent que le coefficient du Big Bath est négativement et significativement associé à l'ampleur de la perte de valeur du goodwill (à un niveau de significativité de 1%) lorsque AUD-INDEP=1, ce qui rejette à priori l'hypothèse H2.2. Cependant, les autres coefficients rapportés par la régression TOBIT rejoignent ceux de la régression LOGIT, et affichent des coefficients positifs et similairement significatifs pour la variable taille, que ça soit pour AUD-INDEP=1 et/ou =0 (à un niveau de 1%). D'autre part, les résultats de cette même régression montrent que le coefficient du ratio d'endettement est négativement et significativement associé à la perte de valeur du goodwill lorsque AUD-INDEP=0, suggérant ainsi

que ces pertes de valeur sont utilisées de manière à éviter les restrictions des contrats de dettes, lorsque le comité d'audit n'est pas composé d'une majorité de membres indépendants. Également, la flexibilité du reporting (variable segments opérationnels –SEGi,t-) montrent que le nombre des segments est significativement et positivement associé aux pertes de valeur du goodwill, mais cette significativité diffère selon la décomposition de l'échantillon en fonction de la proportion des auditeurs indépendants : un seuil de 10% lorsque AUD-INDEP=1, et 1% lorsque AUD-INDEP=0. Ceci nous amène à confirmer l'hypothèse H2.2.

**H3.1-** La non-dualité du PDG et le renforcement de la relation entre les pertes de valeur comptabilisées au titre du goodwill et les facteurs économiques de l'entreprise:

Les résultats de la régression logistique aboutissent à des coefficients négatifs pour la variation des ventes (coefficient de -6.779, significatif à un seuil de 10%), de la variation des flux de trésorerie opérationnels (-4.585) et de l'EBITDA (-4.227), et à des coefficients positifs pour  $\Delta$ VENTES<sub>i,t</sub> et  $\Delta$ CFO<sub>i,t</sub> lorsque DUALITE=0. Ceci confirme, a priori, l'hypothèse H.1.3. Néanmoins, l'observation des coefficients du ratio B/M<sub>i,t</sub> et du taux de croissance du PIB, ainsi que les résultats de la régression TOBIT, remettent en cause ceux cités précédemment.

D'une part, selon la régression logistique, le coefficient du ratio book-to-market est négatif mais non significatif lorsque NON-DUALITE=1, mais est positif et significatif à p-value=10% lorsque la NON-DUALITE=0. Les résultats de la régression LOGIT ne semblent pas statuer dans ce cas. Le recours aux résultats fournis par la régression Tobit est alors primordial pour trancher entre la confirmation ou le rejet de cette hypothèse.

Selon la régression Tobit, les coefficients de la variation des ventes, la variation des flux de trésorerie opérationnels, celle de l'EBITDA et le taux de croissance du PIB, sont négatifs que ça soit dans le cas de la non-dualité, ou de dualité. De plus, le coefficient du ratio B/M est, comme en régression LOGIT, est négatif en cas de non dualité, et positif en cas de dualité. En absence de relation significative entre les variables capturant la situation économique de l'entreprise et la non-dualité du PDG, nous rejetons l'hypothèse H1.3. Nos résultats ne se conforment pas à ceux de Kabir et Rahman (2016), ayant prouvé le renforcement de cette relation par la scission des dites fonctions.

**H3.2-** La non-dualité du PDG et l'affaiblissement de la relation entre les pertes de valeur du goodwill et les incitations à la gestion des résultats:

Les estimations obtenues en utilisant la régression logistique fournissent des résultats affichant des coefficients négatifs mais non significatifs du ratio d'endettement en cas de non dualité (-0.838) et de dualité (-0.120). Cependant, pour la variable taille, les coefficients

sont positifs dans les deux cas de dualité/non-dualité, mais le coefficient de ladite variable est fortement significatif, uniquement lorsqu'il n'y a pas de scission des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général (Non-dualité=0). Ceci confirme, a priori, l'hypothèse H3.2, et suggère que la dualité du PDG peut faciliter la discrétion managériale exercée à travers la perte de valeur du goodwill.

Également, les résultats de la régression TOBIT montrent que l'effet du BIG BATH est fortement significatif (à un coefficient de -13.3, à un seuil 1%), et le coefficient de la variable Taille<sub>i,t</sub> est positif et significatif au même seuil en cas de dualité. Cependant, le coefficient du ratio d'endettement est négatif et significatif (-65.282, significatif à 1%) en cas de non-dualité, et est positif et significatif au même seuil, lorsque DUALITE=0. Ceci ne semble pas montrer une différence entre la relation des pertes de valeur du goodwill et les incitations contractuelles en cas de dualité ou de non-dualité, ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse H3.2.

### III- Conclusion

Partant de la remise en cause des tests de perte de valeur du goodwill, et adoptant une approche hypothético-déductive, nous avons examiné le rôle de cinq mécanismes de gouvernances : l'indépendance des membres du conseil d'administration, l'indépendance des membres des membres du comité d'audit, la non dualité du PDG, tout en se focalisons sur le contexte français.

En premier lieu, la nécessité que les pertes de valeur du goodwill reflètent la détérioration économique de l'entreprise, qui est notamment l'objectif de la mise en place des tests de perte de valeur, nous avons examiné en fonction de la force de chaque mécanisme de gouvernance, si cette association est forte dans le sens prévu par la littérature lorsque ce mécanisme est jugé être de bonne qualité.

En deuxième lieu, nous testons si les pertes de valeur du goodwill sont associées aux incitations à la gestion des résultats en absence d'une bonne gouvernance, en prenant en compte chaque mécanisme indépendamment. Nos deux objectifs sont examinés à l'aide de deux modèles en parallèle, afin de permettre une vue claire sur le sens selon lequel chacune des variables explicatives agit sur la variable à expliquer, et la significativité de cette relation.

Nos résultats rejoignent ceux de Kabir et Rahman (2016), et montrent que pas tous les mécanismes de gouvernance ont le même rôle sur la relation perte de valeur du goodwill – facteurs économiques et incitations contractuelles-. Néanmoins, l'indépendance des administrateurs est considérée comme le mécanisme le plus efficace parmi ceux examinés dans la présente recherche.

L'efficacité des mécanismes de gouvernance est fortement dépendante du contexte. Ceci peut probablement constituer une explication de l'inefficacité de certains mécanismes de

gouvernance dans l'atténuation à la discrétion managériale inhérente dans les pertes de valeur du goodwill.

En matière de fiabilité et de certitude des conclusions internes de cette recherche, la validité est confirmée. L'adéquation des instruments de mesure utilisés est prouvée par la littérature. La validité externe est également remplie, dans le sens où le choix des entreprises faisant partie de notre échantillon est aléatoire, ce qui fait que les résultats obtenus peuvent être généralisés à l'ensemble des entreprises françaises cotées, constituant notre population. Ceci n'empêche que cette recherche mérite d'être approfondie par les travaux futurs.

Bien évidemment, cette recherche comporte un certain nombre de limites à partir desquelles des perspectives et voies de recherches futures peuvent se profiler. Tout d'abord, par défaut d'examen d'un grand nombre de mécanismes de gouvernance, l'indice de gouvernance n'a pas été développé. Nous nous sommes limités à l'examen de chaque mécanisme pris indépendamment. Ceci suggère l'élargissement du nombre des mécanismes de gouvernance (comme la fréquence des réunions des membres du conseil d'administration et celle des comités d'audit, l'expertise comptable et financière des auditeurs et administrateurs), pris en considération pour développer un indice de gouvernance, et interpréter les résultats obtenus en fonction de la force de gouvernance de l'entreprise.

D'autre part, par défaut de présence de multiples recherches ayant des objectifs similaires dans le contexte de pays émergents, il y a lieu de l'appliquer pour d'autres pays. Cependant, dans la présente recherche, aucune variable capturant les changements des conditions sectorielles n'a été prise en considération (par défaut de disponibilité des données), comme le ROA du secteur qui demeure une variable largement utilisées par les recherches antérieures (Kabir et Rahman, 2016).

Une autre limite se manifeste au niveau de la variable de contrôle intégrées dans nos modèles (SEGi,t), qui est mesurée par le logarithme naturel du nombre des segments opérationnels de l'entreprise. Cette variable a été critiquée par Ramanna et Watts (2012) dans le sens où elle sous-estime le nombre des UGT de l'entreprise. Néanmoins, en absence d'informations sur le nombre desdites unités, le nombre des segments opérationnels est alternativement utilisé.

Notre période d'étude, étant de 6 années, n'a pas permis de prendre en considération plusieurs observations au niveau desquelles les entreprises faisant partie de l'échantillon ont connues un changement de dirigeant. Il y'a lieu alors d'étendre la période d'étude dans les recherches futures.

### Bibliographie :

- [1] A. Beatty, and J. Weber, "Accounting discretion in fair value estimates: An examination of SFAS 142 goodwill impairments" *Journal of Accounting Research*, vol.44, pp.257-288, 2006.

- [2] A. Klein, "Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management", *Journal of Accounting and Economics*, vol.33, pp.375-400, 2002.
- [3] Australian Accounting Standards Board (AASB), AASB 1013 Accounting for Goodwill, 1996.
- [4] B. Gracia Osma, "Board Independence and Real Earnings Management: The Case of R&D Expenditure", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 16, pp.116-131, 2008.
- [5] B. Hamdi, "Valeur comptable versus valeur boursière", *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, May 2006, Tunisie.
- [6] B. Xie, W.N. Davidson, and P.J. DaDalt, "Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee", *Journal of Corporate Finance*, vol.3, pp.295-316, 2003.
- [7] C. Disle, R. Janin, "La norme IFRS 3 a-t-elle amélioré le contenu informatif du goodwill ? Étude des amortissements et des dépréciations du goodwill des groupes du SBF 250 sur la période 2001-2005". *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol.13, pp.247-267, 2007.
- [8] C. Smith, and R. Stulz, "The Determinants of Firms' Hedging Policies", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol.20, pp.391-405, 1985.
- [9] D.M. Zeghal, S. Chtourou, Y.M. Fourati, "Impact de la structure de propriété et de l'endettement sur les caractéristiques du conseil d'administration: étude empirique dans le contexte d'un pays émergent", *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions (s)*, proceedings of the 27th Congress of the Francophone Association of Accounting, Tunis, 2006.
- [10] E.J. Riedl, "An examination of long-lived asset impairments", *The Accounting Review*, vol.79, pp.823-852, 2004.
- [11] Ernst & Young, "Impairment of long-lived assets, goodwill and intangible assets", 2011.
- [12] Ernst & Young, "Valorisation des entreprise: que regardent les marché financier ? ", 2014.
- [13] Ernst & Young, "Impairment of long-lived assets, goodwill and intangible assets", 2011.
- [14] Financial Accounting Standards Board (FASB), "Goodwill and other Intangible Assets. Statement of Financial Accounting Standards No. 121". Norwalk, CT, 2011.
- [15] H. Kabir, and A. Rahman, "The role of corporate governance in accounting discretion under IFRS: Goodwill impairment in Australia", *Journal of Contemporary Accounting and Economic*, vol.12, pp.290-308, 2016.
- [16] H.E. Leland, "Agency Costs, Risk Management, and Capital Structure", *The Journal of Finance*, vol.53, pp.1213-1242, 1998.
- [17] International Accounting Standards Board (IASB), "Impairment of assets". International Accounting Standard No.36, IFRS Foundation Publications Department, 2004.
- [18] International Accounting Standards Board (IASB). "Business combinations". International Financial Reporting Standard No.3, IFRS Foundation Publications Department, 2004.
- [19] International Accounting Standards Board (IASB). "Intangible assets". International Accounting Standard No.38. IFRS Foundation Publications Department, 2004.
- [20] J. Abdul Majid, "Reporting incentives, ownership concentration by the largest outside shareholder, and reported goodwill impairment losses", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, vol. 11, pp.199-214, 2015.
- [21] J.A. Elliott and W.H. Shaw, "Write-Offs as Accounting Procedures to Manage Perceptions", *Journal of Accounting Research*, vol.26, pp.91-119, 1988.
- [22] J.A. Elliott, and J. Hanna, "Repeated Accounting Write-Offs and the Information Content of Earnings", *Journal of Accounting Research*, vol.34, pp.135-155, 1996.
- [23] K. Ramanna, "The implications of unverifiable fair-value accounting: Evidence from the political economy of goodwill accounting", *Journal of Accounting and Economics*, vol.45, pp.253-281, 2008.
- [24] K. Ramanna, and R. Watts, "Evidence on the Effects of Unverifiable FairValue Accounting", [Harvard Business School Working Paper](http://www.harvardbusiness.org/working-papers/08-014), pp.08-014, 2007.

- [25] K. Ramanna, and R. Watts, "Evidence on the use of unverifiable estimates in required goodwill impairment", *Review of Accounting Studies*, vol.17, pp.749-780, 2012.
- [26] K.G. Chalmers, J.M. Godfrey, J.M. and J.C. Webster "Does a goodwill impairment regime better reflect the underlying economic attributes of goodwill?", *Accounting and Finance*, vol.51, pp.634-660, 2011.
- [27] M. F. Massoud, and C. A. Raiborn, "Accounting for goodwill: are we better off? ", *Review of Business*, vol.24, pp.26-32, 2003.
- [28] M. Jensen and W. Meckling, "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, vol.3, pp.305-360, 1976.
- [29] N.M. AbuGhazaleh, O. A-Hares, and A. Haddad, "The Value Relevance of Goodwill Impairments: UK Evidence", *International Journal of Economics and Finance*, vol. 4, pp.206-216, 2011.
- [30] P. André, A. Filip, and L. Paugam, "Examining the patterns of goodwill impairments in Europe and the US" *Accounting in Europe*, vol. 13, pp.329-352, 2016.
- [31] PricewaterhouseCoopers (PWC), "M&A 2014 Review and 2015", 2015.
- [32] PricewaterhouseCoopers (PwC), "Rebond du marché des fusions-acquisitions en France et en Allemagne en 2014", 2015.
- [33] R. Krause, and M. Semadeni, "Apprentice, departure, and demotion: an examination of the three types of CEO-board chair separation", *Academy of Management Journal*, vol.56, pp.805-826, 2013.
- [34] S. Roychowdhury, and R. Watts, "Asymmetric timeliness of earnings, market-to-book, and conservatism in financial reporting", *Journal of Accounting and Economics*, vol.44, pp.2-31, 2007.
- [35] Y. Mard, "Gestion des résultats comptables : L'influence de la politique financière, de la performance et du contrôle". Normes et Mondialisation, 2004.

ANNEXES

**Tableau 1:** Spécification des variables (à expliquer, explicatives et de contrôle).

Variable	Définition
<b>BDEPit</b>	Variable dichotomique qui prend la valeur de 1 si l'entreprise i a comptabilisé une perte de valeur du goodwill à l'année t, et zéro sinon (Kabir et Rahman, 2016).
<b>PV-GWit</b>	Perte de valeur du goodwill de l'année t divisée par le total actif de la fin de l'année t-1.
<b>Δ.Ventesi,t</b>	Variation des ventes de l'entreprise i, entre t-1 et t, divisée par le total actif de la fin de l'année t-1. (Riedl, 2004 ; AbuGhazaleh, 2011 ; Kabir et Rahman, 2016).
<b>Δ.CFOi,t</b>	Variation des flux de trésorerie opérationnels de l'entreprise i, entre t-1 et t, divisée par le total actif de la fin de l'année t-1 (Abdul Majid, 2015 ; Kabir et Rahman, 2016).
<b>B/Mit</b>	Le ratio book-to-market, calculé comme le total des fonds propres divisé par la capitalisation boursière de l'entreprise i, au 31/12 de l'année t (Kabir et Rahman, 2016).
<b>Δ.Ebitdai,t</b>	La variation du résultat avant intérêt, impôt, amortissement et dépréciations entre l'année t-1 et t, divisée par le total des actifs de l'année t-1 (André et al.2016)
<b>B-Depi,t-1</b>	Une variable binaire qui prend la valeur de 1 si l'entreprise a comptabilisé une perte de valeur du goodwill à t-1, et 0 sinon (Kabir et Rahman, 2016).
<b>PV-GWi,t-1</b>	La perte de valeur du goodwill à l'année t-1, divisée par le total actif de t-2, si l'entreprise l'a comptabilisé, et 0 sinon (Kabir et Rahman, 2016).
<b>Taillei,t</b>	Le logarithme naturel du total actif de l'entreprise i à la fin de t-1 (AbdulMajid, 2015).
<b>PA-PDGi,t</b>	Variable dichotomique qui prend la valeur de 1 si l'année t est la première année du PDG, et zéro sinon (Kabir et Rahman, 2016)
<b>DA-PDGi,t</b>	Variable dichotomique qui prend la valeur de 1 si l'année t est la dernière année du PDG, et zéro sinon (Kabir et Rahman, 2016).
<b>BIG BATHi,t</b>	Une variation faible inattendue du résultat avant intérêts, impôts, amortissements et dépréciations divisé par le total des actifs de la fin de l'année t-1. Cette variable prend la valeur de 1 si cette variation, strictement négative, est inférieure à la médiane, et 0 sinon (Abdul Majid, 2015 ; Ramanna et Watts, 2007).
<b>ΔPIBi,t</b>	Variable macroéconomique mesurée par la variation du PIB en France entre t-1 et t.
<b>SEGi,t</b>	Le logarithme naturel du nombre des segments opérationnels de l'entreprise i à l'année t (Ramanna et Watts, 2012).

**Tableau 2:** Spécification des mécanismes de gouvernance retenus.

Variable	Code :	Définition :
<b>Indépendance des membres du conseil d'administration</b>	<b>ADMIN</b>	Variable dichotomique prenant la valeur de 1 si le pourcentage des administrateurs indépendants est égal ou supérieur aux deux tiers, et zéro sinon (Kabir et Rahman, 2016).
<b>Indépendance des membres du comité d'audit</b>	<b>AUDITINDEP</b>	Variable dichotomique prenant la valeur de 1 si le pourcentage des administrateurs indépendants est égal ou supérieur aux deux tiers, et zéro sinon (Kabir et Rahman, (2016).
<b>Scission des fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration :</b>	<b>DUALITE</b>	Variable dichotomique prenant la valeur de 1 si ces deux fonctions sont exercées par des personnes séparées, et zéro sinon (Kabir et Rahman, 2016).

**Tableau 3:** Statistiques descriptives des variables dépendantes et indépendantes des deux modèles

Variables :	Moyenne	Minimum	Maximum	Ecart-type
B-DEPit <sup>1</sup>	0.438	0	1	0.496
PV-GWi,t <sup>2</sup>	0.003	0	0.053	0.008
ΔVENTESit	0.044	-0.13	0.4781	0.076
ΔCFOi,t	0.004	-0.194	0.288	0.036
ΔEBITDAi,t	0.005	-0.194	0.288	0.039
B/Mi,t	0.691	-1	2.040	0.459
ΔPIBi,t	1.119	0.182	2.079	0.720
B-DEPit-1 <sup>3</sup>	0.438	0	1	0.496
PV-GWi,t-1 <sup>4</sup>	0.438	0	1	0.496
DETTEsit	0.607	-0.6	1	0.161
Taillei,t	22.942	17.676	26.314	1.539
PA-PDGi,t	0.101	0	1	0.301
DA-PDGi,t	0.107	0	1	0.309
BIG BATHi,t	0.370	0	1	0.483
SEGi,t	1.311	0	2.302	0.460

**Tableau 4:** Statistiques descriptives des mécanismes de gouvernance.

Variable :	Proportion :	Ecart type :
ADMIN		
0	0.7028571	0.0244626
1	0.2971429	0.0244626
AUDIT-INDEP		
0	0.3114286	0.0244788
1	0.6885714	0.0244788
DUALITE		
0	0.58	0.0264196
1	0.42	0.0264196

**Tableau 5 :** Analyse comparative des moyennes des deux sous-échantillons

	B-DEPi,t = 1	B-DEPi,t = 0	T Student	Mann Whitney
	Moyenne	Moyenne		
ΔVENTESi,t	0,0332877	0,0525258		1.988**
ΔCFOi,t	0,0020843	0,0066526		1.300
ΔEBITDAi,t	0,0032015	0,00792		0.272
B/Mi,t	0,7344788	0,6582282		-1.573
ΔPIBi,t	1,115314	1,122909		-0.042
BDEPit-1	0,7727273	0,177665	-13.832***	
DETTEsit	0,6172106	0,5992304		-1.230
Taillei,t	23,4257	22,63006		-5.387***
PA-PDGi,t	0,1266667	0,0816327		-1.375
DA-PDGi,t	0,1	0,1128205		0.381
SEGi,t	1,4389	1,211917		-5.572***
BIG BATHi,t	0,3636364	0,3756345	0.2303	

<sup>1</sup> Variable dépendante dichotomique du premier modèle.

<sup>2</sup> Variable dépendante continue du deuxième modèle.

<sup>3</sup> Variable indépendante dichotomique spécifique au premier modèle.

<sup>4</sup> Variable indépendante continue spécifique au deuxième modèle.

**Tableau 6:** Matrice des corrélations: les variables indépendantes du premier modèle

	Ventesi,t	CFOi,t	EBITDAi,t	B/Mi,t	ΔPIBi,t	BDEPit-1	DETTEi,t	Taillei,t	PAPDGi,t	DAPDGi,t	SEGi,t	BIGBATHi,t
<b>VENTESi,t  </b>	1.0000											
<b>CFOi,t  </b>	0.1859	1.0000										
<b>EBITDAi,t  </b>	0.2361	0.0961	1.0000									
<b>BMi,t  </b>	-0.2296	-0.2093	-0.1638	1.0000								
<b>ΔPIBi,t  </b>	0.1983	-0.0374	0.0468	0.0469	1.0000							
<b>BDEPit,1  </b>	-0.1186	-0.0654	-0.0459	0.0386	-0.0205	1.0000						
<b>DETTESi,t  </b>	-0.1741	0.0025	-0.0822	0.0379	-0.0450	0.0558	1.0000					
<b>Taillei,t  </b>	-0.2676	-0.0557	-0.1180	0.0727	-0.0271	0.2666	0.2921	1.0000				
<b>PAPDGi,t  </b>	0.0180	0.0201	-0.0736	0.0432	-0.0670	0.0547	0.1012	0.0720	1.0000			
<b>DAPDGi,t  </b>	-0.0742	-0.0978	0.0238	0.0499	0.0247	-0.0374	0.0780	0.0192	-0.0234	1.0000		
<b>SEGi,t  </b>	-0.0862	-0.0207	0.0134	0.1496	-0.0219	0.2631	0.1521	0.3568	0.0069	0.0189	1.0000	
<b>BIGBATHi,t  </b>	-0.2278	-0.0816	-0.4954	0.1635	-0.1500	0.0590	0.0610	0.1284	-0.0030	0.0205	0.0467	1.0000

**Tableau 7:** Matrice des corrélations: variables indépendantes du deuxième modèle

	Ventesi,t	CFOi,t	EBITDAi,t	B/Mi,t	ΔPIBi,t	BDEPi,t-1	DETTEi,t	Taillei,y	PAPDGi,t	DAPDGi,t	SEGi,t	BIGBATHi,t
<b>VENTESi,t  </b>	1.0000											
<b>CFOi,t  </b>	0.1859	1.0000										
<b>EBITDAi,t  </b>	0.2361	0.0961	1.0000									
<b>BMi,t  </b>	-0.2296	-0.2093	-0.1638	1.0000								
<b>ΔPIBi,t  </b>	0.1983	-0.0374	0.0468	0.0469	1.0000							
<b>PV-GWi,t-1  </b>	-0.0797	0.0046	-0.0664	-0.0091	-0.0120	1.0000						
<b>DETTEi,t  </b>	-0.1741	0.0025	-0.0822	0.0379	-0.0450	0.0558	1.0000					
<b>Taillei,t  </b>	-0.2676	-0.0557	-0.1180	0.0727	-0.0271	0.2666	0.2921	1.0000				
<b>PAPDGi,t  </b>	0.0180	0.0201	-0.0736	0.0432	-0.0670	0.0547	0.1012	0.0720	1.0000			
<b>DAPDGi,t  </b>	-0.0742	-0.0978	0.0238	0.0499	0.0247	-0.0374	0.0780	0.0192	-0.0234	1.0000		
<b>SEGi,t  </b>	-0.0862	-0.0207	0.0134	0.1496	-0.0219	0.2631	0.1521	0.3568	0.0069	0.0189	1.0000	
<b>BIGBATHi,t  </b>	-0.2278	-0.0816	-0.4954	0.1635	-0.1500	0.0590	0.0610	0.1284	-0.0030	0.0205	0.0467	1.0000

Tableau 8 : Résultats de la régression Logit.

Variable :	ADMIN =		AUDINDEP =		Non DUALITE	
	1	0	1	0	1	0
<b>C</b>	-19.993	-7.275	-7.962	-10.639	-5.343	-10.251
	(-2.34)**	(-2.64)***	(-2.44)**	(-2.39)**	(-1.17)	(3.15)***
<b>Δ VENTES<sub>i,t</sub></b>	-2.731	1.051	-3.154	2.496	-6.779	3.472
	(-0.63)	(0.33)	(-1.06)	(0.51)	(-1.71)*	(1.07)
<b>Δ CFO<sub>i,t</sub></b>	4.351	-2.389	-4.086	-0.0547	-4.585	3.211
	(0.50)	(-0.46)	(-0.69)	(-0.01)	(-0.59)	(0.66)
<b>Δ EBITDA<sub>i,t</sub></b>	-5.820	-3.673	-5.97	1.303	-4.227	-7.248
	(-1.13)	(-0.52)	(-1.38)	(0.12)	(-0.91)	(-0.87)
<b>B/M<sub>i,t</sub></b>	1.719	-0.002	0.398	-0.103	-0.664	0.831
	(1.75)*	(-0.01)	(0.89)	(-0.18)	(-1.20)	(1.76)*
<b>Δ PIB<sub>i,t</sub></b>	-0.297	-0.033	-0.004	-0.0058	0.042	-0.009
	(-0.61)	(-0.14)	(-0.02)	(-0.02)	(0.13)	(-0.03)
<b>B-PVGW<sub>i,t-1</sub></b>	2.319	2.745	2.589	2.125	2.593	2.694
	(3.54)***	(7.77)***	(6.97)***	(3.96)***	(5.28)***	(6.91)***
<b>DETTE<sub>i,t</sub></b>	1.815	-0.449	0.918	-3.26	-0.838	-0.120
	(0.71)	(-0.42)	(0.70)	(-1.63)	(-0.59)	(-0.10)
<b>TAILLE<sub>i,t</sub></b>	0.685	0.262	0.254	0.502	0.172	0.371
	(1.96)**	(2.05)**	(1.73)*	(2.38)**	(0.88)	(2.43)**
<b>PA-PDG<sub>i,t</sub></b>	-0.426	0.612	0.175	0.91	0.765	0.584
	(-0.42)	(1.05)	(0.30)	(0.95)	(1.21)	(0.71)
<b>DA-PGD<sub>i,t</sub></b>	-1.23	0.44	-0.488	0.458	-0.21	0.462
	(-1.23)	(-0.42)	(-0.69)	(0.60)	(-0.31)	(0.66)
<b>BIG BATH<sub>i,t</sub></b>	-5.535	-0.827	-0.574	0.594	-0.842	-0.776
	(-0.78)	(-1.86)*	(-1.33)	(-0.86)	(-1.41)	(-1.57)
<b>SEG<sub>i,t</sub></b>	0.875	0.239	-0.054	0.373	0.735	0.081
	(0.89)	(0.67)	(-0.12)	(0.70)	(1.40)	(0.16)
<b>N</b>	103	238	235	106	143	198
<b>Log-Vraisemblance</b>	-42.17	-111.961	-101.549	-50.573	-62.007	-90.369
<b>Pseudo R<sup>2</sup></b>	0.3730	0.3191	0.3262	0.2688	0.3038	0.3408

**Tableau 8:** Résultats de la regression Tobit

Variable :	ADMIN		AUD-INDEP =		DUALITE =	
	1	0	1	0	1	0
<b>C</b>	-321.89 (-4.78)***	-97.8819 (-4.25)***	-171.646 (-5.88)***	-95.153 (-2.70)***	-55.729 (-1.12)	-139.967 (-0.34)***
<b>Δ VENTES<sub>i,t</sub></b>	-64.341 (-1.70)*	3.178 (0.11)	-41.569 (-1.55)	4.604 (0.11)	-70.349 (-1.85)*	-8.811 (-0.34)
<b>Δ CFO<sub>i,t</sub></b>	-64.605 (-0.85)	-48.767 (-1.24)	-114.9105 (-2.34)**	-23.108 (-0.43)	-56.365 (-0.77)	-41.374 (-1.14)
<b>Δ EBITDA<sub>i,t</sub></b>	-67.370 (-1.68)*	-52.461 (-0.84)	-81.5501 (-2.24)**	4.652 (0.05)	-46.579 (-1.14)	-121.288 (-1.62)
<b>B/M<sub>i,t</sub></b>	16.343 (2.21)**	-0.8312 (-0.26)	5.5166 (1.43)	-5.374 (-1.09)	-7.832 (-1.42)	3.481 (1.05)
<b>ΔPIB<sub>i,t</sub></b>	-0.749 (-0.19)	-1.8153 (-0.89)	-1.0552 (-0.44)	0.199 (0.07)	-0.3048 (-0.09)	-0.868 (-0.42)
<b>B-PVGW<sub>i,t-1</sub></b>	346.105 (1.57)	602.916 (3.43)***	553.715 (3.22)***	262.3401 (1.10)	605.641 (2.81)***	648.672 (3.84)***
<b>DETTE<sub>i,t</sub></b>	-15.319 (-0.75)	-24.248 (-2.64)***	-13.062 (-1.13)	-42.797 (0.002)***	-65.28203 (-4.92)***	12.434 (1.08)***
<b>TAILLE<sub>i,t</sub></b>	11.928 (4.10)***	2.3414 (2.22)**	5.384 (4.07)***	2.7168 (0.087)***	0.9772 (0.46)	4.111 (3.99)***
<b>PA-PDG<sub>i,t</sub></b>	2.678 (0.31)	1.898 (0.41)	3.446 (0.67)	5.063 (0.464)	7.7122 (1.26)	-2.496 (-0.43)
<b>DA-PGD<sub>i,t</sub></b>	-6.424 (-0.77)	-0.5113 (-0.10)	1.4101 (0.23)	2.8178 (0.649)	4.852 (0.70)	-3.704 (-0.75)
<b>BIG BATH<sub>i,t</sub></b>	-12.330 (-2.09)**	-6.9854 (-1.81)*	-12.031 (-3.14)***	0.7631 (0.897)	-4.358 (-0.74)	-13.2 (-3.56)***
<b>SEGi,t</b>	6.158 (0.74)	13.034 (4.14)***	8.158 (1.96)*	13.4248 (0.005)***	23.29 (4.63)***	-0.9 (-0.23)
<b>N</b>	103	238	235	106	143	198
<b>Log-Vraisemblance</b>	-176.20049	-518.734	-390.167	-304.953	-229.587	-454.282
<b>Pseudo R<sup>2</sup></b>	0.1245	0.0549	0.0871	0.0506	0.1094	0.0620

# Contrôle statistique de la qualité dans l'industrie : la maîtrise statistique de processus (La carte de contrôle moyenne de Shewart)

*Sahbani Mansour*

*Département Sciences Économiques et de Gestion, ISET Bizerte  
Campus Universitaire Menzel Abderrahmen BP n° 65 Bizerte 7035Tunisie  
Sahbani18\_2006@yahoo.fr*

**Résumé** — Cet article s'inscrit dans le cadre de la recherche appliquée, il a pour objectif d'améliorer le contrôle qualité au sein de la société « Biosca Tamara » spécialisée dans le conditionnement de dattes, à l'aide de la technique maîtrise statistique des processus (MSP, traduction française de la SPC, Statistical Process Control) qui actuellement introduite dans de nombreuses entreprises pour assurer la qualité des produits fabriqués, elle devient indispensable pour atteindre « le zéro défaut ».

Comme il est connu dans la MSP, le suivi des caractéristiques est basé sur l'échantillonnage des données réelles afin de construire une image de leur comportement temporel pour pouvoir détecter et prévenir les situations critiques. La loi de distribution normale est ainsi devenue un modèle statistique représentatif pour la plupart des processus qui permettent le prélèvement d'échantillons des tailles suffisantes. Cette normalité des observations est une condition nécessaire et suffisante pour le pilotage de processus à l'aide de carte de contrôle. Ce pilotage en cours de production augmente la rapidité de correction d'un dérèglement et contribue à diminuer la quantité de produits non conformes fabriqués, il est donc un facteur d'amélioration de la qualité.

**Mots-Clés** — Maîtrise Statistique de Processus ; Variabilité de Processus, Carte de Contrôle ; Stabilité de Processus

## I. INTRODUCTION

La mondialisation de l'économie suscite aujourd'hui une concurrence importante entre les entreprises. La recherche de la qualité est devenue un point-clé de la compétition du fait de l'importance de l'offre par rapport à la demande. Ainsi, l'obtention de la qualité des services et des produits passe le plus souvent par la mise en place d'un système d'assurance qualité et par l'utilisation des outils de la qualité tant au niveau de la conception que de la réalisation des produits.

La Maîtrise Statistique des Processus, qui s'inscrit dans une stratégie de prévention et dont l'objectif est

d'améliorer la qualité d'une production, a donc connu un fort développement dans l'industrie ces dernières années.

Quel que soit le processus de production, c'est-à-dire quels que soient le niveau de sa conception, celui de sa maintenance, les matières premières utilisées, la qualification de la main d'œuvre, la méthode, etc., il ne sera jamais possible de créer des produits ou des caractéristiques exactement identiques. Si la variabilité du processus de fabrication est importante, le fournisseur aura des difficultés ou trouvera trop coûteux de satisfaire ses clients car une partie de sa production devra être retravaillée, recyclée, mélangée ou rejetée [10].

L'application de la MSP repose sur un concept de base qui est la carte de contrôle. Le pilotage par la carte de contrôle a été introduit par Shewart dès les années 30.

Pour contrôler un processus, il convient tout d'abord de choisir une ou plusieurs caractéristiques représentant la qualité du produit à contrôler. Pour chacune de caractéristiques retenues, un échantillon doit être constitué périodiquement dans des conditions fixées à l'avance. Les résultats obtenus sur ces échantillons sont résumés par une ou plusieurs valeurs appelées « caractéristiques d'échantillon » pouvant être par exemple la moyenne, l'écart-type ou l'étendue.

Ces caractéristiques peuvent être portées sur une carte. Un point sur cette carte représente donc l'état du processus à un moment donné.

Le but de la MSP est de surveiller l'évolution temporelle d'un processus et de détecter les changements qui peuvent affecter ses performances, donc de mettre le processus industriel sous contrôle.

Pour un processus de fabrication, les facteurs responsables de l'apparition des dérèglements peuvent être réunis sous le nom de 5M du processus (**M**achine, **M**ain d'œuvre, **M**atière, **M**éthodes, **M**ilieu). En conséquence, la réduction de la variabilité nécessite une analyse rigoureuse de 5M.

Dans de telles situations, on propose de suivre la variabilité de processus de conditionnements de dattes au sein de la société « Biosca Tamara » par l'utilisation de la technique MSP et plus particulièrement l'utilisation de la carte de contrôle de Shewhart afin de détecter toute preuve de changement significatif de la variabilité du processus de conditionnement de dattes.

Avant de passer à l'action, il est jugé nécessaire de commencer par un rappel théorique.

## II. LES CONCEPTS DE MAÎTRISE STATISTIQUE DES PROCESSUS

### A. Historique de la maîtrise statistique des processus

Née aux Etats Unis dans les années 1930, la Maîtrise Statistique des Processus (MSP) ou *Statistical Process Control* (SPC) réunit un ensemble de méthodes mathématiques permettant de surveiller et d'améliorer un processus de production [18].

Développés dans un premier temps dans le domaine militaire, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale, lors de la généralisation des normes militaires à l'industrie, que les experts japonais ont adapté ces outils dans le domaine de la qualité en entreprise. L'apparition de la MSP en Europe débuta à partir de la fin des années 70, poussée par les effets de la mondialisation des échanges et de l'accroissement de la concurrence internationale. De nos jours, ces méthodes sont utilisées dans de nombreuses industries pour la maîtrise des processus de production, pour la détection et la prévention des défauts, et constituent une étape importante de démarche de qualité orientée vers le « zéro défaut » [9].

### B. Définition de la maîtrise statistique des processus

La Maîtrise Statistique des Processus (MSP) est selon la norme NFX06-030, « un ensemble d'actions pour évaluer, régler et maintenir un processus de production en état de livrer tous ses produits conformes aux spécifications retenues » [18].

La MSP est une stratégie préventive qui vise à amener le processus de fabrication au niveau de la qualité requise et à l'y maintenir [10].

Elle peut être utilisée à différentes étapes de procédé (en production, suivi de la livraison, ...) pour analyser les variations de celles-ci avec comme objectifs : réduire et maîtriser ces variations pour rester à l'intérieur des limites de contrôle.

Les finalités à atteindre sont :

- Garantir une même qualité du produit ;
- Assurer la stabilité dans le temps ;
- Et satisfaire au mieux les exigences du client.

### C. Les bénéfices de la maîtrise statistique des processus

Les bénéfices de l'implantation de la MSP sont multiples que l'on résume comme suit :

- L'amélioration de la production et de la productivité, c'est-à-dire : constance des caractéristiques des produits fournis et diminution des coûts (rebuts, retouches, rationalisation des plans de contrôle, conformité aux spécifications) ;
- L'amélioration des échanges verticaux et horizontaux dans la structure hiérarchique de l'entreprise (la MSP fournit les éléments d'un langage commun) ;
- L'amélioration de la démarche de résolution de problèmes de qualité en production (la MSP facilite la recherche des causes et la mesure du résultat des actions) ;
- L'amélioration puis la maîtrise des procédures, des produits et procédés (sentiment de sécurité avant livraison) ;
- L'amélioration de l'image de l'entreprise vis-à-vis de clients potentiels [18].

### D. Source de variabilité

Deux objets ne sont jamais rigoureusement identiques. Quelles que soient les techniques utilisées pour fabriquer ces objets, si précis soient les outils, il existe une variabilité dans tout processus de production.

La notion de qualité est étroitement liée à celle de variabilité. Certains vont même jusqu'à définir la non-qualité comme une variabilité par rapport à une référence attendue. Or la lutte contre la variabilité est un des concepts de la MSP.

Les sources de variabilité peuvent être regroupées en deux familles : les causes assignables et les causes aléatoires.

• **Les causes assignables** : on inclut dans ces causes, toutes les sources de variabilité qui l'on peut identifier et sur lesquelles on dispose de moyens de les éliminer. Les causes assignables sont aussi connues sous le nom de causes spéciales de variation.

Lorsque les causes spéciales de variabilité (dérèglages) sont présentes dans le procédé, on dit que le processus **n'est pas maîtrisé, hors contrôle ou non stable encore hors contrôle statistique.**

• **Les causes aléatoires** : ce deuxième groupe inclut toutes les autres sources de variabilité non identifiables et sur lesquelles on ne dispose pas de moyens de les éliminer. Ces causes sont connues aussi sous le nom de causes communes.

Lorsque la variabilité du processus est due uniquement aux causes aléatoires, on dit que le processus **est maîtrisé, stable, ou encore sous contrôle statistique.**

### E. Les cartes de contrôle

#### 1) Définition de carte de contrôle :

La carte de contrôle est l'un des outils de base utilisé pour la maîtrise statistique des processus. Une application rigoureuse de cette méthode permet d'améliorer de manière significative de la variabilité de processus de fabrication.

C'est une représentation graphique constituée d'une suite d'images de la production. Elle permet de visualiser la variabilité du procédé en distinguant les causes aléatoires de causes assignables [10].

Une carte de contrôle est un graphique représentant des images successives de la production, prises à une certaine « fréquence de prélèvement », à partir d'échantillons prélevés sur la production. On reporte sur le ou les graphiques de la carte les différents calculs effectués sur les échantillons (moyenne, écart-type, étendue, nombre, pourcentage, etc.).

La carte de contrôle comporte trois lignes : une ligne centrale et deux limites de contrôle :

- La ligne centrale (**LC**): représente la moyenne de la statistique suivie.
- La limite supérieure de contrôle (**LSC**) et la limite inférieure de contrôle (**LIC**) : sont établies de sorte qu'en fonctionnement normal, la quasi-totalité des valeurs de la statistique d'échantillon se situent à l'intérieur des limites de contrôle.

Tant que les points représentant la valeur de la statistique utilisée se trouvent à l'intérieur des limites de contrôle, le processus est supposé **stable ou maîtrisé**. Par contre, lorsque des points tombent à l'extérieur des limites de contrôle, ceci indique que le processus est **non maîtrisé ou hors contrôle**, c'est-à-dire que des causes assignables de variabilité sont présentes dans le procédé.

## 2) Les types de carte de contrôle :

Selon la nature de la caractéristique suivie, les cartes de contrôle peuvent être classées en deux grandes branches : les cartes de contrôle aux mesures et les cartes de contrôle aux attributs.

Lorsque la caractéristique suivie est une variable mesurable (par exemple : poids, diamètre, longueur, pression, etc.), la maîtrise et le pilotage du processus sont effectués à l'aide de cartes de contrôle aux mesures. Le contrôle par attribut s'utilise lorsque la caractéristique contrôlée est qualitative, c'est-à-dire les données sont classées comme « conformes », ou « non conformes ».

Dans notre étude, on a utilisé la carte de contrôle moyenne de Shewhart, c'est-à-dire que les limites de contrôle sont situées à 3 écarts-types de part et d'autre de la tendance centrale.

Les caractéristiques de la carte de contrôle moyenne sont données par les formules suivantes :

- $LSC = \bar{X} + A_2 \bar{R}$
- $LC = \bar{X}$
- $LIC = \bar{X} - A_2 \bar{R}$

Avec:

- $n$ =taille de l'échantillon
- $m$ =nombre d'échantillons choisis
- $\bar{R} = \frac{R_1 + R_2 + \dots + R_m}{m}$  est la moyenne des étendues des  $m$  échantillons choisis.
- $R_i = X_{\max} - X_{\min}$  est l'étendue de l'échantillon  $i$ .

- Le coefficient  $A_2$  dépend uniquement de la taille  $n$  des échantillons prélevés. Il est tabulé en fonction de  $n$ .

On porte sur la carte, pour  $i = 1 \dots m$ , les points  $M_i$  de coordonnées  $(i; \bar{X}_i)$

### Règle de décision :

Si tous les points  $M_i$  sont à l'intérieur des limites de contrôle, le processus est déclaré maîtrisé.

Si des points  $M_i$  sont situés en dehors des limites de contrôle, le processus est déclaré non maîtrisé.

Si le processus est déclaré non maîtrisé, il est bon de comprendre dans quelles circonstances les échantillons ont été prélevés pour tenter de cerner si le processus est globalement inadapté ou s'il existe des causes spéciales à la variabilité excessive des moyennes.

## III. APPLICATION INDUSTRIELLE

### A. Description de l'entreprise

L'entreprise « Biosca Tamara » est une entreprise spécialisée dans le conditionnement et l'exportation de dattes, située sur la zone industrielle de Nefta-Tozeur. Elle a la forme d'une société à responsabilité limitée. Elle s'approvisionne de dattes auprès d'un ensemble des collecteurs de diverses régions : Nefta, Degueche, Kebili, etc.

Le processus de conditionnement au sein de la société se déroule comme suit :

Une fois le lot est accepté et sur la base d'une commande envoyée par le client, le processus de production se déclenche.

Ainsi, les dattes subissent un traitement de fumigation puis ils seront triées et réparties en branches et en vrac.

Concernant les branches, elles seront directement emballées en leur état naturel. Cependant, après un second triage plus approfondi, une partie des dattes en vrac sera destinée à être emballée directement et l'autre sera conditionnée.

Les dattes sont dites « conditionnées » une fois qu'elles subissent un traitement thermique.

Ce traitement est une humidification et ou une déshydratation du produit. Elles sont aussi glucosées et ou dénoyautées à la demande des clients.

Quant au processus de contrôle qualité, il fait partie de processus de production.

Ce contrôle qualité se fait conformément à la norme tunisienne NT45.14(2006): DATTES-SPECIFICATIONS. Le premier contrôle se fait au moment de la réception des dattes pour conformer le lot réceptionné par la vérification des défauts.

Le processus de contrôle qualité au sein de la société s'effectue en trois étapes qui sont les suivantes :

**Contrôle qualité en amont** : il s'agit de déterminer le pourcentage des déchets existants dans un échantillon de 100 pièces extraites d'un lot avant d'être accepté.

**Contrôle qualité en cours** : il est composé de 2 phases qui sont :

- **contrôle des branches** : il s'agit d'identifier les dattes non conformes (infestation,

fermentation,...), les différentes textures, vérifier le poids et de contrôler l'existence du vrac.

- **contrôle des dattes en vrac** : les dattes en vrac naturelles ou conditionnées subissent un contrôle dont le but est de s'assurer de la conformité des produits triés de point de vue défauts et textures suite à l'étape de triage effectuée sur tapis.

**Contrôle qualité en aval** : le contrôle est relatif au processus d'emballage où on trouve le contrôle de produit fini. Il s'agit ainsi de vérifier l'existence d'étiquettes, de contrôler la conformité des dattes et le poids.

Notre étude consiste à améliorer le processus de contrôle de qualité au sein de la société, à l'aide de la technique « Maîtrise Statistique des Processus (MSP).

Pour ce faire, on a utilisé comme moyen de pilotage la carte de contrôle moyenne étendue de Shewhart ( $\bar{X}$  ; R).

Le pilotage par les cartes de contrôle comporte quelques étapes élémentaires: le prélèvement des échantillons, la représentation et l'interprétation graphique des données collectées.

### B. Résultats de l'étude et discussion

Dans le cadre de notre étude, on a prélevé 20 échantillons de taille égale à 5 paquets dans le but de faire un contrôle de poids des paquets de 200 grammes des dattes conditionnées destinées à l'exportation.

Les données obtenues sont présentées dans le tableau suivant :

TABLEAU I

Echantillon	Observations				
	1	2	3	4	5
1	195	205,5	202	196	203
2	194	201	200	196	197
3	196	201,5	203	206	201
4	200,5	205	199	198	203
5	194,5	197,5	205	201,5	202
6	200,5	209	199	195	206
7	204	198,6	202	205	204
8	214	210	209	208	206
9	213	211	207	208	211,5
10	212	206	209	207	208
11	214	207	211	200,5	212
12	210	211	208	206	209
13	205	209	207	212	208
14	194	205	211	200	196
15	198	197	200,4	198,8	202
16	196	207	199,9	197,5	202
17	195	201,6	198,9	196,4	200,8
18	208	206,5	199,8	197	202
19	194	206	198,8	203	200
20	202	198	200	194	205

### C. Etude de la normalité : Test de Shapiro –Wilks

La loi de la distribution normale est un modèle mathématique pour la distribution de la caractéristique de qualité étudiée dans la population. Pour un échantillon donné, il est donc nécessaire de décider formellement si

cette supposition est raisonnable ou non. Étant donné que l'on dispose uniquement des valeurs d'un échantillon, on ne sera jamais sûr que l'hypothèse de normalité est vraie ou fausse. Tout ce que l'on peut faire est de tester l'hypothèse de la normalité et, selon les résultats du test, de décider de garder ou non cette hypothèse.

Dans cette étude on a utilisé le test de Shapiro-Wilks.

Le test de Shapiro-Wilks est un mécanisme qui permet de trancher entre deux hypothèses :

- $H_0$  : la caractéristique de la qualité suit une loi normale
- $H_1$  : la caractéristique de la qualité ne suit pas une loi normale

Au vu de résultats d'un échantillon.

Dans le test de Shapiro-Wilks, le statistique test compare la forme de l'échantillon à la distribution normale. A l'issue de cette comparaison dans les sorties de logiciel un nombre appelé probabilité critique ou seuil de significativité (appelé p-value dans la littérature anglo-saxonne) est calculée.

Une faible valeur de la probabilité critique, proche de zéro, est une preuve contre l'hypothèse nulle  $H_0$ .

La décision est prise en comparant la valeur p-value du test avec le risque de première espèce  $\alpha$  : si la p-value  $> \alpha$ , on garde l'hypothèse  $H_0$  sinon on rejette  $H_0$ .

Dans notre étude, la sortie de logiciel Minitab17 nous donne une valeur de p- value = 0.413  $>$  0,05

(voir la figure fig.1 ci-après). Donc on accepte la normalité des observations.

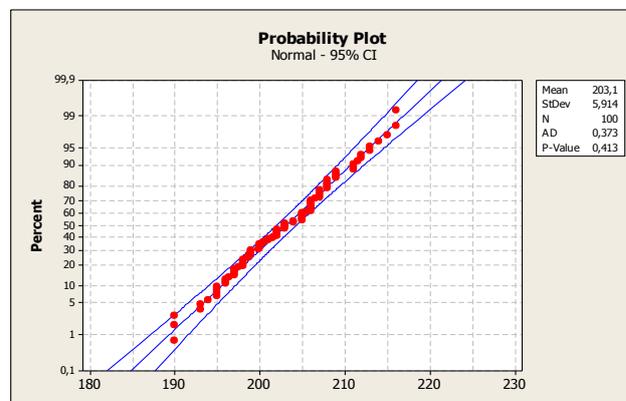


fig.1 .étude de la normalité

La carte de contrôle de moyenne est donnée par la sortie de logiciel Minitab17 (voir la figure fig.2 ci-dessous).

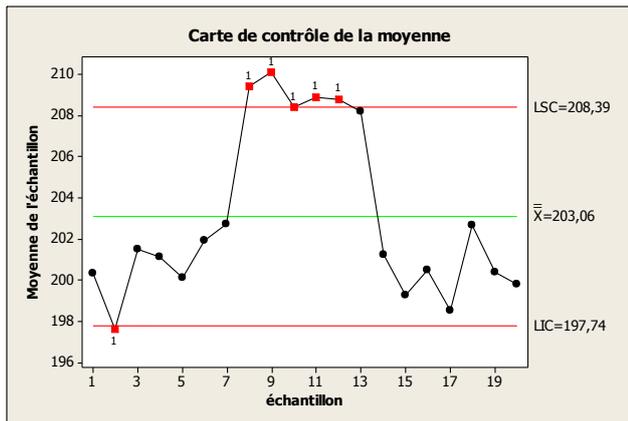


Fig.2. Carte de contrôle

Les limites de contrôle sont :

- **LSC = 208,39**
- **LC = 208,06**
- **LIC = 197,74**

L'examen de graphique de la figure fig.2 , montre qu'il y a six points qui sont en dehors des limites de contrôle, on conclut que le processus de conditionnement de dattes est non stable. Cette variabilité est due aux causes assignables qui font faire l'objet de l'étape suivante.

#### D. Recherche des causes assignables

Cette étape a pour objectif d'augmenter notre connaissance du processus de conditionnement afin de découvrir les causes « racines » de la variabilité et de la performance insuffisante.

Un des outils d'analyse parmi les plus utilisés est le diagramme en arête de poisson appelé aussi diagramme d'Ishikawa.

On a identifié cinq causes fondamentales de la variabilité, à savoir :

- **Main-d'œuvre** : Ouvriers non qualifiés (sans diplôme), démotivés, manque de formation, manque d'expérience ;
- **Moyens** : machine traditionnelle, panne de machine, dérèglement, manque d'entretien ;
- **Méthodes** : méthodes de travail archaïques, mauvais triage de dattes, manque de moyens de contrôle, mauvais lavage de dattes ;
- **Matières** : mauvaise qualité, non-conformité de matière offerte par le fournisseur ;
- **Milieu** : bruit, absence de moyens de sécurité, excès de température, mauvais refroidissement.

#### E. Proposition d'un plan d'action

Cette étape porte sur la proposition de solutions et leur mise en œuvre. Suite au brainstorming, on a élaboré les solutions aux problèmes identifiés, qui sont les suivants:

- **Main-d'œuvre** : Améliorer la qualification des travailleurs à travers de la formation, lancer des programmes de motivations ;
- **Moyens** : Respect des entretiens des machines et des installations ;
- **Méthode** : Faciliter les méthodes de travail et bien respecter le plan d'aménagement ;
- **Matière** : Renforcer les contrôles pour les dattes réceptionnées ;
- **Milieu** : Améliorer les conditions de travail (éclairage, bruit).

#### IV. CONCLUSION

Dans ce travail, on a mis l'accent sur l'aspect pratique et ceci par l'expérimentation de la Maîtrise Statistique des Processus dans une entreprise tunisienne spécialisée dans le conditionnement de dattes afin d'améliorer son processus de production et en particulier le processus de conditionnement de dattes. Sachant que cette étude a été faite sur une période de six mois.

Dans la démarche qualité des entreprises, la Maîtrise Statistique des Processus (MSP) représente un élément très important de la qualité des productions industrielles. Au-delà du simple outil, la MSP intègre une nouvelle culture d'entreprise. C'est sur ce point que de nombreuses entreprises ont échoué dans la mise en place de la MSP. En voulant mettre en place des « cartes de contrôle » pour faire plaisir à leurs clients, elles sont passées à côté de l'essentiel sans forcément convaincre le client.

#### REFERENCES

- [1] A. Courtois, M. Pillet, C. Martin-Bonnefous, gestion de production, eyrolles, 4<sup>ème</sup> édition, 2006.
- [2] A.J.Duncan, . The economic design of x charts when there is a multiplicity of assignable causes. Journal of the American Statistical Association, 66, 1971.
- [3] D.C.Montgomery, Introduction to statistical quality control, John Wiley & Sons, New York, 2001.
- [4] D. Duret, M. Pillet, qualité en production de l'ISO 9000 à Six sigma, eyrolles, 3<sup>ème</sup> édition, 2001.
- [5] E.Schilling, P.Nelson, The effect of non-normality on the control limits of X-Bar charts. J Qual Technol 8, 1976.
- [6] F. Dweiri, S. A Khan and M. Shamsuzzaman, The Use of Statistical Quality Control Charts for the Acceptance and Sign-off Process for Web Application Products. Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July 3 – 6, 2012.
- [7] G. Celano, S. Fichera, Multiobjective Economic Design of An X Control Chart, Computers & Industrial Engineering Vol 37, 1999.
- [8] G. Nedumaran, J. Pignatiello On estimating X control chart limits. J Qual Technol 33, 2001.
- [9] J.M. Reifenberg, P. Navarro, J. Coste, La maîtrise statistique des processus appliquée au dépistage génomique viral : approche expérimentale, Transfus Clin Biol 2001.
- [10] L. JAUPI, Contrôle de la qualité MSP Analyse des performances contrôle de réception, dunod, Paris, 2002.
- [11] M. Pillet, six sigma comment l'appliquer, eyrolles, 1<sup>ère</sup> édition, 2004.

- [12] Q.Roberto da costa,H.Linda Lee, T.Anderson Laécio Galindo,Estimation inX-bar control charts: effects and corrections ,Int J AdvManufTechnol, 2013.
- [13] T.P.McWilliams, Economic, statistical, and economic- statistical x chart design. Journal of Quality Technology, 26, 1994.
- [14] T.P.Ryan . Statistical methods for quality improvement. 2nd ed. New York:John Willey,2000.
- [15] T.J. Lorenzen, L.C. Vance ,The economic design of control charts: a unified approach, Technometrics, 28(1), 1986.
- [16] Y.S.Chen, and F.J. Yu, Determination of optimal design parameters of moving average control charts. International Journal of .advanced Manufacturing Technology, 21, 2003.
- [17] V.Chopral, M.Bairagi, P. Trived, M. Nagar, a Case Study: Application of Statistical Process Control Tool for Determining Process Capability and Sigma Level, PDA Journal Pharmaceutical Science and Technology, 2012.
- [18] Norme NF X 06-030, Application de la statistique – Guidepour la mise en place de la Maîtrise Statistique des Processus.
- [19] Norme NT45.14(2006): DATTES-SPECIFICATIONS.
- [20] Norme NF X06-031-12, Application de la statistique, carte de contrôle, Partie1 : carte de contrôle aux mesures,1995.
- [21] Norme NF X06-031-12, Application de la statistique,carte de contrôle, Partie2 : carte de contrôle aux attributs,1995.

# Les Déterminants de la Confiance des Consommateurs dans l'E-Commerce au Maroc: Cadre Conceptuel et Premier Bilan

IbtissameLakhli

Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK)

Université Hassan 1er –Settat- Maroc

[lakhliliibtissame80@gmail.com](mailto:lakhliliibtissame80@gmail.com)

**Résumé:** Dans l'environnement du commerce électronique, la confiance est plus difficile à construire et d'un succès plus critique que dans le commerce traditionnel. La confiance est une proposition à long terme qui peut être difficile à construire et facile à perdre. Dans le cadre de notre recherche, la confiance du consommateur envers le commerce virtuel peut être définie comme « les croyances et les présomptions du consommateur que les transactions électroniques vont se dérouler avec respect des engagements annoncés de la part de l'autre partie de l'échange, sans aucun opportunisme de sa part ».

Cette recherche présente donc un modèle conceptuel de la confiance en ligne, qui illustre les variables agissant sur la confiance en commerce virtuel. L'étude documentaire exploratoire et l'enquête auprès des consommateurs marocains concernant les déterminants de la confiance du consommateur lors d'un achat sur Internet a montré que quatre types de variables sont susceptibles d'influencer la confiance virtuelle : variables liées au site, variables liées au marchand, variables liées au consommateur et variables liées au risque perçu.

Ce modèle peut nous aider à approfondir notre compréhension de la confiance en ligne des consommateurs marocains, et orienter nos recherches futures dans ce domaine nouveau et crucial, afin de fournir aux fournisseurs en ligne des méthodes pour renforcer la construction et le maintien de la confiance en ligne.

**Mots-clés :** commerce électronique, confiance virtuelle, consommateur virtuel, consommateur marocain, site marchand.

## INTRODUCTION

L'arrivée de l'internet, en tant que média de communication, canal de distribution ou mine d'informations, a modifié la nature et la conception des échanges. Il y a un regain d'intérêt, dans le cadre de la recherche marketing, pour l'analyse du comportement du consommateur dans un contexte différent, celui du commerce virtuel, et pour examiner si les modèles traditionnels sont adaptés à ce nouveau contexte.

L'appropriation de l'internet par le marketing modifie la nature des échanges et les modes de relations entre l'entreprise et les consommateurs (Dubois et Vernet, 2001). La confiance est la clé de toute interaction humaine ou échange social et économique (Chouk et Perrien, 2005).

L'intégration de l'internet dans le cadre des échanges commerciaux, transactionnels et communicationnels a influencé l'acceptation du concept confiance (Mukherjee Nath, 2003). Faire confiance à une entreprise en ligne consiste en un partage d'informations personnelles (Reichheld et Schefer, 2000).

Comprendre le commerce virtuel en développant la rétention du client en ligne est tributaire de l'état de confiance virtuelle (Issac et Volle, 2008). Ce concept devient déterminant grâce aux risques encourus en termes de comportement opportuniste de l'entreprise ou bien au risque de l'utilisation de l'internet (sécurité, piratage, intrusion illicite) comme canal de transaction (Chouk et Perrien, 2005)

La confiance est donc une condition « sine qua non » pour le développement du commerce virtuel. Plusieurs auteurs ont soulevé le manque de confiance en tant qu'obstacle qui contrarie le développement de la confiance (Turban et Lee, 2001 ; Luo, 2002). Ceci est dû à la multiplication des fraudes rendant le consommateur réticent à l'égard de la réalisation des achats en ligne.

Le développement sans précédent de l'internet a favorisé la multiplication des sites marchands et l'apparition d'un consommateur virtuel volatile, rendant plus difficile l'établissement et le maintien de la fidélité.

La confiance est déterminante pour l'instauration de la fidélité (Sirdeshmukh et al., 2002) et susceptible de créer un avantage concurrentiel (Barney et Hansen, 1994). Pour Filser (1998), les modèles explicatifs du comportement du consommateur n'ont intégré l'aspect confiance que tardivement même s'il est présent dans la littérature marketing.

La confiance a été largement analysée dans le cadre des échanges inter-organisationnels (Blois, 1999). Ces dernières années, le cadre de l'étude a intégré le contexte de consommateur-organisation en étudiant la confiance envers la marque (Dubois et Sirieix, 1999 ; Chaudhuri et Holbrook, 2001) ou bien dans le contexte des services (Sirdeshmukh et al., 2002).

Le concept confiance reste flou et ambigu (Guibert, 1999) malgré l'abondance des travaux qui soulèvent des interrogations sur la délimitation et les interactions de la

notion. L'analyse de la confiance dans le cadre des échanges consommateur-entreprise implique une pluralité des dimensions à étudier : la confiance envers la marque, la confiance envers le vendeur, la confiance envers l'entreprise.

Certaines recherches ont essayé d'appréhender l'interaction entre les différentes dimensions. En fait, il existe une interrelation entre la confiance envers le vendeur et la confiance envers l'entreprise (Sirdeshmukh et al., 2002). Pourtant, la plupart des travaux n'ont privilégié que la seule dimension envers l'entreprise (Gurviez, 2000 ; Crosby, 1990).

Notre objectif vise à comprendre la notion de la confiance dans le contexte du commerce virtuel. Toute relation d'échange est conditionnée par la confiance entre les parties d'échange. La question qui se pose : quels sont les déterminants de la confiance du commerce virtuel ?

La confiance est construite selon une composante cognitive et affective. Peut-on prétendre à l'existence de cette dernière en commerce virtuel surtout avec l'arrivée du M-commerce et F-commerce? La dimension affective se crée de la relation interpersonnelle avec le vendeur. Notre recherche s'inscrit dans une perspective de comprendre les mécanismes du comportement en ligne du consommateur marocain par l'analyse des déterminants de sa confiance tout en abordant le concept même de confiance.

L'objectif de la présente recherche est de proposer une revue de littérature sur le sujet pour donner une idée préliminaire sur la confiance virtuelle en intégrant la vision dynamique de sa construction d'une part. Et d'autre part, cerner les variables pouvant affecter cette confiance ainsi que l'intention d'achat pour les tester dans le contexte marocain.

Pour ce faire, une structure tripartite pour ce travail est proposée. La première permettra de clarifier le concept de confiance. Une seconde partie permettra de construire le modèle conceptuel des déterminants de la confiance. La dernière partie présente les résultats de l'étude de la confiance chez le consommateur marocain.

## 1. CONCEPT DE LA CONFIANCE EN MARKETING

L'analyse de la confiance en marketing est un domaine de recherche théorique promouvant surtout l'analyse de la confiance dans le comportement du consommateur. Diverses acceptions sont liées à la notion de confiance. Elle peut signifier la présomption, l'attente, la croyance, une volonté ou bien un comportement dont le cadre conceptuel et empirique reste encore un terrain de recherche propice (Chouk, 2005).

### 1.1 APPROCHES DE LA CONFIANCE

Sur la base des travaux de Dwyer et Lagace (1986), Smith et Barclay (1997), ont distingué deux conceptions pour l'analyse de la confiance : l'attente cognitive et le sentiment affectif en tant que variable psychologique ou bien la manifestation d'un comportement et donc une vision comportementale de la confiance.

La confiance peut être vue sous l'angle de variable psychologique en excluant les dimensions conatives. Morgan et Hunt (1994) considèrent que l'intention comportementale est un résultat et ne rentre pas dans l'appréhension de la notion de confiance. Elle correspond à un état psychologique

situé a priori de l'intention comportemental et donc assimilée à une présomption (Gurviez et Korchia, 2002). Elle est vue sous l'angle d'une attente par Sirdeshmukh et al., (2002).

L'attente est une vision très invoquée dans les travaux de recherche sur la confiance. Elle permet de fonder l'action et donc la prévisibilité (Doney et Cannon, 1997). C'est un indicateur du comportement dans le futur. Donc, la composante cognitive (crédibilité) et affective (bienveillance) ont intégré pour définir la confiance en tant qu'attente d'une « connotation émotionnelle ».

La confiance en tant que variable comportementale intègre fortement la dimension conative. La confiance est analysée comme :

- une action (Deutsch, 1962) et donc un comportement confiant (Smith et Barclay, 1997) ;
- une intention comportementale manifeste la vulnérabilité du consommateur (Mayer et al, 1995) ;
- une volonté de compter sur le partenaire (Chaudhuri et Holbrook, 2001)

La conceptualisation de la confiance en tant que comportement met l'accent aussi sur la notion de vulnérabilité (Mayer et al, 1995) et sur le fait que l'action comportementale du consommateur augmente sa vulnérabilité (Deutsch, 1962) ou bien manifeste une situation d'incertitude provoquant des actions soumises à la vulnérabilité (Smith et Barclay, 1997). Donc attente (anticipation du modèle comportemental de l'autre partie de la relation) et vulnérabilité (vue sous l'angle de la possibilité de perte et qu'une partie soit lésée) sont deux éléments primordiaux à la conceptualisation de la confiance.

### 1.2 SPECIFICITE DE LA CONFIANCE ELECTRONIQUE

Les achats sur internet se caractérisent par l'exigence de règlement à la commande pour la majorité des sites, même si certains d'entre eux décalent le paiement jusqu'à la livraison. Le consommateur se trouve donc perturbé, devant une situation pouvant être risquée, puisqu'il avait l'habitude de s'appropriier du produit dès paiement. Plusieurs questions, concernant la livraison du produit après paiement, conformité du produit à la commande, respect du délai de livraison, possibilité d'existence de coûts supplémentaire, se posent dans l'esprit du consommateur lors d'un achat sur internet vu sa dépendance du vendeur sans aucune maîtrise de ses actions. Cela crée une situation de vulnérabilité du consommateur.

Pour l'achat sur internet, le consommateur devient d'autant plus vulnérable que le contexte est risqué. Vulnérabilité et risque sont deux concepts qui sont fortement liés. Pavlou (2003) distingue deux types de risque lors des transactions électroniques :

- Risque comportemental : lié au risque subjectif d'opportunisme d'un vendeur spécifique tel que le défaut de livraison, la non-conformité entre produit commandé et produit livré, la vente de données privées.
- Risque environnemental : lié à l'utilisation de la technologie d'information et de communication, dont le contrôle échappe, pour assurer la liaison entre consommateur et vendeur.

L'échange d'information sur internet est exposé au risque d'intrusion des « hackers » malgré les efforts de sécurisation. Les entreprises s'efforcent pour réduire ce risque d'utiliser des logiciels de sécurisation et des procédures de cryptage. Elles ne peuvent prétendre à l'annulation de ce type de risque. Le consommateur se trouve toujours soumis à toute tentative de fraude. L'achat sur internet est un mode d'achat risqué rendant le consommateur vulnérable en quête de confiance dans ce nouveau mode d'achat.

L'absence physique d'un vendeur est une des particularités de l'achat sur internet. L'interaction homme-machine remplace la relation interpersonnelle existant dans le commerce traditionnel. Le vendeur peut être un acteur déterminant lors de la décision d'achat pour trois raisons principales :

- raison utilitaire et fonctionnelle de demande d'information ;
- raison relationnelle et sociale : recherche d'un contact direct avec le vendeur ;
- raison de réassurance : recherche du conseil du vendeur.

Cette dernière raison est déterminante pour le consommateur qui manque d'expertise pour inspirer la confiance. Ceci nécessite la compréhension du concept de la confiance électronique, de sa dimensionnalité et de ses facteurs et déterminants de développement.

### 1.3 DEFINITION ET DIMENSIONNALITE DE LA CONFIANCE ELECTRONIQUE

La confiance électronique ne semble pas se différencier de la confiance traditionnelle. Pour Jarvenpaa et Tractinsky (1999), elle correspond à la volonté de s'orienter vers un vendeur en entreprenant des actions susceptibles de rendre le consommateur vulnérable. C'est une « croyance permettant au consommateur d'accepter la vulnérabilité à l'égard d'un marchand internet » (Pavlou, 2003). Les recherches en commerce électronique se réfèrent à la notion de vulnérabilité accrue du consommateur accentuant l'aspect de confiance dans le contexte du e-commerce.

Les travaux de recherche (Deutsch, 1962 ; Mayer et al., 1995) évoquent le concept de vulnérabilité jusqu'à affirmer que la confiance s'instaure avec elle (Moorman et al, 1992, 1993). Le consommateur est considéré comme fragile, entraînant son exploitation (trahison) par l'autre partie de l'échange et mettant en jeu sa confiance.

En recourant à l'internet, le consommateur se trouve vulnérable, du fait du contexte, et peut être victime de fraude remettant en cause sa confiance dans le commerce virtuel. La confiance est un concept ayant suscité un intérêt croissant des chercheurs, dans diverses disciplines, et faisant émerger une multitude de définitions.

La confiance correspond à la croyance qu'une entreprise peut accomplir ses obligations en réduisant les incertitudes et risques dans un environnement en perpétuel changement (Luo, 2002). Quant à sa dimensionnalité, un consensus s'est établi (Gefen et Straub, 2003) autour de :

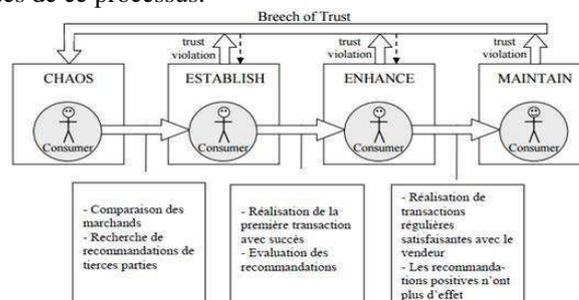
- la crédibilité : compétence de l'entreprise pour vendre au meilleur prix, bien livré, rapport qualité-prix ;

- la bienveillance : intégration de l'intérêt du client ;
- l'intégrité : respect des normes et engagement (Gurviez et Korchia, 2002).

La confiance est primordiale pour comprendre les transactions sur internet. La confiance en ligne permet de préserver la relation commerciale en diminuant les risques et les craintes (Chouk, 2005). L'instauration de la confiance envers l'entreprise aboutit à la réduction des risques perçus et l'amélioration de la satisfaction et de l'engagement pour instaurer une relation de long terme (Issac et Volle, 2008).

### 1.4 COMPREHENSION DYNAMIQUE DE LA CONFIANCE VIRTUELLE

La confiance est une notion dynamique et évolutive dans le temps. Le consommateur construit d'abord sa confiance dans un premier temps, la renforce, la maintient ou bien au contraire commence à se méfier (détérioration). Pourtant les recherches sur la confiance ont rarement soulevé cette conception dynamique. Reconnaître la confiance en tant que processus nous envoie à la détermination des différentes phases de ce processus.



Source: adapté de Head, Hassanein (2002).

Fig.1: construction dynamique de la confiance virtuelle

Le modèle holistique de Head et Hassanein (2002), identifie quatre phases permettant le développement de la confiance : le chaos, l'établissement, le renforcement et le maintien.

#### Phase d'établissement

Durant cette phase le critère de familiarité du consommateur est peu présent ou inexistant. Ce dernier recherche d'autres éléments pouvant conduire à la formulation d'une perception de marchand digne de confiance sur la base du jugement d'autrui (réputation, recommandation). On parle ainsi de confiance initiale ou exploratoire ou bien de présomption de confiance.

Les principaux mécanismes déclenchant le processus de la confiance sont : la notoriété, la réputation du marchand et de l'enseigne, les recommandations des tiers ainsi que le design et la qualité fonctionnelle et relationnelle du site.

#### Phase de renforcement

La première expérience est déterminante pour assurer la continuité de la relation entre consommateur et marchand. La satisfaction du consommateur fait émerger une confiance prouvée dépassant ainsi le stade de confiance initiale basée sur des présomptions. Si le marchand trahit le consommateur, la

confiance est transgressée et mène à une situation de méfiance. Il est facile de perdre la confiance, mais il est difficile de la reconstruire.

#### *Phase du maintien*

Le renouvellement de la confiance dans le marchand ainsi que le maintien de la relation sont le résultat de la satisfaction du consommateur des expériences passées ; la confiance devient alors confirmée. Le marchand en ligne s'inscrit dans une logique relationnelle basée sur l'engagement. Mais le maintien de la confiance virtuelle est difficile (prolifération des marchands virtuels face à un client volatile, caractère impersonnel de l'internet, relation correspondant plutôt à une transaction mécanique).

Dans le contexte du commerce virtuel, à l'instar du commerce traditionnel, la confiance est cruciale. Ce constat est confirmé par plusieurs travaux de recherche (Chouk et Perrien, 2005). Sans l'attente d'un seuil de confiance, la transaction ne peut avoir lieu.

## 2. DETERMINANTS DE LA CONFIANCE VIRTUELLE

Les facteurs explicatifs de la confiance dans le contexte de commerce virtuel dépendent de plusieurs variables. On distingue : les facteurs liés au site, les facteurs liés au marchand ou au tiers, les facteurs individuels ainsi que le risque perçu.

### 2.1 VARIABLES LIÉES AU SITE

La création et le maintien de la confiance en ligne nécessitent la gestion de l'interface de contact (site web) en intégrant les dimensions et les caractéristiques qui permettent d'abord l'établissement de la confiance. Le site et son interface constituent un déterminant pour le succès des affaires électroniques et pour l'établissement de la confiance envers le commerce virtuel (Mukherjee et Nath, 2003).

#### *Sécurité des informations et données privées*

Pour Westin (1967), la confidentialité des informations relatives à la vie privée désigne l'aptitude de l'individu à déterminer les éventuelles divulgations de ces informations aux autres, outre l'entité concernée. Cet aspect est primordial pour l'achat virtuel (Korgaonkar et Wolin, 1999).

L'accès à ce type d'information reste un dilemme à résoudre pour garantir les droits des consommateurs qui se sentent menacés par les intrusions des Hackers. Les consommateurs sont donc sensibles quant à la protection de leurs données personnelles. La confidentialité et la protection des informations collectées (Milne et Boza, 1999) sont un déterminant et une variable explicative de la confiance en commerce virtuel (Gauzente et al., 2002).

Ce critère influence fortement la confiance des consommateurs dans le commerce virtuel (Yoon, 2002 ; Suh et Han, 2003 ; Yousafzai et al, 2005) puisque toute information échangée sur internet est susceptible d'être interceptée par des tiers non autorisés pour des utilisations frauduleuses, telle que la crainte de l'utilisation des numéros de la carte de crédit. Pour faire face à ce risque, les entreprises ont multiplié les procédures et mécanismes de sécurité ainsi

que les logiciels de sécurisation de la transmission des données pour sécuriser les transactions et opérations sur internet.

La sécurité constitue un facteur déterminant mais reste insuffisant pour arriver au stade de la confiance. La confiance a un sens plus large que la sécurisation de la vie privée (Shankar et al, 2002). Le consommateur se méfie d'un site non sécurisé. Pourtant, l'assurance de la sécurité n'influence que marginalement la confiance et par conséquent l'achat. L'effet de ce facteur est donc asymétrique.

Pour Llosa (1997), la sécurité des transactions sur internet est une condition primordiale pour les internautes. Par la suite, ils recherchent les facteurs dévoilant que le vendeur en e-commerce est digne de confiance. Chen et Barnes (2007) ont prouvé l'impact de la sécurité du site sur la confiance virtuelle.

#### *Qualité perçue et labellisation du site*

La confiance du consommateur dans le commerce virtuel est liée positivement à la qualité du site (Corbitt et al, 2003, Mcknight et al., 2002).

Cette notion accepte plusieurs sens en fonction de la personnalité des individus : facilité de navigation, informations actualisées ou bien les deux à la fois (Belanger et al, 2002).

L'image de l'entreprise qui opère sur internet est véhiculée auprès des consommateurs par son site, surtout pour les marchands peu connus. Le site permet de traduire le sérieux et le professionnalisme du vendeur en se référant à sa qualité de présentation, à l'instar de l'apparence physique soignée d'un vendeur (Corbitt et al, 2003). La qualité du site est un facteur qui permet d'inspirer de la confiance ou au contraire de la méfiance.

Le choix de labellisation du site affirme l'engagement de l'entreprise à respecter certains critères (authentification de l'identité du vendeur, sécurité du paiement, des transactions, protection des données privées) pour obtenir un label. Ce label est délivré par les organismes habilités au profit des entreprises disposées à suivre certains principes et recommandations de sécurité et de qualité (Gobert et Salaun, 1999). Ce label renvoie à un niveau de crédibilité rassurante pour le consommateur (Bressolles, 2002) à condition que l'organisme de certification soit crédible est reconnu par les internautes.

#### *Caractéristiques relationnelles du site*

Divers travaux ont attaché la confiance aux caractéristiques fonctionnelles (design, facilité de navigation, quantité d'information, sécurité, rapidité de téléchargement...) du site (Pan et Zinkhan, 2006) sous ses dimensions techniques et esthétiques (Toufaily et Perrien, 2006). Ces caractéristiques sont importantes mais non suffisantes pour se différencier de la concurrence. Le recours aux caractéristiques relationnelles (les aspects humains et sociaux) peut être un déterminant de la confiance pour se procurer un nouvel avantage concurrentiel (Toufaily et al, 2010) permettant de créer de l'interaction et l'aspect social des relations dans le monde virtuel, à l'instar du monde réel (Yoo et Alvi, 2001).

Le passage vers le web 2.0 a entraîné l'introduction de nouvelles caractéristiques sur le web garantissant aux entreprises configurant les sites de créer des réseaux, de gérer les interactions ainsi que les communications devenues à caractère social, personnalisées et intelligentes (Loiancono et al., 2007).

Rares sont les travaux ayant intégré cette dimension pour l'analyse des déterminants de la confiance et par conséquent sur le comportement d'achat (Toufaily et al, 2010). L'instauration d'une vision relationnelle en ligne, à l'instar du monde réel, n'est possible que grâce au développement de la confiance (Reichheld et schefer, 2000).

Hypothèse 1<sub>1</sub> : la confiance en commerce virtuel est sujette aux caractéristiques du site (respect de la vie privée, qualité du site et labellisation).

Hypothèse 1<sub>1</sub> : la confiance en commerce virtuel est sujette aux caractéristiques relationnelles du site.

## 2.2 VARIABLES LIEES AU MARCHAND

Les marchands virtuels prennent des engagements explicites (respect de la vie privée, sécurité de transaction, modalité de compensation...) sur leurs sites qu'il faut honorer pour éviter le discrédit de leurs sites et donc l'instauration d'un climat de méfiance (Sirdeshmukh et al., 2002). Il intègre le respect des engagements dans la définition de la confiance.

### *Réputation perçue du marchand*

La réputation reflète la croyance en l'honnêteté du partenaire (Doney et Cannon, 1997) et ses capacités à honorer ses promesses (Nguyen et Leblanc, 2001). Forger une bonne réputation nécessite le respect des engagements.

Cette dimension dépend de l'histoire du comportement de l'entreprise ainsi que du cumul du jugement des consommateurs. Elle se présente ainsi comme un processus évolutif dans le temps ayant besoin du temps et des investissements (Dasgupta, 1988), où une simple erreur peut être fatale pour l'entreprise.

La réputation reste toujours fragile (Nguyen et Leblanc, 2001) et toute action négative peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Par contre, la réputation favorable influence positivement la crédibilité de l'entreprise (Doney et Cannon, 1997) et par conséquent la confiance du consommateur (Anderson et weitz, 1989 ; Jarvenpaa et Tractinsky, 1999).

La réputation est un déterminant de la confiance quelle que soit la nature du commerce (Jarvenpaa et Tractinsky, 1999 ; Yoon, 2002). La réputation positive constitue un gage de réassurance du consommateur. Ainsi, les entreprises renoncent à toute action opportuniste pouvant affecter négativement sa notoriété.

Ce critère est très important surtout dans la phase initiale du processus de confiance (McKnight et al, 2002). La perception du consommateur est influencée par l'expérience personnelle ou bien sur la base des évaluations des parties tierces (bouche à oreille) affectant ainsi sa confiance initiale. Les médias et les réseaux sociaux affectent aussi cette confiance.

Une bonne réputation dans le monde réel et physique permet à l'entreprise de disposer d'un atout majeur dans le monde virtuel alors que d'autres firmes méconnues déploient des efforts importants pour en acquérir.

### *Satisfaction par rapport aux expériences passées*

La confiance est un concept dynamique qui se crée, se maintient, se nourrit, se renforce ou se détériore. Elle est reconnue avec une compréhension limitée par l'ensemble des chercheurs (Guibert, 1999). Elle se construit de manière progressive au cours du temps. Ce constat est résolu partiellement par l'introduction de variables susceptibles de nous renvoyer aux expériences passées, telles que l'âge de la relation (Anderson et Weitz, 1989), la durée de la relation (Doney et Cannon, 1997).

La confiance constitue un capital (Dubois et Sirieix, 1999) à préserver et renforcer. La satisfaction par rapport aux antécédents de l'entreprise et expériences passées conditionne la confiance (Ganesan, 1994) sans être toujours une fonction croissante.

L'évaluation positive d'une expérience passée entraîne la satisfaction du consommateur. Cette dernière est un facteur explicatif de la confiance (Pavlou, 2003) et à considérer avec prudence. Le consommateur satisfait est susceptible de renouveler sa confiance. Par contre, une insatisfaction peut l'influencer négativement.

L'insatisfaction peut être aussi source de confiance en cas de gestion efficace de la réclamation du consommateur donnant une certaine réassurance à propos de la disposition de l'entreprise à résoudre le problème. La résolution des problèmes est identifiée dans le cadre du marketing de service en tant que déterminant de la confiance chez le consommateur (Sirdeshmukh et al., 2002).

Hypothèse 2 : la confiance en commerce virtuel est conditionnée par la réputation perçue et la satisfaction découlant des expériences passées.

## 2.3 VARIABLES LIEES AU CONSOMMATEUR

### *Propension à faire confiance*

Rotter, en 1967, a étudié la disposition du consommateur à faire confiance.

Ce facteur a été peu exploité par les chercheurs en marketing. Mais il est considéré comme une variable importante dans le cadre des travaux en commerce virtuel (Gefen, 2000 ; Stewart, 2003). Il correspond au trait de personnalité qui permet de faire ressortir les personnes confiantes ou méfiantes. La disposition à être confiant est tributaire de la dignité de l'autre partie d'échange. Cette variable joue un rôle modérateur entre la confiance antérieure déjà existante et la confiance dans le futur (Mayer et al., 1995, Turban et Lee, 2001, ChouketPerrien, 2005).

### *Familiarité avec le site ou internet*

Luhmann, en 1979, a considéré la familiarité comme une condition préalable pour instaurer la confiance.

Les actions des gens sont basées sur des attentes préétablies issues des expériences accumulées qu'on appelle familiarité. La familiarité en commerce virtuel désigne trois

dimensions : la familiarité avec l'entreprise, la familiarité avec l'internet et la familiarité avec l'achat virtuel.

Les expériences antérieures des consommateurs avec les sites ou l'internet font émerger une certaine familiarité (Alba et Hutchinson, 1987) permettant, à travers la compréhension de l'état présent, de construire l'état futur (Gefen, 2000). Il conditionne la confiance par la prévisibilité du comportement sur la base de l'expérience passée. Plusieurs auteurs (Gefen, 2000; Corbitt et al, 2003 ; Gefen et Straub, 2004, Chouk et Perrien, 2005) ont démontré l'impact positif de la familiarité sur la confiance.

Pour un consommateur qui est familier avec l'internet, il aura une tendance à faire confiance à une entreprise en ligne. Par contre, si l'internet n'est utilisé que rarement par le consommateur, la réalisation d'une transaction en ligne est rarement envisageable. Donc, on peut considérer que plus le consommateur est familier avec l'internet et les réseaux sociaux, plus il peut accorder sa confiance (Gefen, 2000).

Hypothèse 3<sub>1</sub> : les variables individuelles ont un effet modérateur sur la relation entre les variables liées au site et la confiance.

Hypothèse 3<sub>2</sub> : les variables individuelles ont un effet modérateur sur la relation entre les variables liées au marchand et la confiance.

#### Intention d'achat

La satisfaction était toujours considérée comme un facteur influençant le comportement du consommateur.

Actuellement, les recherches mettent en relief l'impact de la confiance sur la prédiction du comportement du consommateur. L'intention d'achat est influencée par la confiance et l'engagement (Garbarino et Johnson, 1999). La confiance joue un rôle considérable dans l'explication de l'intention d'achat (Yoon, 2002).

Hypothèse 4 : la confiance envers le commerce virtuel influence l'intention d'achat.

#### 2.4 VARIABLES LIEES AU RISQUE PERÇU

Le risque perçu est l'incertitude concernant l'impact négatif d'une décision d'achat (Bauer, 1960). L'achat sur internet fait naître trois types de risques :

- risque financier suite au paiement sur internet et donc les éventuelles utilisations frauduleuses des données bancaires ;
- risque privé : lié à une utilisation inadaptée des informations personnelles laissées sur le site commercial pour diverses raisons (Cases, 2002) ;
- risque de performance et de qualité du produit : pour l'achat virtuel, la décision est prise en fonction du descriptif et des images introduites au site.

La relation entre risque et confiance est rarement analysée à l'exception des travaux de Mayer et al. (1995). Ils considèrent qu'une relation modérée peut exister entre le risque perçu et la confiance. Un consommateur peut accorder sa confiance au commerce virtuel sans qu'elle soit traduite concrètement par une intention et un acte d'achat. Ceci est justifié par la prise

en considération du risque perçu envers la réalisation d'une transaction en ligne, c'est-à-dire l'incertitude des impacts négatifs de l'achat en ligne.

Hypothèse 5 : jusqu'à quel niveau, le risque perçu assure-t-il le dosage entre confiance et intention d'achat virtuel ?

Notre modèle conceptuel est construit en considérant l'approche dynamique de la confiance. Il combine les variables liées au site, au marchand et les variables du consommateur pour avoir un jugement sur le niveau de confiance des consommateurs marocains et par conséquent leur intention d'achat.

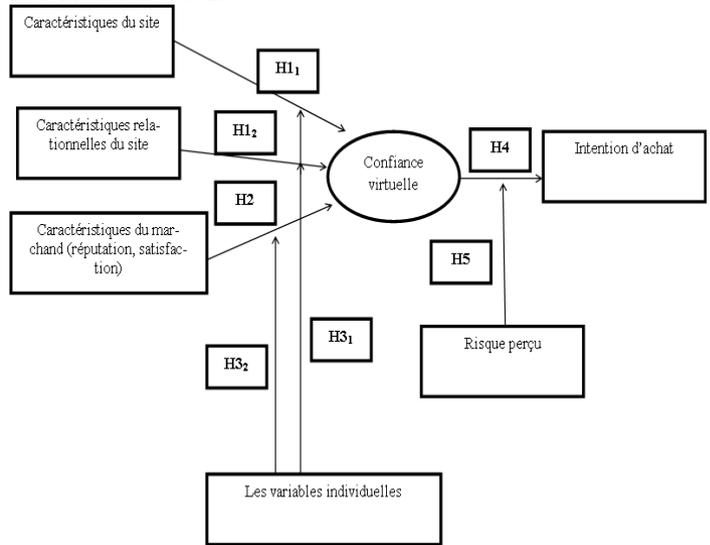


Fig.2: cadre conceptuel préliminaire de la confiance virtuelle

### 3. DETERMINANTS DE LA CONFIANCE EN LIGNE DU CONSOMMATEUR MAROCAIN

Dans le cadre de cette étude, le consommateur a été choisi. Ce choix se justifie par le fait que la majorité de la population est connectée à l'outil de base de l'e-commerce : l'internet. La maîtrise du cadre conceptuel a été effectuée à partir d'une méthode de collecte de données quantitatives, sur la base d'une enquête réalisée auprès d'internautes marocains. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire en ligne en utilisant les réseaux sociaux et le face à face. L'approche par questionnaire présente un bon niveau de réalisme quand l'étude porte sur une situation de consommation (Tabachnick et Fidell, 2007). Un total de 150 questionnaires ont été remplis dont 35 ont été enlevés de la base de données, en raison de réponses incomplètes. Un total de 115 questionnaires constitue l'échantillon final de cette étude. Le questionnaire est élaboré dans le but de faire ressortir les variables déterminant la confiance du consommateur marocain envers le commerce en ligne au niveau du territoire marocain. Il est rempli par 115 consommateurs.

#### 3.1 CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Au niveau des caractéristiques sociodémographiques des répondants, l'échantillon est composé de 38,26% de femmes et 61,7% d'hommes. La moitié des répondants (48,3) relève de

la Région de Beni-Mellal lieu de réalisation de l'enquête. La majorité des répondants (64,7%) sont des étudiants, résultat normal, puisque les répondants ont été sélectionnés dans des réseaux sociaux. La majorité des répondants sont âgés de 21 à 30 ans (73,91%).

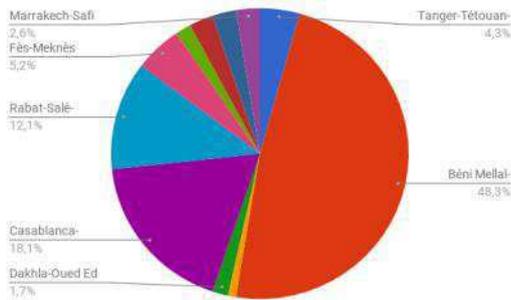
Source : résultats de l'enquête



Source : résultats de l'enquête

Graphique 1 : répartition des consommateurs selon le sexe

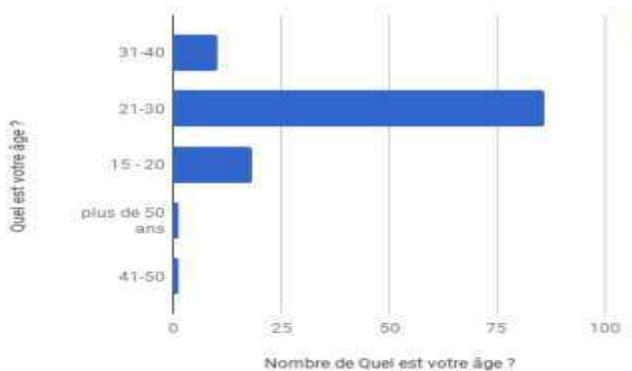
Les résultats illustrés dans ce graphique, montrent que le sexe masculin domine avec 61,74% contre 38,26% du sexe féminin.



Source : résultats de l'enquête

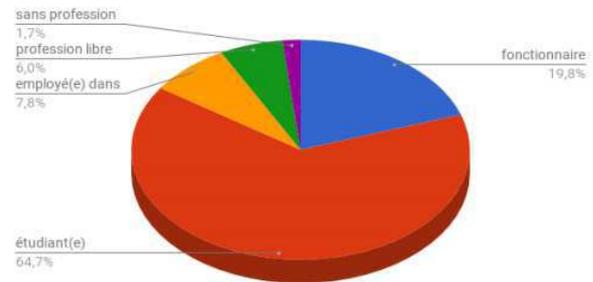
Graphique 2 : répartition des consommateurs par région

Les réponses collectées selon les Régions du Maroc se présentent comme suit ; Beni-Mellal-Khénifra 48%, Casablanca-Settat 18%, Rabat-Salé-Kenitra 12%, Tanger-Tétouan-Al Hoceima 4%, Fès-Meknès 5%, L'Oriental 2%, Marrakech-Safi 3%, Souss-Massa 3%.



Graphique 3 : répartition des consommateurs par âge

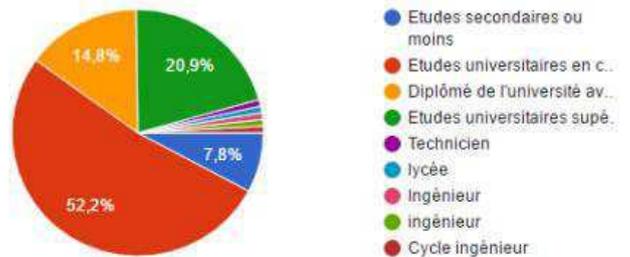
La catégorie dominante des consommateurs participant à cette enquête est la catégorie des jeunes âgés de 21 à 30 ans, avec un pourcentage de 73,91%.



Source : résultats de l'enquête

Graphique 4 : répartition des consommateurs par profession

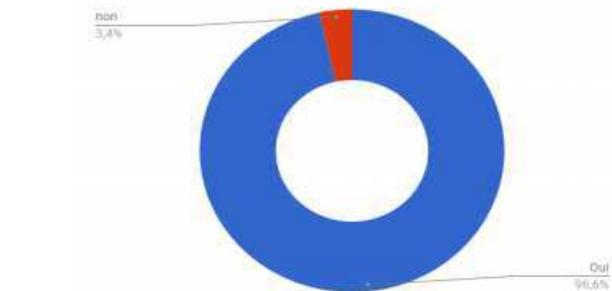
Les étudiants constituent la catégorie la plus représentée dans ce sondage avec un pourcentage de 64,3%. En deuxième lieu, les fonctionnaires du secteur public représentent 20% des réponses, et en troisième lieu les fonctionnaires du secteur privé, avec 7,8%, viennent ensuite les professions libres (6,1%) et en dernier lieu les personnes sans profession (1,7%).



Source : résultats de l'enquête

Graphique 4: niveau d'études des consommateurs

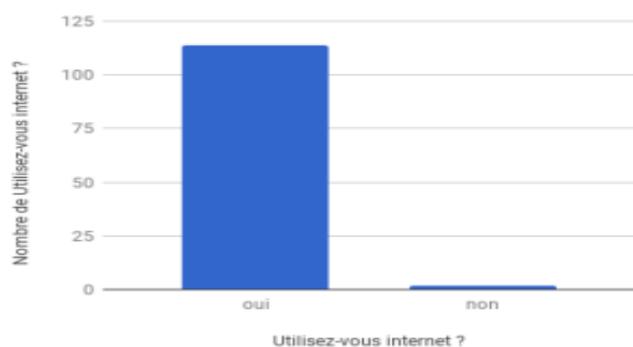
52,2% des réponses sont issues des étudiants universitaires en cours, 20,9% des personnes en études universitaires supérieures, 14,8% des diplômés de l'université, 7,8% des personnes en études secondaires ou inférieures. Parmi les personnes participant à ce sondage, on trouve également quelques ingénieurs et techniciens.



Source : résultats de l'enquête

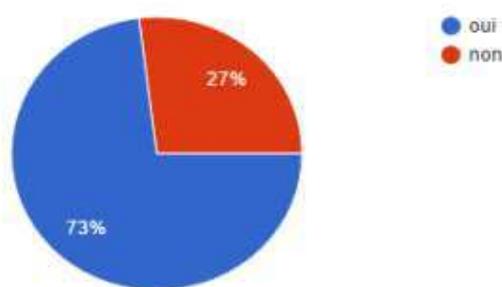
Graphique 5 : répartition des consommateurs selon la possession d'internet

Selon cette enquête les marocains connectés à l'internet constituent un pourcentage de 96,5%



Source : résultats de l'enquête

Graphique 6 : l'utilisation fréquente d'internet par les consommateurs

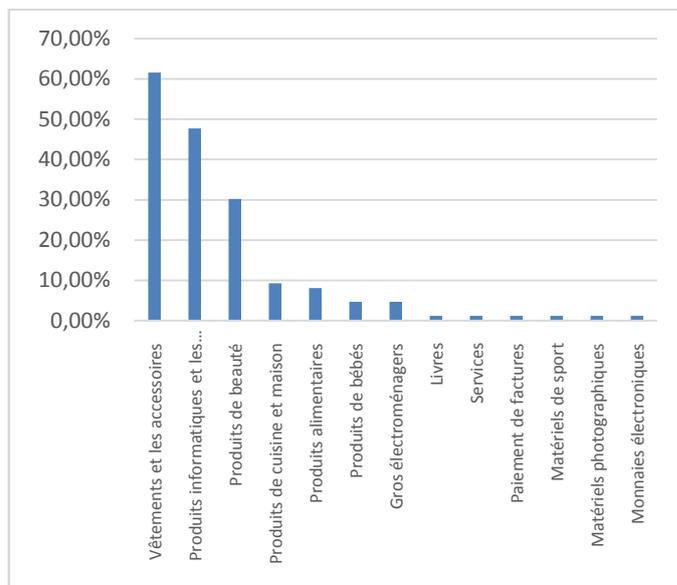


Source : résultats de l'enquête

Graphique 7 : réalisation des achats en ligne

Selon l'enquête effectuée, 73% des consommateurs marocains ont déjà réalisé un achat en ligne, 27% n'ont pas encore vécu l'expérience d'achat sur internet. Mais la question se pose de savoir quels sont les déterminants de la confiance du consommateur marocain en e-commerce.

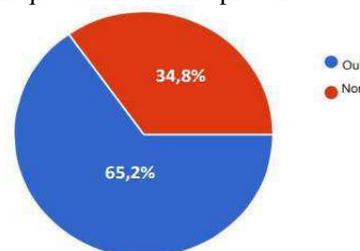
### 3.2 PRESENTATION DES RESULTATS : CONSOMMATEUR MAROCAIN ET CONFIANCE EN E-COMMERCE



Source : résultats de l'enquête

Graphique 8 : Les types de produits les plus achetés sur internet

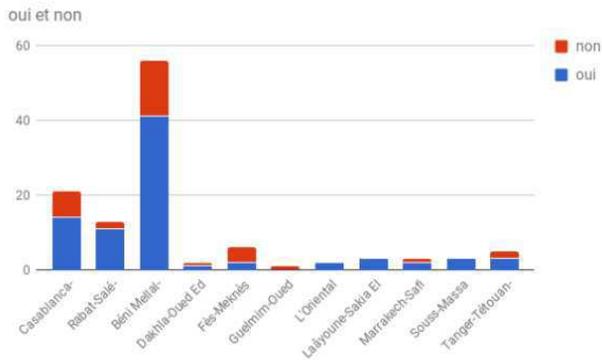
Selon les résultats de l'étude, les produits les plus achetés en ligne sont les vêtements et les accessoires par un pourcentage de 61,6% ; en deuxième place figurent les produits informatiques et les logiciels avec un pourcentage de 47,7% ; en troisième lieu apparaissent les produits de beauté dans une proportion de 30,2%. Viennent ensuite les produits de cuisine et de maison (9,3%), les produits alimentaires (8,1%), les produits de bébés (4,7%), le gros électroménager (4,7%) et, dans une moindre mesure, les livres, les services, le paiement de factures, les matériels de sport, les matériels photographiques et les monnaies électroniques, avec une part de 1,2% pour chaque taxonomie de produits.



Source : résultats de l'enquête

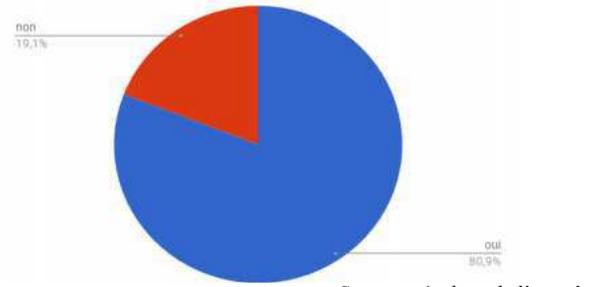
Graphique 9 : confiance des consommateurs en e-commerce

Selon les résultats de l'enquête effectuée, 65,2% des consommateurs marocains ont confiance dans le commerce virtuel; en revanche 34,8% sont méfiants envers ce dernier.



Graphique 10 : relation entre la région du consommateur et son achat en ligne

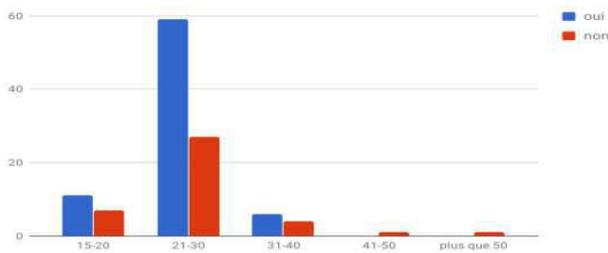
On peut conclure que pour la plupart des régions, les consommateurs qui ont confiance en e-commerce sont plus nombreux que ceux qui en sont méfiants.



Source : résultats de l'enquête

Graphique 13 : le consommateur marocain et la qualité perçue du site web

La qualité du site web (design, qualité de navigation...) est très importante pour effectuer un achat en ligne pour 80,7% des consommateurs.



Source : résultats de l'enquête

Graphique 11 : la relation entre l'âge du consommateur et l'achat en ligne

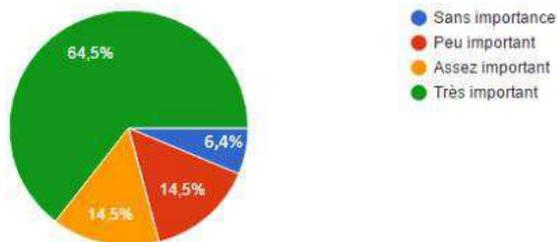
Les jeunes âgés de 21 à 30 ans composent la catégorie la plus représentée dans ce sondage, la plupart d'entre eux ayant confiance en l'e-commerce. Les consommateurs âgés de plus de 41 ans sont totalement méfiants de l'e-commerce.



Source : résultats de l'enquête

Graphique 14 : importance de la connaissance de l'offre et de ses caractéristiques

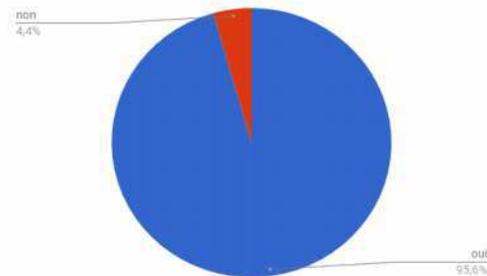
La connaissance de l'offre et de ses caractéristiques est considérée comme très importante pour le consommateur marocain lors de son achat en ligne.



Source : résultats de l'enquête

Graphique 12 : sécurité des paiements et respect de la vie privée en ligne selon le consommateur marocain

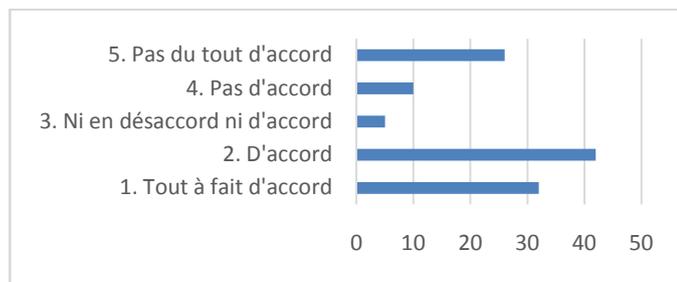
Pour 64,5% des consommateurs, la sécurité des paiements et le respect de la vie privée ont une grande importance lors de la réalisation d'un achat en ligne.



Source : résultats de l'enquête

Graphique 15 : importance de la réputation du marchand pour le consommateur marocain

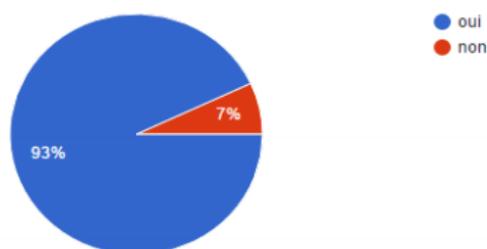
Pour 87,4% des e-consommateurs, la réputation du marchand constitue un déterminant très important pour la réalisation des achats en ligne.



Source : résultats de l'enquête

Graphique 16 : impact d'un point de vente physique sur le l'e-commerce

Ce graphique montre que pour 64,4% des e-consommateurs marocains, l'existence d'un point de vente physique a une importance considérable pour effectuer un achat en ligne ; 31,3% trouvent que cette existence n'a pas d'importance.



Source : résultats de l'enquête

Graphique 17 : impact de la confiance sur le consommateur marocain pour acheter en ligne

Ce graphique illustre que 93% des consommateurs marocains affirment que si leur confiance en e-commerce était développée, ils pourraient acheter en ligne.

### 3.3 DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS

#### *Le degré de la confiance en e-commerce*

La confiance a un rôle incontournable dans l'influence sur le comportement du consommateur en ligne. Sans ce facteur, le client ne peut jamais être fidèle sur les sites marchands. Grâce à cette étude effectuée sur 115 consommateurs, on peut conclure que le consommateur marocain a confiance en l'e-commerce, surtout dans la classe des jeunes qui constitue une forte proportion des internautes marocains utilisant l'internet et effectuant des achats en ligne (graphique 11).

Les jeunes âgés de 21 à 30 ans constituent la classe la plus passionnée par l'internet et l'achat en ligne, ce qui indique que le développement du commerce virtuel est rattaché surtout à cette catégorie. On peut expliquer cette particularité par l'émergence tardive de l'internet au Maroc qui a coïncidé avec l'arrivée de cette génération et non avec les plus anciennes. À cet égard, un pourcentage de 73% des marocains qui ont déjà effectué un achat en ligne désigne que l'e-commerce au Maroc est dans le bon chemin. Avec des pas stables, il inspecte son authenticité auprès du consommateur marocain ; ce dernier est devenu plus en plus confiant (65,2% sont confiant) à cette nouvelle sorte de business, en raison de ses nombreux aspects positifs. Les graphiques ci-dessus illustrent ces conclusions.

En jumelant les données, nous pouvons enfin affirmer que les consommateurs marocains sont convaincus de l'importance du commerce virtuel. Ils ont commencé à accorder leur confiance à condition que certains critères soient respectés lors des transactions en ligne. Ces critères sont les variables qui déterminent la confiance du consommateur en ligne et l'encouragent à acheter sur des sites marchands.

#### *Les déterminants influençant la confiance*

L'analyse des résultats obtenus dans le cadre de l'étude affirme l'importance des hypothèses déjà évoquées et présentées d'une façon théorique (déterminants liés aux sites, aux marchands et aux consommateurs) ; reste à intégrer dans les prochaines explorations l'impact du risque perçu sur la nature et le degré de la confiance en l'e-commerce.

Pour le consommateur marocain, les variables liées au site web (qualité de navigation, design, sécurité de paiement, respect de la vie privée, bonne qualité de l'offre et de ses caractéristiques...) et les variables liées au marchand (réputation, existence d'un point de vente physique...) influencent positivement sa confiance et son intention d'achat en ligne.

Les résultats de l'étude montrent que la qualité perçue de site web apparaît comme un facteur essentiel à la confiance (graphique 13). La qualité du site influence directement les jugements du consommateur sur le site web du marchand. Dans le monde physique, le vendeur est en interaction directe avec le client ; il utilise donc des méthodes permettant d'inspirer la confiance chez le consommateur. Tandis que dans le monde virtuel, le site est l'intermédiaire entre l'entreprise et le client ; le site web doit donc avoir une apparence physique qui permette de motiver la confiance chez l'utilisateur. Ce résultat corrobore celui de Gefen (2002) qui a suggéré qu'une qualité de service et de support supérieure augmente la confiance des clients en ligne. Ainsi, la conception du site Web et son architecture qui incorporent des facilitateurs d'utilisation améliorent l'expérience en ligne du client et augmentent sa confiance.

D'après les résultats de l'étude, une marge importante des interrogés voient que la sécurisation des paiements et la confidentialité des données privée sont des facteurs essentiels pour faire confiance à l'achat en ligne (graphique 12). La sécurisation demeure un facteur majeur pour l'évolution de la confiance ainsi que l'octroi des transactions virtuelles. La demande du numéro de carte bancaire lors d'un achat en ligne introduit un risque d'utilisation frauduleuse de ces données qui décourage le consommateur d'avoir confiance. Cela incite les administrateurs des sites à utiliser des logiciels de cryptage pour rassurer le consommateur. Pour la confidentialité des données privées, plusieurs consommateurs sont prudents lors de l'utilisation de leurs données personnelles. Ils ont une méfiance du partage de ces dernières.

La réputation du marchand est un facteur important pour le développement de la confiance (graphique 15). La réputation est le résultat de l'histoire du marchand qui permet aux clients de tracer le futur et rend prévisible le comportement du marchand. La réputation du marchand conforte le client car il pousse l'entreprise à abandonner toute forme d'opportunisme

qui risque de nuire son image et donc de faire perdre la confiance des clients. Les marchands doivent donc accorder de l'importance à la présentation du capital opérationnel.

Les consommateurs marocains estiment important de disposer d'un point de vente physique. Il rassure les consommateurs pour effectuer des achats car ils voient que le site n'est qu'une extension des canaux de distribution ; cependant la réputation doit être bien maîtrisée.

#### CONCLUSION

L'arrivée de l'internet et le changement de son rôle en tant que média de transaction ont créé une nouvelle dimension : celle de la confiance envers le commerce virtuel. Les diverses dimensions s'influencent mutuellement.

À travers cette recherche, on vise à relever les déterminants de la confiance tout en passant en revue ses différentes acceptions. Plusieurs travaux de recherches (Dwyer et Lagace, 1986, Smith et Barclay, 1997, Chouk et Perrien, 2005) renvoient l'appréhension du concept de confiance à deux variables : les variables psychologiques, où la confiance signifie l'attente, la croyance ou la présomption et les variables comportementales en une intention de volonté et de comportement.

Certaines recherches admettent la dichotomie entre les deux approches ; d'autres discernent qu'une délimitation de frontière entre les deux approches est difficile à réaliser. La confiance est approchée en tant qu'état psychologique précédant l'intention de comportement. Cette dernière constitue une conséquence de la confiance et ne rentre pas dans sa conceptualisation (Morgan et Hunt, 1994). Elle existe par la combinaison de la croyance et la volonté pour arriver à un construit à double facette pour la conceptualisation de celle-ci (Smith et Barclay, 1997).

Dans le cadre de notre recherche, la confiance du consommateur envers le commerce virtuel peut être définie comme « les croyances et les présomptions du consommateur que les transactions électroniques vont se dérouler avec respect des engagements annoncés de la part de l'autre partie de l'échange sans aucun opportunisme de sa part ».

À travers cette étude, il s'est avéré qu'à l'instar du consommateur des pays développés le consommateur marocain a été persuadé de s'orienter vers une nouvelle sorte du business ; c'est le commerce virtuel. À cet égard, la présente étude a été réalisée afin de détecter les déterminants de la confiance électronique auprès du consommateur marocain en se concentrant sur les principales variables qui peuvent inspirer la confiance chez ce consommateur et le pousser à acheter en ligne.

Dans cette optique, l'étude a révélé qu'il y a deux variables majeures qui déterminent l'e-confiance du consommateur. La première est rattachée au site web et ses caractéristiques, à savoir la sécurité des paiements, le design, la qualité de navigation... La deuxième est liée au marchand : sa réputation, l'existence d'un point de vente physique...

Pour avoir confiance et acheter en ligne, le consommateur marocain exige la présence des variables déjà citées (résultats d'étude). En effet, la confiance du consommateur marocain est un facteur primordial et indispensable pour le développement,

l'amélioration et la croissance du commerce virtuel au Maroc. Il faut engager des efforts afin de renforcer l'e-confiance à travers l'application des normes et des règles dont le consommateur estime que les variables déterminent sa confiance en ligne. Ceci dans le but de garantir l'achat sur les sites marchands et par conséquent bénéficier des produits financiers de l'e-commerce et contribuer à renforcer l'économie du pays.

Notre modèle regroupe les variables agissant sur la confiance en commerce virtuel : variables liées au site, variables liées au marchand, variables liées au consommateur et variables liées au risque perçu. Les soubassements de la confiance déjà présents en marketing trouvent aussi leur justification dans le contexte de l'achat virtuel (réputation, satisfaction, respect de la vie privée, labellisation).

Ainsi, sans seuil de confiance, le monde des affaires ne peut continuer. C'est la confiance qui conditionne toute opération d'échange. Dans le monde virtuel, la confiance est déterminante pour le développement de l'e-commerce comme le montrent diverses études (Pavlou, 2003 ; Corbitt et al, 2003 ; Head et Hassnein, 2002).

Notre recherche avait comme objectif de mobiliser la littérature pour cerner les déterminants pouvant affecter la confiance des consommateurs envers le commerce virtuel. Pour arriver à tester le modèle conceptuel spécifique aux internautes marocains, une étude qualitative dans une perspective de recherche active sera conduite pour aboutir à une vision plus affinée des déterminants de la confiance en l'e-commerce.

Cette recherche comporte évidemment des limites. Elle n'est cependant abordée que du point de vue théorique, avec une première étude de terrain pour se familiariser avec le concept dans le contexte marocain. De plus, la confiance est un concept théorique important et polysémique rendant illusoire toute pensée d'être exhaustive dans l'analyse des travaux ayant traité ledit concept. Notre recherche a essayé d'inclure diverses recherches. Néanmoins, notre travail sur les déterminants de la confiance virtuelle, bien qu'important, semble inachevé. Il propose des hypothèses et questions plus qu'une discussion des résultats sûrs dans le contexte marocain. Ainsi, dans l'optique d'apporter plus d'éclairage sur la problématique, d'autres travaux de terrains sont primordiaux pour analyser les déterminants de la confiance virtuelle au Maroc tout en précisant le secteur d'activité du marchand.

Malgré les limites, les données issues de la présente recherche sont des points très importants qui enrichissent et améliorent notre vision d'analyse des déterminants de la confiance chez les internautes marocains. Le prolongement naturel de notre vision après confirmation des hypothèses pourrait s'orienter vers la réalisation d'une étude comparative avec un pays voisin.

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alba J. W. et Hutchinson J. W. (1987), Dimensions of consumer expertise, *Journal of Consumer Research*, 13, 4, 411-454.

- Anderson E. et Weitz B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channels, *Marketing Science*, 8, 4, p310-323.
- Barney J. et Hansen M. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Bauer R.A. (1960), Consumer behaviour as risktaking, *Dynamic marketing for a changing world*, R.S. Hancock ed., American Marketing Association, 389-398.
- Belanger F., Hiller, J. S. et Smith W. J. (2002), Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and site attributes, *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 245-270.
- Blois K. J. (1999), Trust in business relationships: an evaluation of its status, *Journal of Management Studies*, 36, 2, 197-215.
- Bressolles G. (2002), Proposition d'un modèle théorique d'évaluation de la qualité de service des sites web commerciaux, Actes du 18<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing, Lille, 231-253.
- Cases A. S. (2002), Effet des combinaisons de réducteurs sur le risque perçu dans le contexte d'un achat sur Internet, Actes du 18<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing, Lille, 273-286.
- Chaudhuri A. et Holbrook M. B. (2001), The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65, 81-93.
- Chen Y-H. et Barnes S. (2007), Initial trust and online buyer behaviour, *Industrial Management & Data Systems*, 107, 1, 21-36.
- Chouk I. (2005), Déterminants de la confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet et non familier : une approche par le rôle de tiers, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine, Centre de recherche DMSP.
- Chouk I. et Perrien J. (2005), La confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet : proposition d'une échelle de mesure, *Revue Française du Marketing*, 205, 5-20.
- Corbitt B.J., Thanasankit T. et Yi. H. (2003), Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions, *Electronic Commerce Research and Applications*, 2, 3, 203-215.
- Crosby L. A. Evans K. R. et Cowles D. (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54, 3, 68-81.
- Dasgupta P. (1988), Trust as commodity, Trust: making and breaking cooperative relations, Gambetta Diégo Ed., New York, Basil blackwell, 49-72.
- Deutsch M. (1962), Cooperation and trust: some theoretical notes, *Nebraska Symposium on Motivations Proceedings*, 275-320.
- Doney P. et Cannon J. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Dubois P. L. et Sirieix L. (1999), Vers un modèle de qualité-satisfaction intégrant la confiance?, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 3, 1-22.
- Dubois P. L. et Vernet E. (2001), Contributions et pistes pour la recherche en E-marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 3, 1-8.
- Dwyer F.R. et Lagace R.R. (1986), On the nature and role of buyer-seller trust, *AMA Educators Proceedings*, University of Cincinnati, Chicago, T. Shimp et al Eds, 40-45.
- Filser M. (1998), Confiance et comportement du consommateur, *Économie et Sociétés, Série SG*, 8-9, 279-294.
- Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Garbarino E. et Johnson M. (1999), The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, 70 - 87.
- Gauzente C., Benetteau J. et Dubreuil E. (2002), Respect de la vie privée sur Internet : une étude des pratiques des sites français, Actes de la 1<sup>ère</sup> journée nantaise de recherche sur le e-marketing, Nantes, 117-133.
- Gefen D. et Straub D. (2003), Managing User Trust in B to C e-Services, *E-Service Journals*, 7-24.
- 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: The International Journal of Management Science*, 32, 6, 407-424.
- Gefen, D. (2000). E-Commerce : The Role of Familiarity and Trust, *The International Journal of Management Science*, 28, 725-737.
- Gefen, D. (2002), Customer loyalty in e-commerce, *Journal of the Association for Information Systems*, 3, 27-51.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L.K., Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A transatlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 303-317.
- Gobert D. et Salaun A. (1999), La labellisation des sites web : inventaire des initiatives existantes, *Communications et Stratégies*, 35, 229-251.
- Guibert N. (1999), La confiance en marketing : fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 1- 19.
- Gurviev P. (2000), Marque-Consommateur : contrat ou relation de confiance?, *Revue Française du Marketing*, 176, 31-44.
- Gurviev P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, 41-58.

- Head M. et Hassanein, K. (2002), "Trust in e-Commerce: Evaluating the Impact of Third-Party Seals", *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 3, 3, 307-325.
- Issac H. et Volle P. (2008), *E-commerce: De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*. Eds Pearson Education, France.
- Jarvenpaa S. L. et Tractinsky N. (1999), "Consumer Trust in an Internet Store: A Cross-Cultural Validation", *Journal of Computer Mediated Communication*, 5, 2.
- Korgaonkar P. K. et Wolin L. D. (1999), A multivariate analysis of web usage, *Journal of Advertising Research*, 53-68.
- Llosa S. (1997), "L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle tétraclasse", *Décisions Marketing*, 10, 81-88.
- Lociaccono E., Watson R.T. et Goodhue D. (2007), WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites, *International Journal of Electronic Commerce*, 11, 3, 51-87.
- Luo X. (2002), Trust production and privacy concerns on the Internet : a framework based on relationship marketing and social exchange theory, *Industrial Management Journal*, 31, 111-118.
- Mayer R., Davis J. et Schoorman F. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.
- McKnight H.D., Choudhury V. et Kacmar C. (2002), "The Impact of Initial Consumer Trust on Intentions to Transact with a Web Site: A Trust Building Model", *Strategic Information Systems*, 11, 297-323.
- Milne G. R. et Boza M. E. (1999), Trust and concern in consumer's perception of marketing information management practices, *Journal of Interactive Marketing*, 13, 1, 5-24.
- Moorman, C., Deshpandé, R. et Zaltman G. (1992), Relationship Between Providers and Users in Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Moorman, C., Deshpandé, R. et Zaltman G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, 57, 81-101.
- Morgan R. et Hunt S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mukherjee, A., et P. Nath. 2003. «A model of trust in online relationship banking». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, no 1, p. 5-15.
- Nguyen N. et Leblanc G. (2001), Corporate image and corporate reputation in customers' retention decision in services, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.
- Pan Y. et Zinkhan G. (2006), Exploring the impact of online privacy disclosures on consumer trust, *Journal of Retailing*, 82, 4, 331-338.
- Pavlou, P.A. (2003), Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model, *International Journal of Electronic Commerce*, 7, 3, 101-134.
- Reichheld F.F. et Schefter P. (2000), E-Loyalty: Your secret weapon on the web, *Harvard Business Review*, 78, 4, 105-113.
- Shankar V., Urban G.L. et Sultan. F. (2002), Online Trust: A Stakeholder Perspective, Concepts, Implications, and Future Directions, *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 325-344.
- Sirdeshmukh D. Singh J. Sabol B. (2002), Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges, *Journal of Marketing*, 66, 15-37.
- Smith J. B., Barclay D. W. (1997), The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, *Journal of Marketing*, 61, 3-21.
- Stewart K.J. (2003), Trust Transfer on the World Wide Web, *Organization Science*, 14, 1, 5-17.
- Suh B. et Han I., (2003), The Impact of Consumer Trust and Perception of Security Control on the Acceptance of Electronic Commerce, *International Journal of Electronic Commerce*, 7, 3, 135-161.
- Toufaily E. et J. Perrien (2006), « Les caractéristiques relationnelles d'un site marchand dans le contexte de fidélisation de la clientèle », Actes du colloque de l'Association des Sciences Administratives du Canada, ASAC, Banff, Alberta, Canada.
- Toufaily É., Rajaobelina L., Fallu J-M., Ricard L., Raoul G., (2010), Les caractéristiques relationnelles du site Web ont-elles un impact sur la confiance des clients en ligne ?, *Management & Avenir*, 2/ n° 32, p. 192-209.
- Turban E., Lee M. K. (2001), A trust model for consumer Internet shopper, *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 1, 75-91.
- Yoo Y. et Alavi M. (2001), Media and group cohesion: relative influences on social presence, task participation, and group consensus, *MIS Quarterly* 25, 3, 371-390.
- Yoon, S.J. (2002). The Antecedents and Consequences of Trust in On-line Purchase Decisions, *Journal of Interactive Marketing*, 12, 2, 47-63.
- Yousafzai S.Y., Pallister J.G. et Foxall G.R. (2005), Strategies for building and communicating trust in electronic banking: A field experiment, *Psychology and Marketing*, 22, 2, 181-202.

# Les politiques éducatives dans le processus de la croissance économique Marocaine

ZAROUF Zakia <sup>#1</sup>, JERRY Mounir <sup>\*2</sup>, ELBAKKOUCHI Mounir <sup>#3</sup>

<sup>#</sup>Faculté des sciences Juridiques Economiques et Sociales de Kénitra, Université Ibn Tofail  
Morocco

Laboratoire Economie, Management et Développement des Organisations

[izarouf.zakia@gmail.com](mailto:izarouf.zakia@gmail.com)

<sup>2</sup>[jemounir@yahoo.fr](mailto:jemounir@yahoo.fr)

<sup>3</sup>[elbakkouchi@gmail.com](mailto:elbakkouchi@gmail.com)

## Abstract—

**In a world where borders and barriers are disappearing and globalization is pervasive, education issues have become of paramount importance, forcing Morocco to modernize in order to maintain its competitiveness and international position, as well to put education at the center of its economic development.**

**This article aims to make a theoretical connection between two concepts namely: education and economic growth.**

*Keywords— economic growth, education system, human capital, economic development, educational policies*

## Résumé—

**Dans un monde où les frontières et les barrières disparaissent et où la mondialisation est omniprésente, les questions relatives à l'éducation sont devenues d'une importance capitale, ce qui oblige le Maroc de se moderniser pour maintenir sa compétitivité et sa position internationale, aussi de placer l'éducation au centre de son développement économique.**

**Ce présent article a pour objectif de faire un rapprochement entre deux concepts à savoir : l'éducation et la croissance économique.**

*Mots clés---- croissance économique, système éducatif, capital humain, développement économique, politiques éducatives*

## I. INTRODUCTION

L'étude historique et conceptuelle, centrée sur le capital humain, est une préoccupation primordiale des économistes et depuis plusieurs années l'économie a remis en question le lien entre différents déterminants tels que le capital physique, le travail, le capital humain ainsi que d'autres facteurs et la croissance.

L'hypothèse théorique selon laquelle le capital humain est le principal déterminant de la productivité a reçu une attention considérable au sens pragmatique, donc le lien entre capital humain et croissance économique offre un travail théorique et des tentatives de réponses quelque peu persuasives et innovantes pour expliquer l'hétérogénéité de croissance qui existe entre les nations, et pour connaître la source de cette hétérogénéité, un ensemble de «nouvelles théories» généralement connues sous le nom de «théories de la croissance endogène» sont mis en œuvre, en d'autres termes; pourquoi certains pays connaissent une croissance rapide que d'autres. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que l'éducation occupe une place prépondérante dans l'élaboration des politiques économiques, à la fois macroéconomiques et microéconomiques.

Au cours des dernières années, notre pays s'est engagé dans la modernisation et le développement dans tous les domaines. Le succès de ce défi va inévitablement avec la contribution de plusieurs acteurs, et cette campagne passe par plusieurs composantes dont la plus importante est l'évaluation et la mise en valeur du capital humain.

La place critique de l'élément humain et les capacités qu'il possède mène les économistes à le considérer comme la principale composante productive du développement et de la croissance économique et sociale, et pour que ce dernier puisse jouer son rôle il doit avoir un niveau d'éducation approprié.

Dans les marchés où les biens, les services, le capital et la technologie sont échangés librement, le capital humain est l'un des facteurs qui font marquer la divergence entre les performances des pays, ainsi que l'éducation de tous en tant qu'investissement dans le capital humain peut contribuer au développement de la société.

En conséquence, l'éducation de la population est cruciale pour déterminer la capacité de l'économie d'un pays afin d'arriver à une combinaison entre une forte croissance et un faible taux de chômage avec une cohésion sociale remarquable.

Et pour augmenter l'activité économique une attention particulière devrait être accordée au système éducatif en tant qu'instrument d'investissement permettant au capital humain d'acquérir un certain nombre de compétences et connaissances.

Par conséquent, la politique de l'éducation fait partie de la politique économique parce qu'elle aide à déterminer l'avenir du pays à moyen terme. En d'autres termes, l'éducation permet d'améliorer la productivité du travail et par la suite accélère la croissance économique.

Dans cet article, nous verrons à travers une revue de littérature les principales théories qui traitent la relation entre l'éducation et croissances économique. L'objectif est donc de présenter, sous un angle théorique ces deux notions. Par la suite nous allons analyser le rôle que joue la politique publique en matière d'éducation « politiques éducatives » tout en listant les différents stades de l'évolution du système éducatif marocain, aussi de retracer une image sur les principaux étapes de la croissance économique marocaine pour finalement trouver la relation qui lie ces deux concepts, ce qui va nous aider à répondre à notre question principale, celle de la place que joue les politiques éducatives dans le processus de croissance économique marocaine.

## II. REVUE DE LA LITTÉRATURE: RELATION EDUCATION ET CROISSANCE ECONOMIQUE

Les économistes ont toujours évoqué l'importance de l'éducation en tant que vecteur structurel et essentiel pour accélérer les processus de production nécessaire au développement économique et social de l'humanité.

Le but de cette section, est d'élaborer un état des lieux du lien entre l'éducation et la croissance économique, aussi d'essayer de montrer que l'éducation en tant qu'investissement dans le capital humain joue un rôle crucial dans le processus de la croissance économique.

### A. La pensée économique classique

Le chef-d'œuvre d'Adam Smith: « Richesse des nations », publié en 1776, considère que l'investissement dans l'apprentissage et l'éducation est l'un des moyens d'augmenter la productivité des individus et de la nation, bien que les coûts qu'elle engendre [1]. En général, on peut dire que la théorie classique prouve une relation interactive positive entre l'éducation et la croissance économique. L'augmentation et l'amélioration de la productivité aussi les salaires des travailleurs sont en partie attribuables à l'évolution et l'amélioration de l'éducation.

### B. Les théories de la croissance endogène

La théorie de la croissance endogène dépend de l'une des principales hypothèses de la nouvelle théorie classique, à savoir que le principal déterminant de la croissance économique est l'augmentation de la productivité totale, elle-même dépendante du progrès technologique, de l'innovation, de la recherche et développement [2], ce qui nous mène à constater que le savoir occupe une place prépondérante dans l'analyse de ces théories. Ce dernier devrait entraîner une croissance autosuffisante en raison des rendements marginaux non décroissants ou de la présence d'une force extérieure positive générée par la diffusion des connaissances. [3]

De même et à travers des choix et des décisions en matière de politique économique les théories de la croissance endogène, affirment que l'on peut agir au niveau du progrès technologique. [4]

Lorsqu'on parle des théories de la croissance endogène, c'est automatiquement parlé des trois modèles de pensée théorique, chacun d'entre eux mettant l'accent sur un paramètre spécifique, à savoir :

- Les modèles de l'accumulation du capital humain ;
- Le modèle de la connaissance et de la recherche.
- Le nouveau modèle Schumpétérien.

#### ***Le modèle de Lucas: La théorie d'accumulation du capital humain***

Le modèle de Lucas (1988) propose un cadre analytique dans lequel l'accumulation du capital humain et du savoir sont des déterminants de la productivité et de la croissance. Ce modèle traite l'impact de cette accumulation du capital humain sur la croissance.

Son objectif principal est d'expliquer le caractère continu de la croissance, d'une part, et la diversification des niveaux de revenus, d'autre part. [5] \_ [6].

**Le modèle de Romer : Le savoir comme produit des activités de recherche**

Selon Romer (1990), la connaissance signifie l'innovation, la recherche et développement, et le savoir. Cependant la croissance, est considérée comme la majeure conséquence de l'accumulation des connaissances, c'est tout simplement la somme des quatre types de capital:

- Le capital physique;
- Le capital technique;
- Le capital humain ;
- Le capital public.

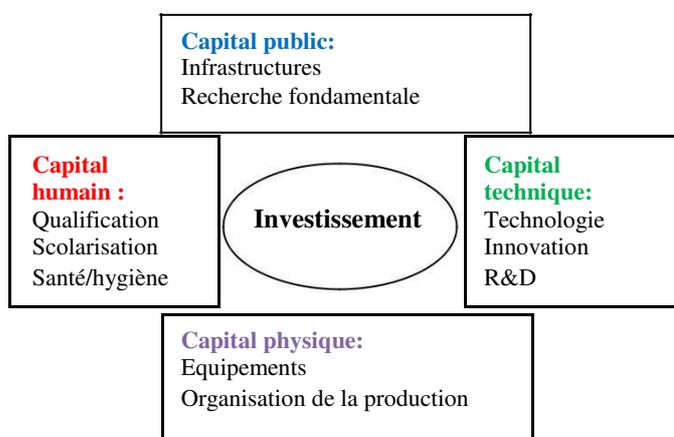


Fig 1 : Accumulation des Quatre facteurs. [7]

**La théorie néo-schumpétérienne de la croissance endogène:  
Le modèle Aghion et Howitt**

On l'appelle aussi «l'approche fondée sur l'innovation», c'est lorsque l'évolution de la croissance est liée au stock de capital humain, ce qui se répercutera par la suite sur la capacité d'un pays de s'en sortir en faisant recours à l'innovation [8].

Pour P. Howitt ((1992), l'un des fondateurs), cette approche analyse le processus d'innovation technologique et montre les pertes et les gains et leurs répercussions sur la volonté de la société face au changement [9] \_ [10].

L'éducation a toujours été un facteur clé pour l'avenir des individus, de l'économie et de la société en général. Les travaux cités dans cette section concluent que le capital humain a une influence importante représenté par l'éducation dans le processus de croissance économique. Et c'est dans ce contexte, qu'un pays doit chercher à stimuler sa croissance économique tout en investissant dans l'éducation pour augmenter le stock non seulement quantitatif, mais aussi qualitatif de son capital humain.

Il y a une décennie nous assistons à un changement positif du modèle des politiques publiques lancées au Maroc.

Ce changement est remarqué principalement dans la nature et le degré des réformes ayant commencé à apparaître ces dernières années ce qui signifie que le pays est entré dans une nouvelle ère de reformulation de la place et le rôle crucial du système éducatif.

Bien que la relation entre l'éducation et la croissance économique ait été identifiée et acceptée depuis longtemps, le sens de la causalité et l'ampleur de l'impact entre ces deux forces demeurent une question importante: nous continuons toujours à nous interroger par quel mécanisme cette relation est établie. La connaissance de la profondeur de la relation reste impérative, parce qu'elle définit et oriente les mesures des politiques publiques du pays.

III. LE ROLE PUBLIQUE EN EDUCATION

Ces dernières années, les décideurs politiques soutien l'idée de l'augmentation des dépenses en matière d'éducation, et structurellement, les dépenses dans la sphère éducative peuvent être maintenus par trois institutions:

- Le marché de crédit pour financer les études et surtout pour les derniers stages
- La famille
- L'Etat qui répond toujours à des objectifs d'équité et d'efficience

Dans un premier temps nous allons citer les différentes études menées dans ce sens, et par la suite montrer le rôle que jouent les politiques éducatives.

A. Etat des lieux

Dans la littérature, de nombreux documents analysent l'intervention gouvernementale pour financer l'éducation. Et à partir des résultats obtenus, l'éducation est utilisée comme un outil de politique économique, et pour examiner son impact sur la croissance plusieurs études ont été mené ;

Pour analyser le lien entre les politiques éducatives et croissance économique, d'après Bräuningner and Vidal (2000) il faut tout d'abord prendre en considération la subvention aux dépenses d'éducation privée. Cependant pour Glomm and Ravikumar (1997) et Blankenau and Simpson (2004) l'éducation publique doit être financé par une part du PIB fixe accorder par le gouvernement.

De Fraja (2002) Adopte une vision plus normative, considérant que la politique éducative est un outil qui doit être déterminé en interne par la personne responsable de la prise de décision politique. Par conséquent, il propose un plan d'intervention concernant les politiques éducatives qui va permettre par la suite de décentraliser la solution d'un système social utilitaire, ce plan d'intervention publique en

matière d'éducation nécessite trois facteurs justificatifs à savoir ;

- La distribution des revenus ;
- L'inégalité des marchés ;
- Les résultats obtenus à travers l'accroissement des niveaux de qualifications.

Cremer and Pestieu(2006), Doquier et al(2007), ont adopté une approche similaire, ils soulignent que les externalités de financement de l'éducation ne sont pas toujours positives parce que le planificateur social n'a pas pris en compte la motivation des individus comme facteur essentiel qui peut valoriser la sphère de l'éducation.

Blankenau and Simpson(2004), séparent l'effet positif de la politique utilisée dans la sphère de l'éducation aux ajustements fait par le gouvernement, car à leur sort la capacité des dépenses publiques pour stocker le capital humain dépend seulement des externalités positives, tandis que les ajustements dépend du niveau des dépenses, de la méthode de financement et les paramètres utilisés pour accumuler le capital humain.

#### *B. Quel rôle pour les politiques éducatives ?*

« Toute politique publique constitue une réponse à une situation problématique : l'action publique suppose l'existence d'un « problème », c'est-à-dire d'une insatisfaction, d'un manque, d'une frustration, qui appellent une intervention pour y remédier; toute politique est dès lors potentiellement porteuse de changement, dans la mesure où elle vise à corriger un dysfonctionnement social, à atteindre un meilleur équilibre social ». [11] Chevallier, Jacques.

Face au rôle important que joue le capital humain à l'amélioration de la croissance économique, il apparaît évident que l'éducation des individus évolue leur capacités de comprendre et décoder les informations, ce qui représentent un outil politique puissant à la disposition des décideurs politiques. De ce fait nous allons présenter les principales étapes de la succession historique des politiques éducatives ayant abouti à un Maroc d'aujourd'hui.

#### ***La période entre 1956-1960***

Cette première étape se caractérise premièrement par l'indépendance du pays en 1956, aussi par l'adoption des nouvelles orientations et réformes introduites dans un système éducatif national unique loin des politiques éducatives menées pendant la période coloniale (Espagnole, Française...)

#### ***La période entre 1960-1980***

Cette étape est marquée par l'unification et l'expansion du système éducatif. D'un côté L'Etat était le seul investisseur dans l'éducation et a pour objectif d'élargir l'accès à l'éducation pour tout le monde. D'autre part, essayer de

former des cadres marocains compétant capables de remplacer les travailleurs étrangers, pour occuper des postes de responsabilité au sein de l'appareil administratif. Cette approche favorise l'investissement dans l'enseignement supérieur au détriment de l'enseignement primaire et secondaire.

#### ***La période entre 1980-1999***

Au cours de cette phase, le gouvernement n'avait pas les investissements suffisants pour mettre à jour les contenus et les programmes éducatifs pour satisfaire les nouveaux besoins du marché du travail. Et sous cette pression de la rareté des ressources financières, l'intervention de secteur privé reste une nécessité et surtout dans l'enseignement supérieur. D'un autre côté et pendant cette période le système éducatif marocain a adopté l'arabisation de l'enseignement public des deux niveaux primaire et secondaire, cependant l'enseignement supérieur reste en français.

Fin des années 90, l'accès à l'enseignement primaire a connu de réels progrès en réduisant la diversification entre les régions, ce qui permet une généralisation dans les zones urbaines et rurales. Cette généralisation cause le passage d'une crise de quantité à une autre de qualité.

#### ***La période entre 2000-2012***

L'Etat à entrepris une réforme ambitieuse de l'éducation basée sur un large consentement du plus haut niveau du pays, qui a conduit à l'approbation d'une Charte Nationale de l'Education et la Formation (CNEF) qui montre une nouvelle vision pour 2020, a pour objectif :

- Elargir l'accès à tous les niveaux ;
- Comblent les disparités entre les zones et les sexes. Décentraliser la gestion et renouveler les programmes et les manuels ;
- Accélérer l'évolution d'un bon système d'éducation et de formation de bonne qualité ;
- Intégrer les différentes composantes du système d'éducation et de formation dans l'environnement économique, social et culturel ;
- Renforcer le processus de décentralisation et à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de la bonne gouvernance.

Néanmoins, le cadre stratégique pour le développement du système éducatif, n'avait pas le budget nécessaire, ce qui explique son inefficacité et son dysfonctionnement. C'est dans ce contexte que le plan d'urgence 2009-2012 à été mise en œuvre, pour promouvoir ce qui a été réalisé, tout en procédant aux ajustements nécessaires et assurant l'application optimale des lignes directrices de la Charte Nationale de l'Education et de la Formation (CNEF).

#### ***La vision stratégique 2015-2030***

L'adoption de nouvelles méthodes de changement vont permettre de résoudre le problème des questions transversales, aussi de faire une adéquation entre l'ambition

et la réalité à travers l'identification des priorités dans un contexte participatif pour une mise en œuvre d'une réforme pertinente, c'est dans ce cadre que s'inscrit la vision stratégique qui s'étale sur une durée de 15 ans de 2015 jusqu'au 2030. Cette vision a pour principaux objectifs:

- Développer les compétences des individus à tous les niveaux de l'enseignement;
- Se focaliser sur la recherche scientifique, le progrès technique et l'innovation dans tous les domaines afin d'évoluer la société marocaine, du stade de la consommation des connaissances à un autre plus avancé de production du savoir

#### IV. DEPENSE PUBLIQUES EN EDUCATION ET CROISSANCE ECONOMIQUE

##### A. La croissance économique au Maroc au cours de la période 1960 – 2015

Dans cette partie nous allons décrire les principaux stades de la croissance économique, durant la période 1960-2015

###### *La période ente 1960 et 1971*

Au cours ce cette période l'Etat avait comme objectif la mise en valeur de ses ressources nationales pour renforcer son indépendance économique, mais vu les contraintes financière, un certains nombre de projet ont été reportés, par contre cette période a été marqué par l'augmentation de 5% du PIB

###### *La période entre 1972 et 1982*

Au cours de cette période l'Etat avait deux objectifs, dans un premier lieux la protection de la nouvelle industrie marocaine par une tarification douanière afin de limiter la concurrence, dans un deuxième lieu la réalisation de différents projets dans des secteurs diversifiés, par rapport à la période précédente, le taux de croissance annuel a été légèrement inférieur est de 4.9%.

###### *La période entre 1983 et 1993*

Cette période a été marquée par la mise en place d'un programme d'ajustement structurel (PAS) [12] par le gouvernement et des accords avec la banque mondiale et le FMI, au cours laquelle le taux de la croissance économique s'est limité à 3,1%, soit un niveau inférieur de 1,8 point par rapport à celui de la période précédente.

###### *La période entre 1994 et 2004*

Cette période est caractérisée par l'apparition d'une deuxième génération de réformes avec la coopération des institutions internationales pour but de renforcer le tissu productif. La période allant de 1994 jusqu'au 2004 a été caractérisé par un taux annuel de 3.7%.

##### *La période entre 2005 et 2015*

Se caractérise par une augmentation de l'indice GINI [13] à cause de la perte excessive d'emploi, la concentration des revenus et le creusement des inégalités d'accès à l'éducation, ont conséquence la neutralisation de la croissance économique. Cette période est marquée par un taux de croissance de 4.3%.

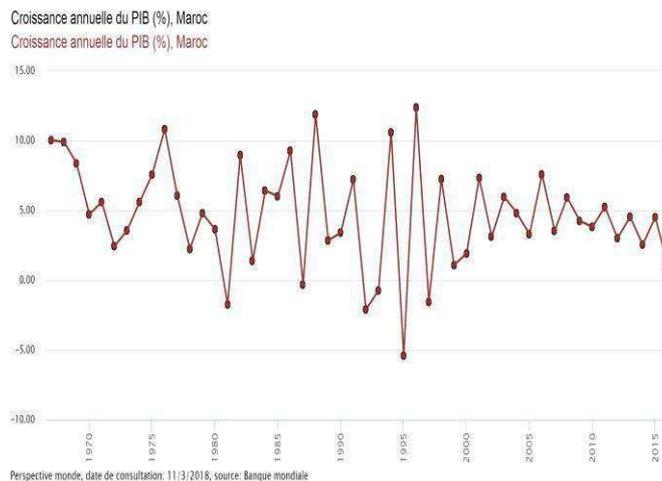


Fig 2 : croissance économique PIB en % [14]

En guise de conclusion la principale caractéristique de l'évolution de la croissance économique est la forte volatilité structurelle qui perturbe la bonne marche du processus de productivité de la richesse et qui reflète négativement sur la pérennité de la croissance économique.

##### B. Dépenses publiques totale dans le secteur de l'éducation :

A travers cette figure nous allons montrer le changement des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation au Maroc depuis 1973 jusqu'au 2016.

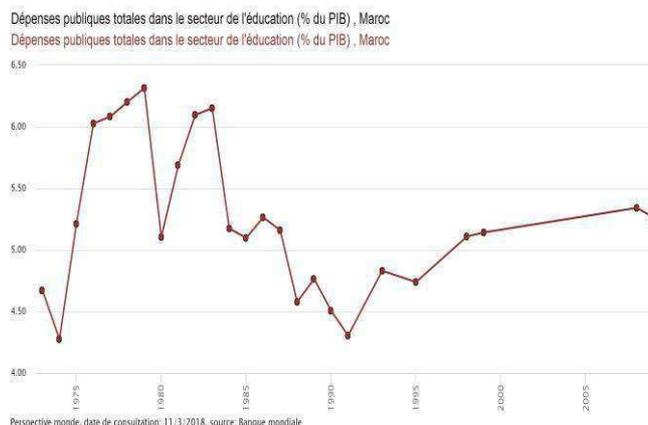


Fig 3 : Dépenses publiques en éducation [15]

« Pour l'ensemble de la période 1973-2010, on enregistre une moyenne annuelle de 5,24. Le changement enregistré entre la première et la dernière année est de 13 %. C'est en 1979 qu'on enregistre la valeur la plus élevée (6,32) et c'est en 1974 qu'on enregistre la valeur la plus basse (4,28), donc une augmentation de 13% en 37 ans. Sur la base des cinq dernières valeurs disponibles, on peut estimer qu'en 2020 la valeur devrait osciller autour de 5,7% ». [16]

L'éducation joue un rôle très important sur l'évolution de plusieurs volets ; dans un premier lieu socialement l'éducation assure l'intégration et l'égalité entre les individus, ensuite sur le côté économique à travers l'augmentation des chances de l'employabilité, au niveau politique elle permet la participation des citoyens activement à la gestion des affaires locales et nationales et finalement l'éducation permet un meilleur contrôle de la croissance démographique, l'existence de ces constats impact positivement la croissance économique d'un pays et ce qui est confirmé par la théorie économique. De ce fait, la place qu'occupe l'éducation dans le processus de construction des politiques économiques reste étonnante soit au niveau macro ou micro économique.

## V. CONCLUSION

Actuellement, le monde connaît une nouvelle ère de croissance économique, qui repose principalement sur les connaissances, de plus pour les pays qui maintiennent un niveau de production et de développement économique exploite d'une manière pertinente ces ressources, et surtout cherche à utiliser des ressources humaines d'une qualité supérieure, une société bien former et éduquer aura la possibilité de créer de nouvelles pistes de recherche et d'innovation au profit du pays tout entier, cependant, on remarque des fois des échecs différents d'un pays à l'autre en matière d'éducation malgré les efforts des Etats dans ce sens. Comme nous l'avons déjà évoqué dans la première partie de cet article, les théories de la croissance endogène, repose sur le fait que pour accéder au marché de travail et améliorer la productivité, il faut dans un premier lieu acquérir les savoirs, et les savoirs faire nécessaires à travers une éducation de qualité.

Parmi les principaux objectifs des politiques éducatives au Maroc ; on trouve la généralisation de l'enseignement. L'idée c'est de profiter à travers cet accès à l'éducation une garantie d'un niveau de savoir et d'innovation élever ce qui va refléter positivement sur la croissance économique du pays, cependant cette généralisation doit être non seulement vu du côté quantitatif mais aussi qualitatif dans le fonctionnement du système. Si nous prenons par exemple le cas du Maroc par rapport aux pays de l'Asie du Sud-Est depuis 1960, nous remarquons que ces deux Etats utilisent les mêmes efforts dans l'élaboration

de leurs politiques éducatives, cependant, les résultats de leur croissance économique restent différents.

Le Maroc aujourd'hui passe par des chantiers de développement économique très intéressants à savoir ; le « Plan Maroc Vert » [17], « la stratégie d'AZUR » [18], « la stratégie énergétique » [19], « Plan d'Accélération Industrielle 2014 – 2020 » [20], toutes ces stratégies nécessite une main d'œuvre qualifiée, compétente, et exigeante pour plus de productivité ce qui va refléter positivement sur la croissance économique du pays.

Il faut aussi prendre en considération le maintien des formations qui mettent en adéquation les profils avec les besoins de marché, parce qu'il reste parmi les principaux problèmes des politiques éducatives au Maroc, nous devons aussi noter que le pays manque d'une stratégie claire en matière d'investissement et de financement soit du système public ou privé, c'est pour cette raison que l'Etat doit chercher des sources de financement pour s'investir plus dans les politiques éducatives en passant par une modification de l'environnement économique et sociale tout en ancrant le principe de la recherche scientifique et l'innovation pour un pays plus performant.

En conclusion, la disponibilité des moyens financiers reste un défi à relever sur le moyen et le long terme si on veut satisfaire les besoins des politiques éducatifs en termes de qualité pour un développement économique et humain remarquable.

REFERENCES

- [1] Jean Luc de Meulemeester et Claude Diebolt, (2007), « Éducation et croissance: Quel lien, pour quelle politique? », Association française de Cliométrie, Working papers n° 8, p. 3.
- [2] Peter Howitt, (Printemps 2004), « Croissance endogène, productivité et politique économique: rapport de situation », Observatoire international de la productivité, nO 8,p. 3.
- [3] Marielle Monteils, (2001), « Le savoir moteur de la croissance économique: Tests empiriques des principaux modèles de la croissance endogène », Forum de la régulation, Paris 10-12 Octobre, p. 1.
- [4] Peter Howitt, (Printemps 2004), « Croissance endogène, productivité et politique économique: rapport de situation », Observatoire international de la productivité, nO 8,p. 3.
- [5] Robert E. Lucas, (March 1993), "Making a Miracle", *Econometrica*, Vol. 61, No. 2, p. 270.
- [6] Peter Howitt, (Printemps 2004), « Croissance endogène, productivité et politique économique: rapport de situation », Observatoire international de la productivité, nO 8p. 4&7
- [7] Guellec D., Ralle P. (2001), Les nouvelles théories de la croissance, Coll Repères, La Découverte. p 13)
- [8] J.A. Schumpeter., (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row, p. 83.
- [9] Hans-Jürgen Engelbrecht, (May 2001), "The Role of human capital in economic growth: Some empirical evidence on the "Lucas vs. Nelson-Phelps" Controversy", Massey University, Department of Applied and International Economies, Discussion Paper No. 01. 02, p. 2.
- [10] Peter Howitt, (2004), *Loc. Cit.*, p. 4.
- [11] Chevallier, Jacques. « Politiques publiques et changement social », *Revue française d'administration publique*, vol. no115, no. 3, 2005, pp. 383-390.
- [12] « PAS » un programme de réformes économiques que le Fonds monétaire international (FMI) ou la Banque mondiale mettent en place pour permettre aux pays touchés par de grandes difficultés économiques de sortir de leur crise économique.
- [13] « L'indice (ou coefficient) de Gini » est un indicateur synthétique d'inégalités de salaires (de revenus, de niveaux de vie...). Il varie entre 0 et 1. Il est égal à 0 dans une situation d'égalité parfaite où tous les salaires, les revenus, les niveaux de vie... seraient égaux.
- [14] [www.perspective.usherbrooke.ca](http://www.perspective.usherbrooke.ca)
- [15]- [16] courbe des dépenses publiques en éducation  
[www.perspective.usherbrooke.ca](http://www.perspective.usherbrooke.ca)
- [17] La stratégie du « Plan Maroc Vert » concerne les secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie. Ces secteurs jouent un rôle déterminant dans les équilibres macro-économiques du pays, car ils supportent une charge sociale très importante. Aussi, il est à rappeler la lourde responsabilité qui incombe à ces secteurs quant à la sécurité alimentaire de 32 millions de consommateurs. Ce qui démontre le rôle crucial que joue l'agriculture dans la stabilité économique et sociale de notre pays. [www.maroc.ma](http://www.maroc.ma)
- [18] « Plan d'AZUR 2020 » Le Maroc mise sur le tourisme comme secteur prioritaire de sa stratégie de développement. C'est dans ce cadre que le Plan Azur a été érigé, dans l'optique de créer une série de structures hôtelières de qualité, respectant les principes de développement durable. La réalisation de ce Plan va entraîner un dynamisme de croissance, à travers la multiplication du nombre de touristes qui affluent au Royaume. Elle va également générer un grand nombre d'emplois. [www.diplomatie.ma](http://www.diplomatie.ma)
- [19] La nouvelle « stratégie énergétique 2030 » marocaine vise la diversification du bouquet énergétique vers les énergies renouvelables avec comme ambition de faire face aux triples défis de garantir l'approvisionnement énergétique tout en réduisant la dépendance énergétique vis-à-vis de l'extérieur; limiter les impacts environnementaux du modèle de croissance marocain; et garantir l'accès à l'énergie, notamment pour les populations démunies. [www.energienvironnement.com](http://www.energienvironnement.com)
- [20] le « Plan d'Accélération Industrielle (PAI ) 2020» s'inscrit dans la lignée du Plan Emergence et vise à faire de l'industrie un levier majeur de croissance. <http://www.mcinet.gov.ma>
- [21] [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)
- [22] [www.hcp.ma](http://www.hcp.ma)

# L'EXTERNALISATION DES ACTIVITES EN BANQUE AU MAROC : PANORAMA ET PISTES DE RECHERCHE

IbtissameLakhli

*Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK)*

*Université Hassan 1er –Settat- Maroc*

[lakhliibtissame80@gmail.com](mailto:lakhliibtissame80@gmail.com)

**Résumé :** Cette recherche est consacrée à l'analyse des spécificités de la stratégie l'externalisation dans le secteur bancaire. Le choix de cette stratégie en tant que levier de développement compétitif trouve des soubassements théoriques distincts (théorie des coûts de transaction, théorie des ressources).

La banque externalise essentiellement pour réduire ses coûts, bénéficier des évolutions technologiques et dégager des compétences assurant la satisfaction de la clientèle. Pourtant, certains responsables pensent que la poursuite d'une démarche d'externalisation entraînerait la perte du contrôle et de la maîtrise de l'activité externalisée, et par conséquent augmenterait le risque de dépendre du prestataire.

L'objectif de cette recherche est d'identifier, à partir d'une étude quantitative exploratoire, l'état de l'externalisation des activités en banque au Maroc. Les résultats de l'étude ont montré que l'externalisation reste un choix motivé par des facteurs divers. Cependant, toutes les banques marocaines sont d'accord sur celui de la réduction des coûts et le gain de productivité. En fait, les banques marocaines recourent à l'externalisation quand elle s'avère la stratégie la plus opportune pour le développement d'une activité donnée, et par conséquent améliore la performance de la banque et donc sa compétitivité.

Nous soulignons que cette étude s'inscrit dans la continuité par la réalisation d'autres travaux de recherche qui lui sont liés, principalement la perspective de développement durable pour pallier le risque social de l'externalisation, en analysant l'externalisation socialement responsable (ImpactSourcing).

**Mots-clés :** externalisation, banques, théories des coûts de transaction, théorie des ressources, compétitivité, performance bancaire.

## INTRODUCTION

La problématique économique de l'externalisation n'est qu'une des nombreuses déclinaisons d'une problématique plus générale "pourquoi et surtout comment ceux qui dirigent une entreprise envisagent et décident d'optimiser les combinaisons des ressources afin de réaliser leurs objectifs ?"

Le concept d'externalisation est né aux États-Unis sous le terme générique d'"outsourcing" dans les années 60. 30 ans plus tard, il est apparu en France sous le terme d'impartition : « terme bien français pour désigner ce que l'on fait faire à d'autres... » (Francastel J-C, 2001). Ce concept reprend fondamentalement l'idée de la spécialisation et de ses avantages. L'entreprise s'attache des services nécessaires d'un prestataire ou fournisseur spécialisé, pour ses processus ou

activités de sa chaîne des valeurs, et pour lesquels l'avantage comparatif de l'entreprise est favorable.

Le phénomène d'externalisation n'est pas nouveau pour les entreprises. La question de l'arbitrage entre ressources internes ou externes s'est toujours posée. De nombreuses activités historiquement intégrées par les entreprises ont été peu à peu externalisées ou cédées au cours de leur croissance.

Dans les années 90, l'externalisation a connu un essor particulier suite aux politiques poursuivies par les entreprises : réduction des coûts et rationalisation des ressources des entreprises. La performance et la pérennité des activités mises en danger par des problèmes organisationnels, d'efficacité interne et d'arbitrage entre les différents investissements favorisent le développement du processus d'externalisation en valorisant la logique de "cœur de métier" ou des compétences clés. Donc l'externalisation devient un choix stratégique pour les entreprises.

L'externalisation est un terme chargé de connotation et d'idées préconçues ; l'exposition et l'analyse des définitions des différents auteurs (Barthelemy J, 2004 ; Quelin B, 2003, 2007 ; Renard I, 2005 ; Ronan, 2010, Fimbel E, 2003), économistes nous a permis d'avancer que l'externalisation est l'outil de gestion stratégique qui offre la possibilité à l'entreprise de transférer une activité exercée en interne vers un prestataire externe plus spécialisé et possédant les moyens nécessaires permettant de réaliser le projet en question avec un respect des conditions de qualité, souplesse et veille technologique pour aboutir au développement économique et social de l'entreprise.

L'externalisation peut aussi être considérée comme une démarche à utiliser avec d'autres pratiques économiques en fonction des objectifs et des aléas de la conjoncture économique et ses impacts sur la croissance et le développement des banques.

En fait, depuis une dizaine d'années, le recours à l'externalisation s'est sensiblement accru que ce soit au sein des grandes ou des petites et moyennes entreprises. Cette évolution s'explique par le changement de l'environnement et aussi de l'évolution des mentalités face à ce phénomène. En effet, si l'externalisation était auparavant l'apanage des entreprises en mauvaise santé financière, elle se présente aujourd'hui différemment en le considérant comme un outil de

management couramment utilisé pour assurer une position compétitive sur le marché.

L'externalisation est aujourd'hui très répandue dans le monde. Elle est conçue comme une démarche de management au même titre que les autres stratégies d'entreprises. L'externalisation n'est pas un effet de mode mais ses fondements tiennent à des bases théoriques fondamentales. En fait, c'est un principe d'organisation à travers le transfert d'un processus interne à un collaborateur externe.

Cette étude vise essentiellement à apporter un éclairage conceptuel et théorique pour bien appréhender le phénomène de l'externalisation au sein des banques marocaines. Ainsi, notre texte se décline en 3 parties. La 1<sup>ère</sup> expose les bases théoriques de l'externalisation. La 2<sup>e</sup> présente et analyse la pratique d'externalisation au sein du secteur bancaire marocain et la RSE et la 3<sup>e</sup> détaille l'impact des stratégies d'externalisation et les pistes de recherche.

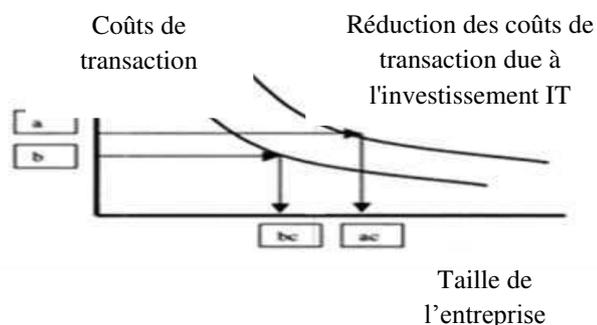
#### I. BASES THEORIQUES DE L'EXTERNALISATION

La théorie économique ne donne pas un cadre conceptuel unifié à la décision d'externalisation. De ce fait, plusieurs théories ont été mobilisées pour son explication et la détermination d'un cadre théorique permettant d'éclaircir la problématique de l'externalisation. Ainsi, la stratégie d'externalisation repose sur deux approches essentielles :

- l'approche économique qui explique la décision d'externalisation à travers la théorie des coûts de transaction (TCT) ;
- l'approche stratégique selon laquelle la théorie des ressources (TR) essaie de pallier les lacunes de la théorie des coûts.

##### 1. La théorie des coûts de transactions

Cette théorie est fondée sur l'hypothèse que l'existence de différentes formes organisationnelles est déterminée par l'efficacité avec laquelle chaque forme gère les transactions entre les parties. Elle propose que l'investissement y compris les investissements dans l'externalisation aide à réduire les coûts de transaction et par conséquent réduire la taille de l'entreprise en la rendant plus productive et donc plus compétitive (SCHNIEDERJANS 2005).



Source : SCHNIEDERJANS 2005

Fig. 1 : théories des coûts de transaction et externalisation

Le changement dans les coûts de transaction de "A" à "B", mesurée par une réduction des coûts de transaction de "a" à "b", entraîne une réduction de la taille de la firme de « ac » à « bc ».

Pour finir, on peut dire que la TCT soutient la forme organisationnelle d'une transaction qui permet de minimiser la somme des coûts de production et de transaction. Ce choix se fait en fonction des attributs de transaction.

De plus, la décision d'externalisation concerne le passage d'une structure de gouvernance d'intégration verticale à une autre structure plus relationnelle (QuelinB, 2003). Le choix entre la forme hybride et le marché est alors déterminé par l'existence (ou non) de chacune des trois composantes et par leur évolution. De ce fait, il est possible de considérer l'externalisation comme une forme hybride de gouvernance.

L'observation des pratiques récentes des organisations remet en cause le concept des coûts de transaction et relativise le facteur coût dans les logiques d'externalisation. Cela est lié au fait que dans un même secteur d'activité, certaines entreprises ont choisi l'option de l'internalisation alors que d'autres ont opté pour l'externalisation. Par exemple, le cas de l'externalisation de tri et traitement des chèques suite au projet de dématérialisation des chèques au Maroc par la BMCE et ATTIJARIWafa Bank alors que la Banque Populaire a choisi de réaliser l'activité en interne.

En effet, le choix d'une stratégie peut dépendre des objectifs, des ressources et des compétences de chaque organisation. De même, il peut être aussi lié à l'intensité concurrentielle et au pouvoir de négociation des fournisseurs selon le mode d'analyse concurrentiel de Porter ; d'où l'intérêt de s'intéresser à l'approche ressources pour compléter le cadre d'analyse de l'externalisation.

##### 2. La théorie de ressources et compétences

La théorie basée sur les ressources rejette les prétentions économiques traditionnelles que les ressources sont homogènes et parfaitement mobiles. Selon la TR, les ressources sont distribuées de façon hétérogène à travers les firmes et sont imparfaitement mobiles et transférées entre elles (Barney, 1991).

La théorie des ressources (TR) soutient que le type, la variation et la nature des ressources et capacités de l'entreprise sont des déterminants importants de sa profitabilité et donc sa compétitivité. Elle vise à identifier, développer, protéger et déployer des ressources dans une direction qui apporte à l'entreprise l'avantage concurrentiel.

La théorie des ressources repose sur le fait que les différences de performance entre les entreprises du même secteur s'expliquent par les différences de ressources et de compétence internes à chaque entreprise. Ainsi, le management de toute entreprise doit avoir pour mission :

- l'identification des ressources et des compétences, source d'un avantage concurrentiel ;
- leur protection contre leur imitation par les concurrents ;

- leur exploitation en les transformant en un flux de revenu ;
- la création en faisant évoluer les ressources et compétence afin de les adapter à l'évolution de l'environnement.

Cette approche se base sur le fait que les entreprises ne possèdent pas nécessairement toutes les ressources et les compétences permettant d'assurer sa pérennité. Pour faire face à ce problème, les entreprises ont le choix de :

- développer leurs ressources et compétences en interne ;
- racheter une entreprise qui dispose de ces ressources et compétences ;
- recourir à l'externalisation.

La théorie des ressources et des compétences, de développement relativement récent, permet d'étudier le rôle des ressources, savoir et compétence dans la formation et le renouvellement de l'avantage concurrentiel. Elle explique le recours à l'externalisation comme un moyen d'optimiser l'utilisation de ces ressources pour son "cœur de métier" et de recourir à des prestataires externes plus performants pour la réalisation des autres activités. Ainsi, dans un contexte d'externalisation en se basant sur la théorie des ressources, les firmes peuvent être plus dynamiques si elles produisent des plus-values en exploitant leurs ressources existantes pour soutenir leur avantage concurrentiel et leurs activités appartenant au cœur du métier au détriment des activités pour lesquelles le recours au marché semble être une solution.

Ainsi, de nombreux chercheurs ont montré que l'externalisation des activités qui ne contribuent pas à la formation de l'avantage concurrentiel permettrait à l'entreprise de se concentrer sur son "cœur de métier" et donc accroître sa performance globale ainsi que sa compétitivité (Quinn et Hilmer, 1994). Pour Barthelemy (2004), l'externalisation des activités à forte proximité du "cœur de métier" est peu recommandée pour deux raisons :

- il est rare de trouver un prestataire capable de prendre en charge efficacement l'activité ;
- plus on s'approche du cœur du métier, plus la standardisation des actifs est difficile.

Ainsi, seules les activités qui ne font pas partie du "cœur de métier" peuvent être externalisées soit à un prestataire externe soit par la création d'une filiale (externalisation par filialisation) en fonction du niveau de performance de l'entreprise par rapport aux prestataires.

Cela renvoie à un défi majeur concernant la distinction entre activités de support et activités stratégiques liées au "cœur de métier". De plus, étudier l'externalisation en se référant à la TR implique un "transfert de ressources" vers le prestataire. Si les actifs physiques (comme le matériel informatique pour l'externalisation des services d'information ou les moyens de transport pour l'externalisation logistique) sont souvent faciles à remplacer, le remplacement du personnel et leur savoir-faire semble difficile à réaliser ; ce qui

implique une perte de l'apprentissage organisationnel réalisé précédemment.

L'externalisation est devenue une pratique managériale courante. L'intention d'externaliser peut-être initialisée par une réflexion sociale dans la mesure où l'entreprise fait un choix entre embaucher des salariés pour remplir une fonction qui n'est pas du "cœur de métier" ou bien recourir à un prestataire. Ce prestataire est tenu à une obligation de résultat. Pour y parvenir, le spécialiste doit être toujours en veille technologique, d'où la logique professionnelle dans la prise de décision pour l'entreprise. L'entreprise est aussi motivée par des raisons financières liées à la transformation des charges fixes (charges de personnel, charges sociales) en charges variables (autres charges externes). L'externalisation apparaît comme un atout stratégique susceptible d'améliorer la performance de l'entreprise (Pasquer F, Dana J- Y, 2004).

### 3. Motifs et risques de l'externalisation

Les motifs de l'entreprise dans la prise de décision d'externalisation sont souvent dominés par des préoccupations de performance. Les entreprises doivent effectuer en interne les processus "de base" où ils détiennent une position de performance supérieure et difficile à reproduire, alors qu'elles pourraient externaliser les processus "hors cœur de métier" où les prestataires possèdent des performances supérieures.

Ainsi, la gestion de la performance influence implicitement la décision, la mise en œuvre et la gestion de l'entente d'externalisation (Ronan M, 2010). En fait, cette stratégie présente plusieurs bénéfices qui expliquent bien son intérêt et sa montée en puissance. Le développement massif de l'externalisation tient aux bénéfices importants que cette stratégie confère aux entreprises (BERRADA K, Seydou M S, 2008).

Les bénéfices attribués à l'externalisation sont donc nombreux et hétérogènes. Mais, on peut les regrouper en trois principaux bénéfices (Quelin B, 2007) :

- économies d'échelle et réduction des coûts ;
- amélioration de la performance de l'activité externalisée ;
- recentrage sur le "cœur de métier" de l'entreprise (Barthelemy J., 2001).

Toutefois, pour bénéficier de ces avantages, il est nécessaire de maîtriser les risques qui en découlent; sinon la solution d'externalisation peut s'avérer contre-productive. La décision d'externalisation doit être donc mûrement réfléchie et doit aussi s'accompagner à la fois d'une analyse économique et d'une étude des impacts sociaux, menée sous forme de riskassessment<sup>1</sup>. Les risques se présentent sous plusieurs aspects et à différents niveaux du processus d'externalisation. Mais le premier risque concerne essentiellement l'impréparation de la stratégie d'externalisation et les

---

<sup>1</sup> - C'est une étape dans la procédure de la gestion des risques qui consiste à déterminer la valeur qualitative et quantitative des risques liés à une situation concrète et une menace reconnue.

problèmes peuvent découler aussi de la refonte du modèle organisationnel (Brisach A, 2011).

Selon Barthelemy J et Danada C (2004): « une externalisation ne se décrète pas et sa gestion ne s'improvise pas ». L'externalisation peut entraîner aussi un transfert de certaines compétences, jusqu'à ce que le prestataire devienne si puissant qu'il représente une menace en retour dans le cas où le client souhaiterait réintégrer ces compétences ou s'y positionner. Cette perte de savoir-faire et des compétences est due essentiellement au transfert du personnel et des équipements suite à une démarche d'externalisation (Goolsby K et al, 2004).

Externaliser engendre aussi un risque social (Bertrand H, 1991). L'externalisation a donc un impact sur le climat social du client. En externalisant une partie de son activité, l'entreprise peut porter un grand coup à ses équipes lors du transfert du personnel et des contrats de travail vers le prestataire externe voire même des licenciements (Bessiere G, 1994). Par conséquent, il est normal qu'une telle démarche suscite souvent des réactions de rejet de la part des salariés.

Dans un environnement concurrentiel, l'entreprise peut gagner en externalisant. La réduction des coûts ne doit pas être le motif principal. L'appel à un prestataire externe doit être une solution organisationnelle répondant à des raisons d'amélioration des performances globales, tant au niveau opérationnel que stratégique. Ainsi, l'externalisation présente des avantages mais aussi des risques nombreux qui peuvent se manifester à plusieurs niveaux de la relation client-prestataire. Ne pas les prendre en considération peut compromettre la démarche d'externalisation.

L'externalisation s'est imposée comme une nécessité permettant à l'entreprise de fonder sa stratégie globale sur la concentration sur des métiers de base. En fait, cela ne signifie pas se détacher complètement de l'activité mais seulement la transférer à un prestataire externe plus compétent afin de la réaliser dans les meilleures conditions et donc être source de synergie avec les activités réalisées en interne. Cela permet de la rendre aussi source d'avantage concurrentiel assurant à l'entreprise de se positionner par rapport aux concurrents et donc être compétitive.

Ainsi, l'externalisation est considérée comme un levier de compétitivité et par conséquent un levier de changement organisationnel dont l'entreprise doit étudier les tenants et les aboutissants. Donc, tous les facteurs se conjuguent pour créer une inflexion sensible de la longue tendance qui pousse les banques comme la plupart des entreprises à externaliser davantage de fonctions ou de services.

En fait, il existe deux justifications principales concernant le recours à l'externalisation dans le secteur bancaire. La première insiste sur le besoin de recentrage sur le "cœur de métier" conduisant ainsi à l'externalisation des services généraux (nettoyage, sécurité, accueil, restauration collective, gardiennage, jardinage...). La deuxième, se réfère au besoin de fluidifier un processus afin de gagner en réactivité et compétitivité aboutissant par conséquent à

l'externalisation d'autres activités telles que l'informatique, les ressources humaines.

L'externalisation est désormais considérée comme l'un des leviers clés du management bancaire. L'engagement dans une telle démarche dans le secteur bancaire est manifeste depuis longtemps après l'industrie manufacturière. Les banques ont maintenant derrière elles plusieurs années d'expérience dans ce domaine.

La recherche de l'efficacité dans un marché concurrentiel est le souci de toute banque. Atteindre cette efficacité est lié à l'allocation optimale et la réorientation des ressources vers les activités les plus productives et créatrices de valeur. Les banques ont commencé à analyser leurs activités en fonction du coût et des performances desdites activités avant de mener toute stratégie d'externalisation des activités bancaires.

## II. PRATIQUE D'EXTERNALISATION AU SEIN DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

Dans le contexte marocain, l'externalisation s'est développée au milieu des années 90. Les activités dites périphériques (travail temporaire, gardiennage, jardinage, restauration collective...) tendent à se démarquer par rapport aux activités relevant du cœur du métier.

De plus, le marché de l'externalisation prend sa place au Maroc grâce :

- aux grands groupes publics ou privés notamment les multinationales qui cherchent à se recentrer sur leur cœur de métier afin de rationaliser les coûts ;
- à l'action gouvernementale qui a créé un contexte favorable dès 2005 en redéfinissant les missions du secteur public.

De même, le secteur bancaire marocain est en plein essor pour répondre aux recommandations du groupement professionnel bancaire marocain (GPBM) et Bank Al-Maghreb (BAM) afin de permettre aux banques de suivre l'évolution mondiale du secteur.

En effet, les banques ont été obligées de réduire les délais de traitement des opérations de compensation des chèques, virement et effet suite à la mise en place du SIMT "système interbancaire de télé-compensation", de dématérialiser les chèques et effets en scannant leurs images au lieu de conserver leur forme physique, d'adopter la norme Européenne Mastercard Visa en passant des cartes à pistes aux cartes à puces afin de se prémunir contre les risques de fraude liés à l'utilisation des cartes, se conformer aux systèmes de collecte des données exigées par la mise en place d'un "bureau de crédit" marocain... Autant de facteurs qui ont incité les banques marocaines et même la banque centrale à développer l'externalisation afin de s'aligner aux normes internationales et avoir tous les éléments de succès pour introduire les dispositions de comité de Bâle surtout dans un contexte marqué par la multiplication des crises.

Afin d'analyser l'ampleur de l'externalisation dans le secteur bancaire marocain, un questionnaire a été élaboré et remis aux responsables des banques. Ce questionnaire a ciblé 10 banques de la place. Six banques l'ont rempli, à savoir le

Crédit Agricole, la Banque populaire, Attijariwafa Bank, la BMCE, la Banque Postale et le CIH, soit un taux de réponse de 60% (6/10\*100).

Pour la plupart des banques (83,3%), le recours à l'externalisation au sein du secteur bancaire marocain est motivé essentiellement par la croissance des marchés de prestation de services (38,5% des réponses).

La nécessité de créer la valeur est aussi l'un des facteurs favorisant le développement de l'externalisation pour 66,7% des banques (soit 30,8% des réponses).

Le développement des NTIC est représentatif pour 33,3% des banques faisant 15,4 % des réponses collectées. Alors que pour 16,7%, cette décision peut être motivée par le recours à la pratique du benchmarking ainsi que d'autres facteurs tels que la réglementation de BAM, les gains de productivités et l'optimisation des coûts (soit 7,7% des réponses).

Le mimétisme, c'est-à-dire l'imitation de la démarche poursuivie par les autres n'est pas pris en considération par les banques marocaines pour développer leurs stratégies d'externalisation.

Pour les banques marocaines, l'impératif de la création de valeur justifie le choix de la concentration sur le métier de base ainsi que la délégation d'une fonction. Le recours à un spécialiste pour se concentrer sur le métier de base est favorisé par la croissance des marchés de la prestation des services. De plus, la dynamique de la sous-traitance est liée principalement à la croissance du marché de prestation. Donc, on peut conclure que l'essor de l'externalisation dans les banques marocaines est lié essentiellement à la création de valeur favorisé par la dynamique du marché de prestation. Ces deux derniers éléments sont nécessaires pour préserver les sources de l'avantage concurrentiel et par conséquent défendre la position compétitive de la banque.

En ce qui concerne la relation avec le prestataire de service, 50% des banques n'ont pas précisé le nombre des prestataires, les banques entretenant des relations de coopération avec plusieurs prestataires.

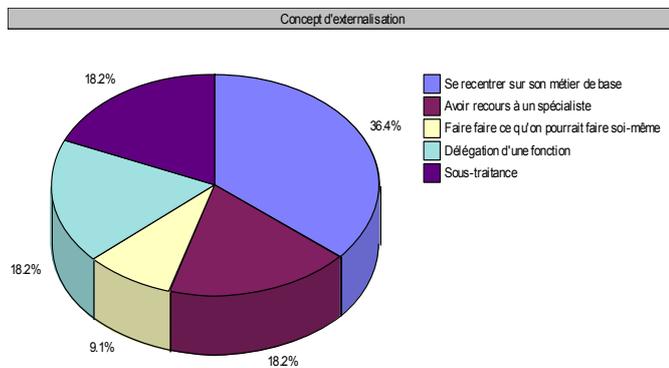
De plus, les mêmes prestations peuvent être assurées par plusieurs partenaires (16,7% des banques n'ont pas donné de réponse à la question) et 16,7 % des banques entretiennent des relations avec 2 ou 5 prestataires.

Les banques marocaines optent pour l'instauration de diverses relations de coopération afin de garantir la qualité de la prestation et par conséquent préserver les sources de leur avantage compétitif.

Pour la nationalité du prestataire, 16,7% des banques utilisent les services de prestataires exclusivement étrangers ou bien exclusivement nationaux alors que 66,7% recourent à des prestataires étrangers et mêmes nationaux. La forte présence des prestataires étrangers s'explique par le manque de prestataires nationaux possédant les compétences requises pour la réalisation de certaines activités. De plus, même à l'échelle internationale, le nombre des prestataires est aussi limité.

Dans un souci de respect du rapport prix-qualité, les banques marocaines utilisent les services de prestataires quelle que soit leur nationalité. Cela renforce l'idée que la recherche d'acquisition de nouvelles sources d'avantage concurrentiel est une priorité pour les banques.

1. Analyse du concept d'externalisation et facteurs de son essor dans le secteur bancaire marocain

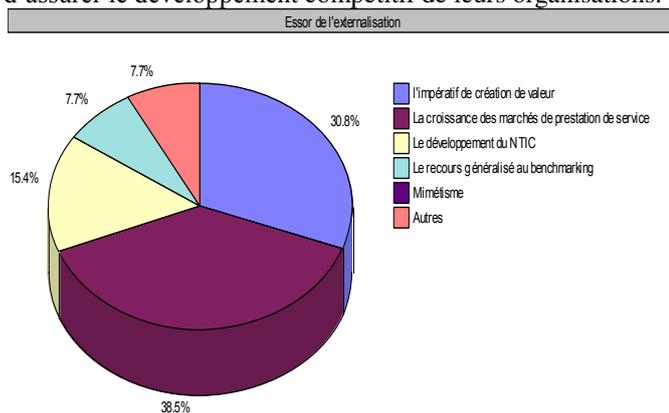


Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 1: Concept d'externalisation

Externaliser signifie se recentrer sur son métier de base pour 66,7% des banquiers (soit 36,4% de l'ensemble des réponses pour chaque modalité), alors que 33,3 % d'entre eux, considèrent l'externalisation comme la délégation d'une fonction, le recours à un spécialiste ou bien la sous-traitance (soit 18,2 % pour chaque modalité). Le fait de "faire faire" ce qu'on peut faire soi-même est significatif pour 16,7% des banquiers (soit 9,1 %pour chaque modalité).

Face aux changements de l'environnement, les banques marocaines démarquent leurs stratégies par le recours à l'externalisation en tant que démarche de recentrage sur le métier de base - à savoir la relation avec la clientèle- afin d'assurer le développement compétitif de leurs organisations.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 2: Essor de l'externalisation

En moyenne, la durée des contrats d'externalisation peut être d'1, 2 ou 3ans pour 16,7% des banques, alors que 33,3% n'ont pas précisé la durée de leur contrat. En fait, la durée peut être de trois mois à 5 ans reconductibles ou bien ponctuelle de 1 à 4 ans. Les autres personnes interrogées n'ont pas donné de réponse à la question.

Le choix de la durée du contrat dépend de plusieurs facteurs. La nature de l'activité est le facteur le plus avancé par la plupart des banques, soit 41,7 % de réponses.

La nature de la relation avec le prestataire et le montant de l'investissement de la part du prestataire sont déterminants pour la moitié des banques, soit 25% des réponses.

Le transfert des actifs spécifiques au prestataire est aussi important pour 16,7% des banques (représentant 8,3% de l'ensemble des réponses).

Le degré d'incertitude de l'opération n'est pas pris en considération par les banques pour le choix de la durée de contrat. De plus, la durée des contrats est liée principalement à la nature de l'activité externalisée affectant par la suite le type d'externalisation choisi.

Les banques marocaines n'ont pas négligé les éventuels risques attachés à la mise en place d'une stratégie d'externalisation. En fait, elles ont choisi des durées pouvant amener la banque à procéder au changement du prestataire ou bien la réa-internalisation afin de préserver sa compétitivité.

De même, les facteurs du choix de la durée des contrats d'externalisation concordent avec la recherche permanente de la compétitivité.

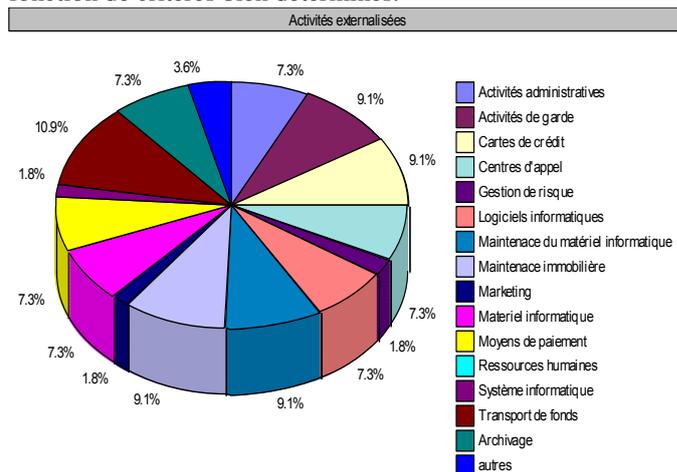
On constate que 55,6% des réponses considèrent les activités externalisées comme stratégiques soit 83,3% des banques, alors que 44,4% les considèrent comme périphériques (soit 66,7% des banques).

Le recours à l'externalisation est un choix stratégique réfléchi, car la banque marocaine adopte diverses stratégies d'externalisation en fonction de la nature de l'activité. Donc, cette stratégie ne ressemble pas à un effet de mode et de mimétisme, mais correspond à une vision stratégique lointaine associant la qualité, l'expérience, la compétence et même la dynamique des coûts.

## 2. Types des activités externalisées et leur degré

Les banques marocaines procèdent à l'externalisation des activités diverses. De plus, le degré d'externalisation diffère selon les activités imposant ainsi le choix des techniques

diverses pour la sélection des différents partenaires en fonction de critères bien déterminés.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 3 : Différentes activités externalisées par les banques marocaines

L'ensemble des banques questionnées externalise le transport de fonds, ce qui représente 10,9% des réponses.

La plupart des banques (83,3%) procèdent à l'externalisation des activités de garde et celles liées aux cartes de crédit, surtout la confection, la maintenance du matériel informatique, la maintenance immobilière. Chacune de ces activités représente 9,1% de l'ensemble des réponses.

Les activités administratives, les centres d'appel, les logiciels informatiques, le matériel informatique, les moyens de paiement et l'archivage sont externalisées par 66,7% des banques représentant ainsi 7,3 % de l'ensemble des réponses.

De plus, 16,7% des banques externalisent la gestion des risques, le système informatique et le marketing, surtout la communication (1,8% des réponses). D'autres activités (l'édition et la surveillance de certains systèmes 24 h. /24 et 7j. /7), représentant 3,1% de l'ensemble des réponses sont externalisées par 33,3% des banques. Enfin, aucune banque n'externalise la gestion des ressources humaines.

On constate que les banques marocaines externalisent de plus en plus les activités de support mais sont prudentes concernant l'élargissement de cette pratique pour les activités faisant partie du "cœur du métier" de la banque.

Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 4 : Degré d'externalisation des activités

Plusieurs banques n'externalisent pas du tout la gestion de trésorerie, la gestion des risques, les comptes clients et la comptabilité.

En fait, le choix des banques de garder ces activités en interne est motivé par le fait que ces activités nécessitent des compétences avec une forte spécialisation propre au secteur bancaire.

Par exemple, la comptabilité bancaire est liée principalement à la réglementation bancaire et nécessite un savoir-faire pointu. Ainsi, le recours à un prestataire externe ne va pas permettre à la banque d'avoir un service offrant la meilleure qualité, moins onéreux que l'exploitation en interne tout en préservant les marges du prestataire.

En fait, cinq banques ont choisi de tenir leur comptabilité par des services internes. Quatre banques ont opté pour la gestion interne de la trésorerie et des comptes clients. La gestion des risques, des prêts et le marketing ne sont pas du tout externalisés par trois banques.

Deux banques n'externalisent pas du tout le risque de crédit, la gestion d'actifs, la distribution des produits et les ressources humaines alors qu'une seule banque n'externalise pas du tout la gestion du risque de marché, les règlements-compensation et les cartes de crédit.

On remarque qu'il ya une contradiction par rapport à ce qui a été avancé auparavant par les banques concernant les cartes de crédit. En fait, selon le point précédent, l'ensemble des banques externalisent surtout la confection des cartes.

L'externalisation de la confection est plus logique vu que cette activité nécessite des compétences et des matériels qui n'entrent pas dans le cœur du métier de la banque même si elles sont nécessaires au bon fonctionnement du service aux clients, facteur clé de réussite de toute banque.

Donc, la banque peut recourir à un partenaire pour réaliser cette activité à condition qu'elle soit faite dans les meilleures conditions afin de préserver sa clientèle et par conséquent sa rentabilité et donc sa compétitivité.

Quatre banques externalisent quelques composantes du règlement-compensation et le matériel informatique. Ceci est justifié par l'obligation d'être à jour, surtout avec la mise en place du projet de dématérialisation des moyens de paiement lancé par Bank AL-Maghrib.

L'externalisation de quelques composantes concernant les logiciels informatiques, les ressources humaines, le marketing et d'autres activités (exemple : la surveillance des systèmes) se fait par deux banques.

Une seule banque externalise quelques composantes du risque de crédit, la gestion d'actif/trading, les comptes clients, la carte de crédit et les centres d'appel.

Le recours important à l'outsourcing pour les cartes de crédit et les logiciels informatiques est manifeste chez deux banques.

Le marketing (communication), les centres d'appel et d'autres activités comme l'édition connaissent une forte importance de l'outsourcing par une banque.

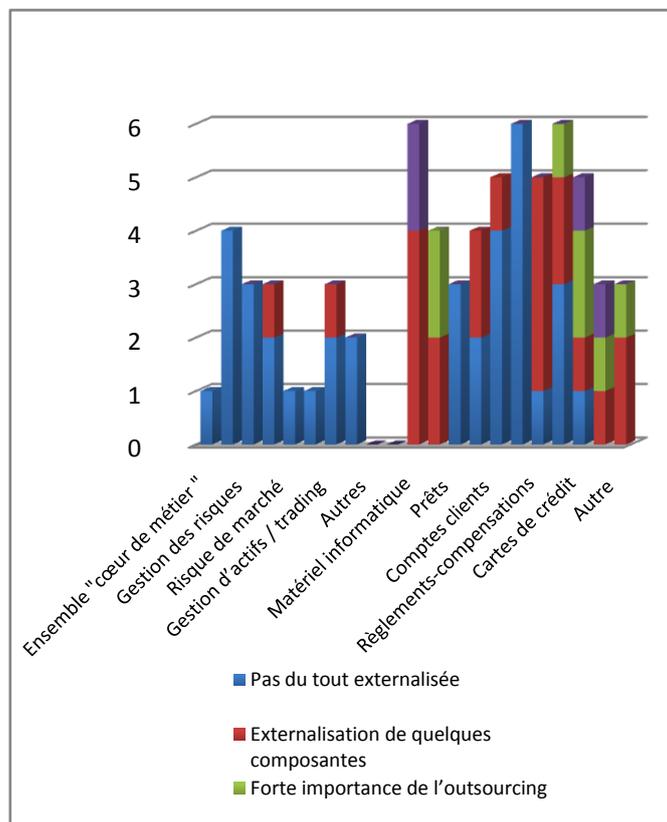
Le matériel informatique est complètement externalisé par deux banques tandis que les cartes de crédit et les centres d'appel le sont par une banque.

Pour certaines activités, les banques n'ont pas précisé le degré d'externalisation des activités.

On remarque que le recours à l'outsourcing se généralise de plus en plus pour certaines activités qui nécessitent des investissements lourds dans des équipements spécifiques sophistiqués et qui seront inutiles pour d'autres activités faisant partie du "cœur du métier" de la banque. Ces investissements peuvent être réalisés par un prestataire et exploités par la banque sans alourdir sa situation financière et donc préserver sa flexibilité financière et par conséquent sa compétitivité.

La diversité des activités externalisées par les banques et leur importance dans la réalisation des services de la banque dans les meilleures conditions influence la technique choisie pour sélectionner le prestataire en respectant certains critères.

### 3. Techniques et critères de choix du prestataire

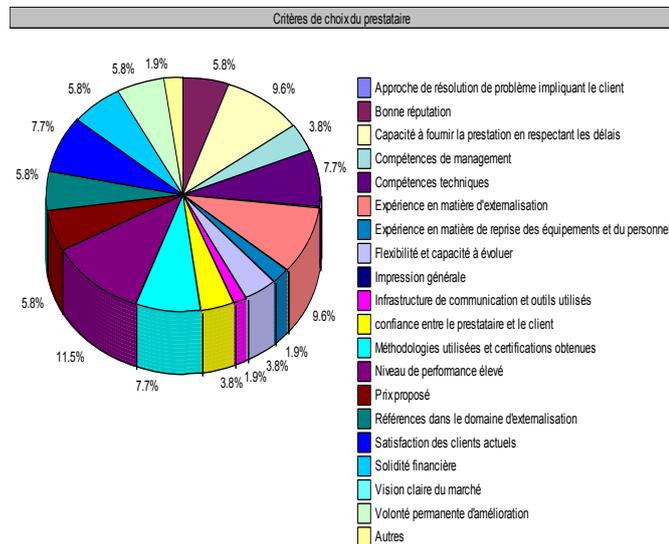


Plusieurs banques (66,7 %) utilisent la technique d'appel d'offre avec présélection, soit 40% des citations données. Cela s'explique par le fait que cette technique est moins onéreuse tout en faisant jouer la concurrence entre un nombre réduit de prestataires. La moitié des banques recourent à l'appel d'offre simple (30% des citations) alors que 33,3%

optent pour la sélection directe. D'autres techniques (les régis, les bons de commande, l'appel restreint ou ouvert, l'entente directe...) représentent 16,7% des banques.

La diversité des techniques utilisées par les banques trouve sa justification dans le degré d'importance de l'activité à externaliser, sa proximité du cœur du métier et sa contribution à la création de la valeur.

De plus, le choix de la technique de sélection du prestataire doit reposer sur une analyse détaillée d'un certain nombre de critères chez le prestataire.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 5: Critères de choix du prestataire

Toutes les banques considèrent le niveau élevé des performances comme critère pertinent du choix du prestataire.

La plupart des banques (83,3 %) s'intéressent aux critères suivants dans la sélection du prestataire :

- la capacité à fournir la prestation en respectant les délais ;
- l'expérience en matière d'externalisation.

Chaque critère représente 9,6% de l'ensemble des réponses données. On constate aussi que 66,7% des banques donnent la faveur aux critères suivants :

- les compétences techniques ;
- les méthodologies utilisées et certifications obtenues ;
- la satisfaction des clients actuels.

La moitié des banques considère certains critères représentant chacun 5,8% de l'ensemble des réponses comme essentiels dans le choix du prestataire :

- la bonne réputation ;
- le prix proposé ;
- les références dans le domaine d'externalisation ;
- la volonté permanente d'amélioration.

Les compétences de management, la flexibilité et la capacité à évoluer, la confiance entre le prestataire et le client sont pris en considération par 33,3% des banques.

L'expérience en matière de reprise des équipements et du personnel, l'infrastructure de communication, la vision claire du marché ainsi que d'autres facteurs comme les engagements contractuels et le plan de continuité des activités sont retenus aussi par 16,7% des banques.

Certains critères sont négligés par l'ensemble des banques comme l'impression générale et la vision claire du marché.

On remarque que le recours à un prestataire est subordonné pour la plupart des banques à la réalisation de la prestation avec un niveau de performance élevé à un prix optimal. Donc, les banques recherchent toujours la compétitivité même si l'activité est réalisée par un prestataire externe.

En fonction de ces critères et par référence aux techniques de sélection, la banque détermine le prestataire avec lequel un contrat sera signé.

Le choix d'un appel d'offre simple pour sélectionner un prestataire est motivé principalement par la recherche du respect de délai, les compétences techniques ainsi que la solidité financière. Alors qu'un appel d'offre avec présélection se base sur la bonne réputation des prestataires ainsi que leurs compétences et expériences. Par contre la sélection directe est motivée par la réputation du prestataire en tant que référence en matière d'externalisation.

Les diverses méthodes de sélection de prestataire sont motivées par des raisons permettant à la banque de garantir la réalisation de la prestation avec efficacité et efficience.

Cela va permettre à la banque de se concentrer sur le développement des offres adaptées aux besoins de la clientèle tout en assurant la qualité des activités confiées aux prestataires externes.

Les banques marocaines ont donc pour objectif primordial d'être compétitives face aux mutations incessantes de l'environnement.

Pour 83,3% des banques, le recours aux services des entités domestiques non financières pour la réalisation de certaines activités est retenu, soit 35,5% de l'ensemble de citations, alors que 50% des banques recourent aux services des entreprises intra-groupes ou bien des chaînes d'externalisation, comme c'est le cas de la BMCE avec la RMA Watania pour tout ce qui est lié à l'assurance des banques.

La création des joint-ventures pour gérer les fonctions externalisées est le choix de 33,3% des banques soit 14,3% de l'ensemble des réponses.

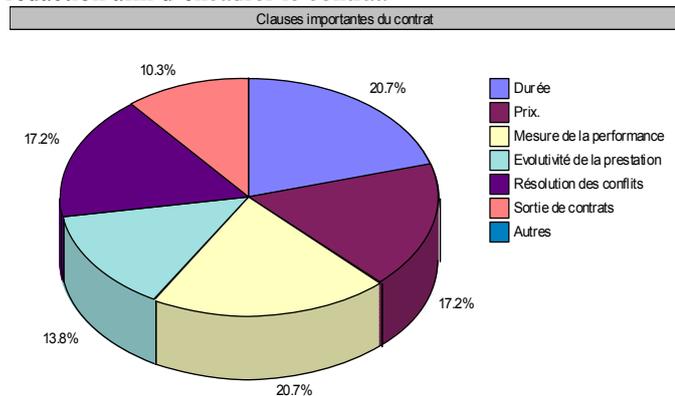
Le choix des banques pour la réalisation des services d'externalisation est manifeste chez 16,7% des banques

Aucune banque ne recourt aux services des marchés émergents pour la réalisation des activités externalisées.

Les banques marocaines ne sont pas favorables aux contrats relationnels dans le cadre de leurs stratégies d'externalisation. Elles préfèrent encadrer la relation avec le partenaire par un contrat qui permet de déterminer les responsabilités et les limites de chaque partie.

Le recours à ce type de contrat permet aux banques de limiter le risque de dépendre du prestataire. Donc, le souci des banques reste toujours de préserver sa compétitivité en cas d'externalisation.

Certaines clauses sont ainsi nécessaires à inclure lors de la rédaction afin d'encadrer le contrat.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 6 : Clauses importantes du contrat

L'ensemble des banques considère que la durée et la mesure de performance sont des clauses à inclure dans le contrat d'externalisation, avec 20,7% de l'ensemble des réponses.

Concernant ce point, 83% des banques accordent aussi de l'importance au prix et à la résolution des conflits.

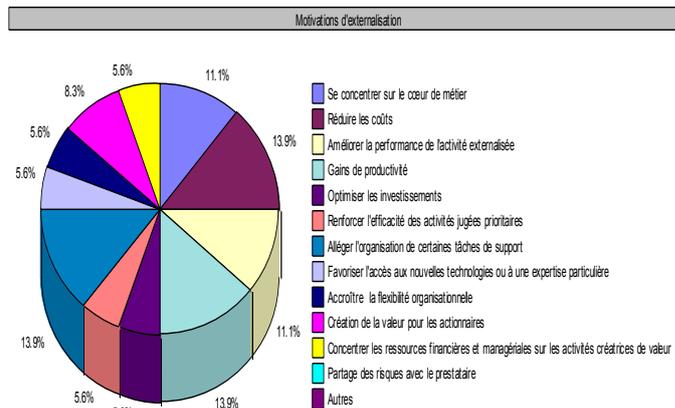
L'évolutivité de la prestation est nécessaire pour 66,7 % des banques, alors que la sortie de contrat intéresse la moitié des banques.

On peut affirmer que les banques marocaines sont en faveur de la rédaction d'un contrat intégrant l'ensemble des éléments essentiels permettant d'assurer la réalisation de la prestation dans les meilleures conditions, afin de préserver leurs intérêts et par conséquent conduire l'activité externalisée à participer à l'amélioration de leur position compétitive.

### III. IMPACT DES STRATEGIES D'EXTERNALISATION ET PISTES DE RECHERCHE

La mise en place d'une stratégie d'externalisation est principalement motivée par l'optimisation des coûts de l'activité tout en améliorant la performance. Le principal risque que toute entreprise tend à éviter est la dépendance vis-à-vis du prestataire et la perte de compétences. La bonne rédaction du contrat peut limiter les risques encourus lors de la mise en œuvre d'une démarche d'externalisation afin de profiter pleinement des motivations et d'assurer ainsi la réussite de l'opération.

#### 1. Motivations et risques de l'externalisation



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 7 : Motivations de l'externalisation

La plupart des banques sont motivées principalement par la réduction des coûts, le gain de productivité et l'organisation de certaines tâches de support, représentant chacune 13,9% de l'ensemble des réponses.

D'autres motivations sont avancées par 66,7% des banques, représentant chacune 11,1% de l'ensemble des réponses. Ces motivations sont :

- se concentrer sur le « cœur de métier » ;
- améliorer la performance de l'activité externalisée.

La création de la valeur pour les actionnaires peut déclencher un processus d'externalisation pour la moitié des banques.

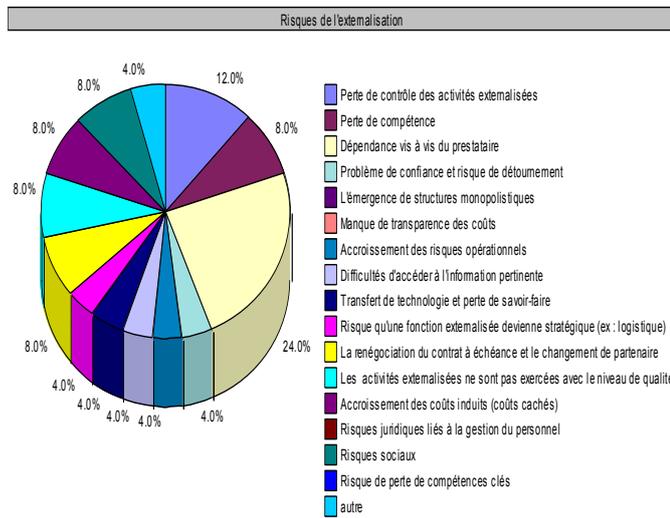
Certains éléments motivent 33,3 % des banques, soit 5,6% de l'ensemble des réponses :

- optimiser les investissements ;
- renforcer l'efficacité des activités jugées prioritaires ;
- favoriser l'accès aux nouvelles technologies ou à une expertise particulière ;
- accroître la flexibilité organisationnelle ;
- concentrer les ressources financières et managériales sur les activités créatrices de valeur.

L'ensemble des banques ne portent aucune attention au partage des risques avec le prestataire.

Donc, on remarque que les motivations des banques marocaines s'alignent aux motivations évoquées pour défendre l'intérêt de l'application d'un processus d'externalisation. De plus, elles sont cohérentes avec les différents courants théoriques sur lesquels se base cette pratique en tant que levier de développement compétitif.

Pendant, la mise en place d'une démarche d'externalisation fait encourir aussi des risques qu'il faut maîtriser.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 8 : Risques d'externalisation

L'ensemble des banques avancent la crainte de dépendre du prestataire, soit 24% de l'ensemble des réponses. La moitié des banques expriment leur crainte concernant la perte de contrôle des activités externalisées.

On remarque que 33,3% des banques avancent le risque lié au niveau de qualité des activités externalisées, à la perte de compétence, la renégociation du contrat à échéance et le changement du partenaire, l'accroissement des coûts induits (coûts cachés), y inclus les coûts sociaux, soit 8% de l'ensemble des réponses, alors que 16,7% (4% de l'ensemble des réponses) des banques avancent divers risques pouvant limiter le développement des stratégies d'externalisation :

- le problème de confiance et le risque de détournement ;
- l'accroissement des risques opérationnels ;
- les difficultés d'accéder à l'information pertinente ;
- le transfert de technologie et la perte de savoir-faire ;
- le risque qu'une fonction externalisée devienne stratégique (ex : logistique) ;
- les autres risques comme les problèmes financiers et le changement d'orientation stratégique.

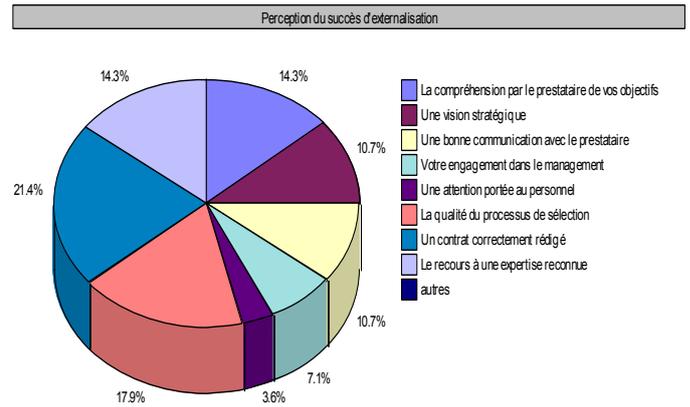
Certains risques sont négligés par l'ensemble des banques :

- l'émergence de structures monopolistiques ;
- le manque de transparence des coûts ;
- les risques juridiques liés à la gestion du personnel ;
- le risque de perte de compétences clés.

Le risque de devenir dépendant du prestataire est le risque majeur cité par la plupart des banques marocaines malgré les nombreuses motivations qui les poussent à poursuivre une stratégie d'externalisation.

Malgré ces risques, les banques recourent à l'externalisation quand il s'avère qu'il s'agit de la stratégie la plus opportune pour le développement d'une activité donnée, et par conséquent pour l'amélioration de la performance de la banque et donc de sa compétitivité.

## 2. Succès des opérations d'externalisation



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 9 : Critères de perception du succès des opérations d'externalisation

Un contrat correctement rédigé est un élément essentiel pour le succès d'externalisation pour toutes les banques. De même, la qualité de processus de sélection est déterminante pour 83,3% des banques.

La compréhension par le prestataire des objectifs de la banque et le recours à une expertise reconnue peuvent conduire au succès de l'opération d'externalisation d'après 66,7% des banques.

On constate que la moitié des banques avancent d'autres critères tels que la vision stratégique et une bonne communication avec le prestataire.

Le tiers des banques considèrent l'engagement dans le management comme facteur de réussite de la démarche d'externalisation.

Une attention portée au personnel entraîne la réussite d'une opération d'externalisation pour 16,7% des banques.

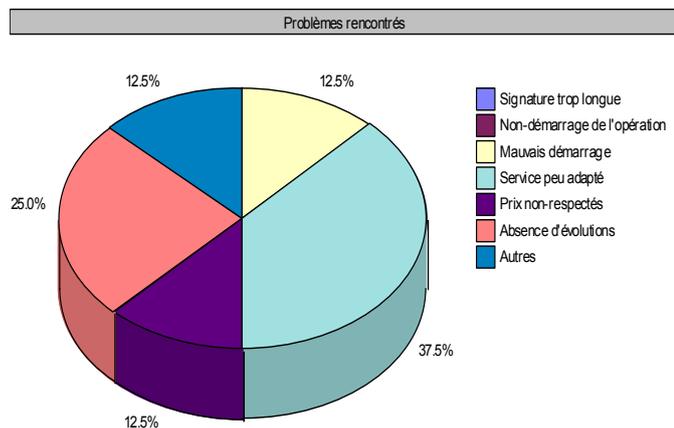
L'externalisation est une pratique nouvelle dans les banques marocaines qui nécessite une attention particulière afin de surmonter toute difficulté pouvant démotiver les banques. L'externalisation reste un choix motivé par des facteurs divers pour chaque banque. Mais, toutes les banques marocaines sont d'accord sur celui de la réduction des coûts et du gain de productivité.

On constate que les banques marocaines externalisent essentiellement les activités éloignées du "cœur de métier"<sup>2</sup> qui sont présentes dans toute entreprise (les activités administratives, les activités de garde...).

Les banques marocaines externalisent aussi les activités de support propres au secteur bancaire telles que le règlement-compensation, les cartes de crédit, le transport de fonds...

La mise en place d'un processus d'externalisation peut présenter des problèmes divers.

<sup>2</sup> La connaissance des besoins des clients et la gestion des relations avec les clients.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique10: Problèmes rencontrés

Le service peu adapté est le problème rencontré par la moitié des banques ayant poursuivi des processus d'externalisation.

Le problème rencontré par 33,3% des banques est lié à l'absence d'évolutions. Le manquement aux engagements contractuels (qualité des prestations, le délai...) est survenu pour 16,7 % des banques. D'après ces problèmes, on constate que les banques marocaines accordent une grande importance à la réalisation de la prestation avec le niveau de qualité requis. Cela est justifié par le fait que le métier de la banque est lié essentiellement à la satisfaction de la clientèle, facteur clé de succès.

L'ensemble des banques ont réalisé les objectifs escomptés de l'externalisation surtout pour les activités engagées depuis quelques années, soit 85% de l'ensemble des réponses. Donc, on peut présumer la réussite des démarches d'externalisation réalisées par les banques. Mais, il est encore tôt pour porter un jugement sur les opérations d'externalisation en cours des banques.

La moitié des banques ont procédé au transfert du personnel en externalisant surtout en intra-groupe alors que 33,3% ont choisi de garder leur personnel et 16,7% n'ont pas donné de réponse.

33,3% des banques n'ont pas donné de réponse alors que la moitié des banques sont en cours de mise en place d'un processus de titrisation des crédits et 16,7% gèrent les risques par les SWAPS et les contrats à terme.

Les résultats de cette recherche montrent un essor important de la pratique d'externalisation au sein des banques marocaines.

### 3. Pistes de recherche

L'externalisation est une stratégie qui s'installe dans le secteur bancaire marocain afin de donner la possibilité aux banques de concentrer leurs efforts sur leur "cœur de métier", à savoir celui de la relation avec les clients.

Les activités de support, qu'elles soient propres au secteur bancaire ou non, peuvent être confiées à des spécialistes plus

compétents, capables de fournir un service de qualité au meilleur coût.

L'atteinte d'un tel objectif nécessite toute une démarche visant à sélectionner le meilleur partenaire en fonction d'un certain nombre de critères fixés au départ. Le partenaire doit être en mesure de comprendre les besoins du client afin de les satisfaire dans les meilleures conditions tout en assurant le gain et la performance aux deux parties.

Nous soulignons que cette étude s'inscrit dans la continuité par la réalisation d'autres travaux de recherche qui lui sont liés. En tenant compte des limites et des problèmes rencontrés, nous proposons comme perspectives de prolongement, divers axes de recherche.

Le premier axe concerne l'externalisation du traitement des moyens de paiement par les banques marocaines, en prenant comme étude de cas la comparaison entre une banque pratiquant l'externalisation et une autre réalisant le même service en interne pour en évaluer les retombées.

Le deuxième axe s'inscrit dans une perspective de développement durable pour pallier le risque social d'externalisation. Dans cette optique, on vise à revoir la pratique d'externalisation à travers une démarche éthique et sociale ; ainsi parle-t-on d'externalisation socialement responsable (ImpactSourcing). L'Impact Sourcing est une offre qui propose la même qualité et les mêmes tarifs compétitifs que le recours à des prestataires classiques en faisant appel à une main d'œuvre jeune, de milieu défavorisé ou en situation de handicap. En outre, les prestataires respectent les exigences de la responsabilité sociétale d'entreprise.

Le troisième axe consiste à revoir l'objectif principal d'externalisation, celui de la concentration sur des activités à forte valeur ajoutée, en déléguant les fonctions ou métiers accessoires. Cette affirmation peut constituer une fausse orientation pour la banque : l'opportunité d'externalisation doit permettre de bénéficier d'une productivité supérieure et donc de baisser ses coûts à niveau de qualité égal ou supérieur pour une activité centrale ou accessoire. L'externalisation offre alors une opportunité pour partager les risques avec un prestataire capable d'apporter une nouvelle façon de prendre en charge les activités externalisées. Cela consiste à animer le processus d'externalisation par une culture d'amélioration continue et d'innovation. L'innovation est alors davantage portée par les compétences mobilisées et leur capacité à produire des idées et à résoudre les problèmes de travail qu'elles rencontrent.

L'externalisation et l'innovation se couplent dans le cadre du crowdsourcing qui cherche à réunir des intervenants capables de partager leurs savoir-faire et leurs créativité pour résoudre un problème ou apporter des idées d'amélioration continue. Ce principe peut être généralisé aux opérations d'externalisation dans le secteur bancaire.

Cette optique ambitionne de sensibiliser les banques marocaines aux évolutions récentes des pratiques d'externalisation.

### CONCLUSION

L'intensification de la pratique de l'externalisation s'explique par le fait que les dirigeants sont de plus en plus

soumis à des exigences de retour sur investissements avec la nécessité d'appliquer une politique de maîtrise de coût favorisant la compétitivité. L'externalisation est considérée comme un outil de management et une démarche d'amélioration de la gouvernance qui permettent d'optimiser la structure de l'entreprise en favorisant sa compétitivité, sa flexibilité et sa réactivité.

Le secteur bancaire entame une nouvelle phase du processus d'externalisation, surtout avec l'annonce de la Société Générale d'externaliser son back-office relatif aux titres de la banque de financement et d'investissement.

L'externalisation paraît aujourd'hui en forte croissance et concerne désormais des activités autrefois considérées comme parties intégrantes de l'entreprise. Bien que cette stratégie soit en apparence novatrice, elle reste fondée sur une logique simple de division de travail et de spécialisation.

De l'analyse de la pratique d'externalisation dans le secteur bancaire marocain, on retient les idées suivantes :

- l'externalisation est une pratique généralisée et se développe progressivement dans les banques marocaines afin de concentrer les efforts sur le cœur de métier ;
- les activités les plus touchées par l'externalisation sont : le transport de fonds, les activités de garde et les cartes de crédit, la maintenance immobilière et le matériel informatique ;
- les grandes raisons poussant les banques à externaliser sont : la réduction des coûts, le recentrage sur le cœur de métier et l'amélioration de l'efficacité avec des experts ;
- la flexibilité, la qualité de coopération et la réactivité du prestataire sont exigées pour assurer le succès du processus d'externalisation ;
- les risques les plus ressentis chez les banques concernent : la perte de contrôle de l'activité externalisée, la dépendance vis-à-vis du prestataire, la dégradation de la qualité, la dérive des coûts... ;
- les banques marocaines recourent fréquemment à l'externalisation des activités dont les mécanismes sont industrialisés ou bien nécessitent des compétences qui ne relèvent pas du "cœur de métier" de la banque.

Au Maroc, la stratégie d'externalisation, récemment installée par rapport à l'Europe ou bien l'Amérique, est en pleine évolution au sein des grandes entreprises et dans le secteur bancaire. Il faut aussi noter que les banques (BMCI, SGMB et Crédit du Maroc) avaient opté depuis plusieurs années pour la démarche d'externalisation, ces banques ayant une participation importante des banques étrangères, surtout françaises.

L'externalisation est une stratégie qui a fait ses preuves et qui a permis de réaliser des bénéfices organisationnels, financiers et en termes de qualité lors de son application à l'échelle internationale.

Pour les managers du secteur bancaire, l'externalisation est perçue comme une stratégie d'organisation dans le cadre de la réflexion stratégique de la banque qui cherche à focaliser ses actions sur les activités stratégiques et céder les activités non stratégiques.

De plus, le choix de l'externalisation par filialisation peut être intéressant, dans le cadre du développement stratégique des banques, pour les fonctions stratégiques et proches du "cœur de métier".

Cette vision de concentration et d'orientation des ressources et compétences vers les activités stratégiques a également été retenue par les décideurs de BAM lors de la mise en place d'une centrale des risques. Cette recherche présente des résultats et ouvre aussi la porte à plusieurs autres, en intégrant la dimension RSE, dans un secteur qui demeure intéressant à explorer.

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barney Jay, Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management, 1991.
- Barthelemy Jérôme, Stratégie d'externalisation, Edition Dunod, 2001.
- Barthelemy Jérôme, Comment réussir une opération d'externalisation, Revue française de gestion, N° 151, avril 2004.
- Barthelemy Jérôme, Danada Carole, L'externalisation un choix stratégique, Revue française de gestion ; N° 177, 2007.
- Berrada Kenza, Seydou Mahamadou Souley, Dossier L'externalisation : clé de voute de la performance, Essor, 01-09-2008.
- Bertrand Hugues, Risque social dans la banque, interview, Revue d'économie financière, N°18, 1991.
- Bessiere Gilles, Ne pas oublier les hommes, numéro spécial : Outsourcing : le management de la facilité ; L'informatique professionnelle ; N° 128, Novembre 1994.
- Bravard Jean-Louis, MORGAN Robert, Réussir une externalisation, Ed Village Mondial, 2007.
- Brisach Alain, Entreprises : Quels sont les risques de l'externalisation ? Revue banque, N° 739, septembre 2011.
- Ernest and Young, baromètre outsourcing 2003 : pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France, 2003.
- Fimbel Eric, Externalisation, Discrimination et facteurs de succès, Revue l'expansion Management review, N° 104, Mars 2002.
- Fimbel Eric, Nature, enjeux et effet stratégique de l'externalisation : éléments théoriques et empiriques, Revue française de gestion, N°143, 2003.
- Francastel Jean- Claude, Externalisation de la maintenance : stratégies, méthodes et contrats, Edition Dunod, collection : l'usine nouvelle, Paris, 2001.
- Goolsby Kathleen, Writer Senior, Whitlow F. Keaton, WRITER Business, What Causes Outsourcing Failures? Outsourcing center, August 2004.
- Pasquer Fabrice, Dana Jean- Yves, L'externalisation : un levier pour la gestion du changement, Revue banque magazine, supplément au N° 662, octobre 2004.

- QuelinBertrand et Duhamel Alain, Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées, problèmes économiques, n° 2799 ; 5 mars 2003.
- QuelinBertrand, externalisation stratégique et partenariat: de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, revue française de gestion, N° 143, 2003.
- QuelinBertrand, L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, Revue française de gestion, N° 177, 2007.
- Renard Isabelle, L'externalisation en pratique, Edition des organisations, 2005.
- Ronan McIvor, global services outsourcing, Cambridge, 2010.
- SchniederjansMarc J., SCHNIEDERJANS Ashlyn M., SchniederjansDara G., outsourcing and insourcing in an international context, M.E.sharpe, 2005.

# FAIRE FACE aux ATTEINTES à L'E-RÉPUTATION de L'ENTREPRISE

Abdelhakim Maoudj

*Faculté des Sciences Politiques et des Relations Internationales, Université d'Alger 3*

*11 Chemin Doudou Mokhtar, Ben Aknoun Alger, Algérie*

Mao\_ah60@hotmail.com

**Abstract**— L'usage des réseaux sociaux a bien progressé ces dernières années. D'une part, selon l'approche commerciale, ces réseaux sont devenus des outils de communication pas uniquement pour la diffusion et le partage d'informations, mais ils peuvent être exploités comme des nouveaux canaux de distribution des produits et services des entreprises.

D'autre part, selon l'approche sociale, les réseaux sociaux offrent pour certains l'occasion d'interagir avec leurs proches, leurs amis, pour d'autres, en revanche, ils constituent un moyen de diffuser certains commentaires indésirables afin de nuire aux autres personnes, organismes, produits et services, ce qui représente un grand risque d'atteinte à la réputation de l'entreprise. En outre, toutes les traces visibles des activités qu'elle laisse l'entreprise dans l'internet constituent la charpente métallique qui maintient l'identité de l'entreprise. Ainsi, l'e-réputation désigne l'image, l'interprétation que se font les internautes à partir de cette identité et des informations qu'ils trouvent sur le Net.

L'objectif que nous visons à travers cet article, est de conduire les entreprises à la prise de conscience de l'importance de la gestion de leur réputation numérique. La problématique est par conséquent la suivante : Comment l'entreprise doit mettre en œuvre une politique de gestion de sa réputation numérique ?

-Comment l'entreprise doit-elle anticiper pour faire face aux atteintes à sa e-réputation afin de préserver son image et l'améliorer?

-Comment doit-elle réagir, riposter et se défendre en cas d'atteinte à sa e-réputation?

Afin de traiter notre problématique et de répondre aux questionnements émis, nous allons mettre au clair tous les concepts et approches théoriques qui nous ont permis de bien appréhender notre sujet d'étude et d'atteindre les objectifs voulus. En outre, nous allons nous baser sur certaines études et observations empiriques qui ont pu alimenter notre étude afin de répondre à certaines questions de la problématique. Pour résoudre notre problématique, nous avons pu établir une esquisse de la politique de gestion de la réputation numérique à mettre en œuvre par l'entreprise, qui s'articule sur deux principaux axes :

- 1- Anticiper la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gestion de l'image de marque de l'entreprise
- 2- Réagir efficacement en cas d'atteinte à l'e-réputation de l'entreprise

Comme recommandations, nous suggérons l'adoption de l'accompagnement des entreprises et particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME) dans la gestion de leur e-réputation.

**Keywords**— E-réputation, Réseaux sociaux, Identité numérique, Atteinte à l'e-réputation, Politique de gestion de l'e-réputation.

## I. Introduction

L'avènement des technologies de l'information et de communication (TIC) et son développement accéléré, ont engendré l'émergence de nouveaux outils de management de l'information, les enjeux et les défis sont de plus en plus importants. De ce fait, la profession du manager et ses compétences doivent d'une part, évoluer et s'adapter constamment aux nouvelles circonstances générées par les nouvelles technologies et les nouveaux outils disponibles afin de lui permettre de mieux appréhender les opportunités qu'apportent les TIC en matière d'apprentissage, d'innovation, de performance, de minimisation des coûts et de compétitivité. Avec l'arrivée du web 2.0, et l'émergence de nouveaux outils mis à la disposition des usagers, de nouveaux usages variés sont en plein essor, et particulièrement l'usage des réseaux sociaux qui a bien progressé ces dernières années.

Aujourd'hui, avec l'évolution des usages des réseaux sociaux, on peut analyser les réseaux sociaux selon deux approches. L'approche commerciale ou économique qui considère que les réseaux sociaux représentent des outils de communication non seulement pour la diffusion et le partage d'informations, mais se sont imposés aussi comme des nouveaux canaux de distribution des produits et services. Les entreprises peuvent utiliser les plateformes de réseaux sociaux comme une interface de communication avec leurs clients, partager ainsi des informations et établir une communication permanente, ce qui permet une évolution rapide et fluctuante dans la relation qu'une entreprise peut développer avec ses clients.

L'approche sociale, si elle considère pour certains que les réseaux sociaux offrent le moyen de partage et d'échange d'information, et rencontre avec les proches et les amis quel que soit leur emplacement géographique, pour d'autres, en revanche, ils constituent un moyen de diffuser certains commentaires indésirables afin de nuire aux autres personnes, organismes, produits et services, ce qui représente un grand risque d'atteinte à l'image de marque de l'entreprise et à sa e-réputation.

Afin de faire face à ce défi, l'entreprise est dans l'obligation de s'adapter à ce nouvel environnement en procédant d'une part, à la formation de son personnel et en modifiant son comportement et en adoptant une réglementation nécessaire, d'autre part, elle doit saisir les nouvelles opportunités offertes tout en évitant certains risques potentiels, particulièrement la dégradation de son image. Plusieurs hypothèses ont été formulées et plusieurs questions ont été émises pour expliquer et justifier l'importance de la gestion de l'e-réputation de l'entreprise, on peut noter les plus pertinentes :

Dans ce nouveau contexte, Comment l'entreprise devrait-elle changer son comportement imposé par les réseaux sociaux ? L'entreprise devrait-elle former son personnel pour une utilisation adéquate des réseaux sociaux ? L'entreprise devrait-elle adopter une nouvelle réglementation ? Comment l'entreprise doit animer son réseau ? Comment l'entreprise peut faire face aux critiques et défendre son image de marque sur les réseaux sociaux ? La présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux est-elle obligatoire ? Quelles sont les nouvelles opportunités offertes par les réseaux sociaux ? et comment elle doit les saisir ? Quel sont les risques provoqués par les réseaux sociaux ? Et comment les éviter ? Et comment elle doit anticiper les risques d'atteinte à sa réputation numérique ? Comment pourrait-elle réussir sa réputation afin de préserver sa meilleure image et l'améliorer ?

A la lumière de ce qui a été évoqué précédemment, l'atteinte à l'e-réputation de l'entreprise est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises et leurs dirigeants. Ainsi, l'objectif que nous visons à travers cet article, est de conduire les entreprises à la prise de conscience de l'importance de la gestion de leur réputation numérique. La problématique est par conséquent la suivante : Comment l'entreprise doit mettre en œuvre une politique de gestion de sa réputation numérique ?

-Comment l'entreprise doit-elle anticiper pour faire face aux atteintes à sa e-réputation afin de préserver son image et l'améliorer?

-Comment doit-elle réagir, riposter et se défendre en cas d'atteinte à sa e-réputation?

Afin de traiter le sujet et de répondre aux questionnements émis, nous allons mettre au clair tous les concepts et approches théoriques qui nous ont permis de bien appréhender notre sujet d'étude et d'atteindre les objectifs voulus. En outre,

nous allons se baser sur certaines études et observations empiriques qui ont pu alimenter notre étude afin de répondre à certaines questions de la problématique. Pour résoudre notre problématique, nous avons pu établir une esquisse de la politique de gestion de la réputation numérique à mettre en œuvre par l'entreprise, qui s'articule sur deux principaux axes :

- 1- Anticiper la mise en oeuvre de bonnes pratiques en matière de gestion de l'image de marque de l'entreprise
- 2- Réagir efficacement en cas d'atteinte à l'e-réputation de l'entreprise

Nous verrons dans un premier temps l'évolution des réseaux sociaux et leur importance pour les entreprises. Nous devons également définir les nouveaux défis qu'affrontent les entreprises, en essayant de bien définir les deux concepts l'e-réputation et l'identité numérique. Dans un deuxième temps, nous allons aborder les atteintes à l'e-réputation d'une entreprise en soulignant certaines infractions sévèrement réprimées par la Loi ainsi que les différents Type d'atteintes à l'e-réputation et leurs conséquences.

Et enfin comme dernière étape, et pour résoudre notre problématique, nous allons établir une esquisse de la politique de gestion de la réputation numérique à mettre en œuvre par l'entreprise, qui s'articule sur deux principaux axes :

- 1- Anticiper la mise en oeuvre de bonnes pratiques en matière de gestion de l'image de marque de l'Entreprise
- 2- Réagir efficacement en cas d'atteinte à l'e-réputation de l'entreprise

En raison de manque de compétence et de culture TIC des dirigeants ou managers de certaines entreprises, nous suggérons comme recommandation, l'adoption de l'accompagnement des entreprises et particulièrement les PME dans la gestion de leur e-réputation. Ainsi, l'objectif assigné à l'accompagnement est principalement de favoriser l'environnement des entreprises pour une meilleur diffusion des TIC, en nettoyant le terrain des obstacles, et en rassurant les dirigeants, et en les encourageant à la demande des outils TIC et leur utilisation au sein de l'entreprise (Aides financières, réduction du coût d'accès, la diffusion d'un guide méthodologique qui renferme un certain nombre de méthodes et bonnes pratiques en matière de la gestion de l'e-réputation de l'entreprise, réunions de sensibilisation sur l'e-réputation, programme de formation dans le domaine de la gestion de l'e-réputation...).

## II. Réseaux Sociaux : Evolution Et Leur

### Importance A. Evolution des Réseaux sociaux

On assiste ces dernières années à un développement exponentiel des technologies de l'information et de communication (TIC), l'activité sur le web devienne intense et variée : réseaux sociaux, des blogs, des forums...etc. ce qui a entraîné la création des communautés virtuelles permettant de fédérer des internautes sur un sujet ou un besoin précis. Ainsi,

on parle de communautés virtuelles pour "un réseau de personnes intéressées par les mêmes thème »<sup>[1]</sup>. En effet, «*les internautes se fédèrent en communauté, d'amis sur Facebook, Twitter, Google+, etc., et les échanges et les conversations s'effectuent entre les membres d'une même communauté ou entre les membres de communautés différentes* »<sup>[2]</sup>.

L'usage des réseaux sociaux a bien progressé ces dernières années. L'enquête CREDOC menée en 2010 a bien souligné dans son rapport l'explosion du nombre d'utilisateurs des réseaux sociaux. Il relève qu'au niveau mondial, le nombre d'utilisateurs des réseaux Facebook, MySpace ou LinkedIn est passé de 23% en 2009 à 36% en 2010. Cette progression est encore plus importante si elle est rapportée à la population internaute, car elle est passée de 33% en 2009 à 49% en 2010<sup>[3]</sup>.

De point de vue usage, si on compare la technologie réseaux sociaux aux technologies numériques observées durant ces 15 dernières années par le CRÉDOC, on peut déduire que l'usage des réseaux sociaux est considéré «*la pratique qui s'est diffusée le plus rapidement* »<sup>[4]</sup>. Selon une autre étude de la "Harvard Business Review" menée en 2010 aux Etats-Unis, 87% des entreprises interrogées intègrent les réseaux sociaux dans leurs stratégies.

Enfin, des statistiques récentes, montrent bien l'importance et l'évolution des réseaux sociaux. Une étude menée en 2014 par We Are Social Singapore<sup>[5]</sup>, estime que 68% des internautes à travers le monde qui représente 2,060 milliards sur une population mondiale d'internautes de 3,025 milliards, soit un taux de 28% de la population mondiale, sont actifs sur les réseaux sociaux.

### ***B. L'Importance des Plateformes de Réseaux Sociaux pour les Entreprises***

Initialement, les réseaux sociaux servaient principalement à socialiser, soit dans le but d'échanger avec des proches ou encore pour rétablir ou garder le contact avec d'anciens amis. D'autres internautes s'en servent généralement pour se divertir ou pour partager des contenus variés. Mais aujourd'hui, on peut confirmer que les réseaux sociaux sont devenus des outils de communication non seulement de diffusion d'informations, mais se sont imposés aussi comme des nouveaux canaux de distribution des produits et services.

Les entreprises peuvent utiliser les plateformes de réseaux sociaux comme une interface de communication avec leurs clients, partager ainsi des informations et établir une communication permanente, ce qui permet une évolution rapide et fluctuante dans la relation qu'une entreprise peut développer avec ses clients.

Par ailleurs, plusieurs études montrent que les réseaux sociaux sont au cœur de la performance et la réussite des entreprises et montrent bien l'importance de la présence de

l'entreprise dans ces réseaux sociaux, car l'entreprise qui n'utilise pas régulièrement ces réseaux, peut courir des risques très énormes<sup>[6]</sup> :

- Retard sur la concurrence
- Dégradation d'image auprès de la génération Y<sup>1</sup>
- Fragilité face aux risques d'opinion
- Circulation d'informations préjudiciables sans connaissances
- Usurpation d'identité et cybersquatting (problème du premier arrivé, premier servi comme sur Facebook ou Twitter)
- Méconnaissance du consommateur
- Manque de dialogue avec la communauté
- Perte du feedback fait par les consommateurs

Selon les auteurs Pisani et Piotet, les internautes jouent un nouveau rôle, ils deviennent des "Webacteurs". En effet, ils «*ne se contentent pas de naviguer mais agissent. Ils proposent des services, échangent des informations, produisent des contenus et participent* »<sup>[7]</sup>.

En outre, il a été confirmé dans plusieurs enquêtes que les internautes réagissent rapidement aux messages que les médias sociaux diffusent au sujet de certaines entreprises. En effet, «*Les deux tiers des internautes lisent des avis et des recommandations sur un produit ou un service avant d'acheter, et 74 % d'entre eux affirment que les informations qu'ils y trouvent influencent leur choix. La proportion d'internautes qui interagissent avec des entreprises à l'aide des médias sociaux n'est pas négligeable non plus (18%) : ils les utilisent pour consulter des pages Facebook, pour visionner les vidéos de sociétés sur YouTube ou encore pour s'exprimer dans les blogues d'entreprises ou dans Twitter* »<sup>[8]</sup>.

Ces plateformes de réseaux sociaux représentent un véritable moyen de communication et de collaboration avec les employés de l'entreprise et ses différents partenaires. Elles permettent aussi d'assurer à l'entreprise, une présence sur le Web, un développement des affaires ainsi que la recherche d'experts dans les différents domaines, et surtout la gestion de sa e-réputation.

«*Le succès de ces plateformes peut être atteint par les petites et moyennes entreprises (PME), même si elles disposent de moins de moyens financiers et professionnels que les grandes entreprises. L'accès libre à moindre coût et surtout la facilité d'utilisation des réseaux sociaux constituent déjà une opportunité* »<sup>[9]</sup>

Dans une étude internationale menée par Regus auprès de 17 000 responsables d'entreprises dans 80 pays différents, les résultats montrent que les entreprises françaises recourent de plus en plus aux médias sociaux pour structurer leur compétitivité : partage d'information, veille concurrentielle,

<sup>1</sup> En Occident, elle correspond à l'ensemble des personnes nées entre 1980 et l'an 2000. Elle est Perçue comme une cible particulière dans le domaine du marketing.

recrutement, contacts commerciaux... elles sont maintenant aux alentours de 45 % à utiliser les médias sociaux.

Par ailleurs, « *l'étude relève que 40 % des petites entreprises Françaises contre plus de 20 % de grandes entreprises, ont trouvé de nouveaux clients par le biais des réseaux sociaux. Toujours selon Regus, les petites entreprises françaises sont plus de 60 % à utiliser les réseaux sociaux pour accéder à une information qualifiée* »<sup>[10]</sup>.

Certaines entreprises Algériennes ont déjà commencé à découvrir et à exploiter les réseaux sociaux pour renforcer leurs stratégies de communication et de marketing. Malgré qu'en Algérie « *sont rares les chefs d'entreprises ou de PME qui consultent les réseaux sociaux pour communiquer et donner, ou recevoir des informations sur des produits ou encore rechercher des partenaires pour fabriquer tel produit ou innover tel autre ou encore moins rechercher l'information susceptible de trouver des niches d'exportation.* »<sup>[11]</sup>

On peut citer comme exemples, certains secteurs qui ont une présence sur le Web : La télécommunication, les principaux acteurs Ooredoo, Djezzy, Mobilis, Renault, Groupe Benamor, l'automobile, l'agroalimentaire.

### III. L'Entreprise Affronte de Nouveaux Défis

#### A. Atteinte à l'Image de l'Entreprise : E-réputation et Identité Numérique :

Depuis le développement des nouveaux outils TIC, l'internet a permis d'ouvrir des espaces de rencontres et de partage d'information et de contenus en ligne, en outre, avec l'essor des réseaux sociaux, et des communautés et notamment Facebook, pour certaines catégories d'internautes, c'est le moyen de s'exprimer librement, de commenter ou recommander des sites web et de porter des critiques sur des produits ou services. Pour d'autres c'est la meilleure façon de faire face à ces concurrents en publiant des informations erronées afin de détourner leur clientèle ou de porter atteinte à leurs produits et leur image à travers les faux avis de consommateurs, Ce qui peut représenter ainsi une menace pour l'entreprise, mais qui peut aussi être considérée en même temps comme une occasion importante à saisir pour redorer sa e-réputation (réputation numérique).

On vise principalement à concevoir une bonne image de l'entreprise qu'il faut bien préserver et améliorer encore plus. Dans ce contexte, le problème de sécurité et de surveillance des sites s'imposent qu'on doit bien prendre en charge<sup>[12]</sup>. On va essayer dans les lignes suivantes d'éclaircir certains concepts de base à savoir l'identité numérique et l'e-réputation :

1) Identité Numérique : L'internet offre la possibilité de Stocker les informations dans des bases de données et

chaque information, même effacée, peut être retrouvée. C'est le principe de la « Wayback machine »<sup>2</sup> qui permet de garder en mémoire toutes les anciennes pages qui ont pu être publiées à un instant « t »<sup>[13]</sup>. Ainsi, la mémoire persistante du Web fait que tout pourrait rester en ligne accessible via les moteurs de recherche. Ce qui confirme que l'ensemble des activités d'une personne ou d'une entreprise sur le Net engendrent des traces visibles qui constituent l'identité numérique.

2) L'e-réputation : Le survol de la littérature académique et scientifique, fait apparaître plusieurs concepts relatifs à l'e-réputation qu'on va essayer d'aborder dans les lignes suivantes : L'e-réputation désigne l'image, l'interprétation que se font les internautes à partir de cette identité et des informations qu'ils trouvent. "Le reflet numérique qu'une organisation, un produit, une idée et un individu portent sur la toile est dénommé identité numérique. ... La gestion de cette identité numérique est dénommée e-réputation »<sup>[14]</sup>.

Ainsi, l'e-réputation peut être définie comme la « *réputation construite à partir de l'ensemble des perceptions que les parties prenantes auront de l'objet, à partir de tout élément d'information circulant sur le Net* »<sup>[15]</sup>. D'après cette définition, on peut déduire que l'e-réputation est considérée comme l'image de l'entreprise fabriquée par les usagers des espaces virtuels tout en utilisant des outils de communication électroniques.

Selon les auteurs Frochot (D.), Molinaro (F.) « *L'e-réputation, appelée cyber réputation, réputation numérique ou encore web réputation, est l'image que les internautes se font d'une entreprise ou d'une personne en fonction des informations diffusées à son sujet sur le Web, de ce qui est dit par les autres sur soi, des messages diffusés par les divers internautes (clients, concurrents, salariés, etc.), ou encore des traces laissées involontairement* »<sup>[16]</sup>. Dans la littérature, les deux concepts réputation et e-réputation ne sont pas appréhendés de la même façon. « *Dans les faits, réputation et e-réputation ne sont pas aussi éloignées que ce que la littérature pourrait laisser penser, dans la mesure où l'e-réputation est le prolongement de la réputation sur le Web* »<sup>[17]</sup>.

#### B. Comment Réussir sa E-réputation

Aujourd'hui, pour faire face à la concurrence et se distinguer par rapport à d'autres entreprises, il faut concevoir un système de veille de e-réputation qui a pour objectif la mise en place d'éléments positifs qui reflètent la bonne image de l'entreprise et la surveillance des éléments négatifs qui peuvent toucher l'image de l'entreprise.

<sup>2</sup> La Wayback Machine permet de naviguer aisément et parcourir des archives de l'internet constitué par les anciennes pages Web, comme on a l'habitude de le faire avec les moteurs de recherche. On peut même explorer les sites qui n'existent plus.

Afin de réussir leur réputation, les entreprises font appel soit à une équipe au sein de l'entreprise ou elles ont recours à un conseiller externe ou à une agence spécialisée dans la gestion de l'e-réputation. Par exemple, l'agence de communication Med&Com qui a été chargée de gérer l'e-réputation de Hamoud Boualem<sup>3</sup>.

Dans ce nouveau contexte, l'entreprise se trouve affrontée à de nouveaux défis qu'elle doit nécessairement faire face afin de préserver sa bonne image et de l'améliorer. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise est dans l'obligation de s'adapter à ce nouvel environnement en procédant d'une part à la formation de son personnel et en modifiant son comportement et en adoptant une réglementation nécessaire, d'autre part, elle doit saisir les nouvelles opportunités offertes tout en évitant certains risques potentiels, particulièrement la dégradation de son image.

Dans cette perspective, les entreprises Algériennes sont conscientes de ce nouveau défi, elles ont compris qu'il est indispensable d'investir dans l'e-réputation afin de créer leur propre image sur le Web pour se faire distinguer parmi les autres entreprises. Dans ce cadre, l'entreprise doit mettre en place tous les moyens possibles afin de renforcer sa présence sur le Web. Parmi ces moyens, on peut citer les plus importants :

- La création d'un site Web propre à l'entreprise, il constitue la vitrine de l'entreprise. La création de ce site doit être faite par des experts, car pour avoir un bon site, il faut respecter certains critères : son interface, la vitesse d'accès, ...etc. Et surtout, il faut le mettre à jour régulièrement ;
- Suivre les informations diffusées dans les réseaux sociaux, riposter aux critiques de certains internautes.
- Mettre en place un système de veille qui permet de suivre jour le jour toutes les critiques et les constatations émanant des internautes insatisfaits et interagir avec eux de façon pertinente, ce qui permet d'instaurer des liens avec sa clientèle bien renforcés, fondés sur la confiance et la sérénité<sup>[18]</sup>.

#### IV. Les Atteintes à l'E-réputation d'une Entreprise

##### A. Certaines Infractions Sévèrement Réprimées par la Loi

Il bien entendu, que l'internet donne l'occasion et le moyen de s'exprimer librement, mais n'autorise pas les infractions non réglementaires portant atteintes aux individus, et à l'image de marque de l'entreprise, ainsi, le web n'est pas considéré comme une zone de non-droit car certaines atteintes à la liberté d'expression et à l'e-réputation sont sévèrement réprimées par la loi. C'est l'exemple d'infraction qui a été commise en octobre 2011 par

<sup>3</sup> Hamoud Boualem, société qui produit l'un des plus anciens sodas au monde. Elle est fondée en 1889 à Alger par Youssef Boualem.

des sites de réservation d'hôtels et de voyages pour avoir notamment publié de faux avis de consommateurs, ces derniers ont été condamnés à payer près de 430.000€ de dommages et intérêts. C'est l'exemple aussi des pratiques de la société Orangina qui aurait trafiqué sa page Facebook avec de faux profils<sup>[19]</sup>.

##### B. Différents Type d'Atteintes à l'E-réputation et leurs Conséquences

1) *Les Pratiques qui Entraînent une Atteinte à l'E-réputation* : Les pratiques qui entraînent une atteinte à l'e-réputation peuvent être résumées dans les cas suivants :

- Une entreprise qui vise à augmenter la valeur de son image par la mise en ligne des faux avis de consommateurs par exemple, et dont les pratiques sont divulguées, portant ainsi atteinte à la crédibilité de sa communication vis-à-vis du public;
- Un groupe de consommateurs insatisfaits qui décident de cibler une entreprise et ses produits en publiant des commentaires et avis négatifs, plus ou moins fondés, l'objectif étant de porter atteinte à l'image de cette entreprise et/ou de ses produits.
- Une entreprise concurrente, à travers ses salariés, elle édite des faux avis de consommateurs ;
- Se sont des entreprises spécialisées dans la rédaction de faux commentaires ;
- Forums de discussion, des blogs, etc., représentent des cyberespaces où on puisse cibler les produits et services d'une entreprise en postant des avis négatifs de consommateurs ;
- Lorsque une entreprise commerciale cherche à bénéficier d'un avantage concurrentiel en discréditant son compétiteur ou ses produits, ce qui représente ainsi un acte de concurrence déloyale ;
- Lorsque on porte atteinte à la vie privée des individus, clients ou dirigeants d'une entreprise en diffusant leurs informations personnelles sur le Net ;
- Lorsque on divulgue d'informations confidentielles (secret d'affaires, secret de fabrication, savoir-faire, etc.);
- Lorsque on tient des propos portant atteinte à l'honneur et à la considération d'une personne physique ou morale.
- La diffamation et l'injure ;
- Les atteintes à la marque et au nom de domaine ;
- Dans le cas où une personne utilise les informations personnelles d'une autre personne sur Internet, sans autorisation et dans un but frauduleux, on parle dans ce cas d'usurpation d'identité.

2) *Les Conséquences d'une Atteinte à l'E-réputation* : Ces différentes pratiques sont nuisibles à l'entreprise dans la mesure où celle-ci court le risque de voir sa marque associée à des valeurs non souhaitées ou à des comportements répréhensibles et où la divulgation d'information peut desservir les intérêts de ses clients, actionnaires, fournisseurs, distributeurs et autres partenaires commerciaux.

## V. Mettre en Oeuvre une Politique de Gestion de sa Réputation Numérique

### A. Anticiper la Mise en Œuvre de Bonnes Pratiques en Matière de Gestion de l'Image de Marque de l'Entreprise

L'entreprise ne doit pas attendre le moment d'atteinte à sa réputation pour réagir, elle doit par contre, anticiper les risques d'atteinte à son image en développant et mettant en œuvre une véritable politique de gestion de sa réputation numérique :

1) Comme première étape : L'entreprise doit commencer par protéger ses marques en les enregistrant ce qui permet d'être couvert par le droit de la propriété intellectuelle. Eventuellement, elle peut étendre la protection à plusieurs pays au cas où l'entreprise aurait une activité commerciale à l'international Ce mode de protection permettra à l'entreprise de poursuivre en justice les tiers qui reproduiraient sa marque de manière non autorisée et/ou en cas de parasitisme ou de dénigrement.

2) Pour optimiser sa e-réputation : On doit effectuer également le référencement. Car ce dernier peut faire l'objet d'un changement rapide vu que le contenu de l'Internet change rapidement. Ainsi, surveiller le référencement est nécessaire afin de contrôler les contenus qui arrivent dans les premières positions des moteurs de recherche. « *L'optimisation du référencement naturel a pour but d'améliorer votre classement dans les résultats de recherche tel que Google (mais aussi Yahoo, Bing, etc.) afin d'augmenter le trafic de visiteurs sur votre site web* »<sup>[20]</sup>.

3) Protéger le système d'information de l'entreprise contre toute menace en optant pour des solutions techniques : pare-feu, antivirus, filtre anti-spam, cryptage des données sensibles,

4) La nécessité de signaler les incidents de sécurité : Prendre les précautions nécessaires en matière de sécurisation de leurs équipements et comptes.

5) L'animation : Elle se fait par la publication de contenu, le contenu doit être diffusé régulièrement afin d'être référencé et de fidéliser les lecteurs. Cependant, diffuser trop de contenu peut lasser ces derniers. Le contenu doit également être adapté à leurs attentes. L'animation, c'est aussi inciter les internautes à réagir sur des sujets précis, répondre à leurs interrogations et suggestions<sup>[21]</sup>.

6) Mettre en place un système de veille de l'e-réputation : L'entreprise doit confier la mission de veille et d'animation des marques de l'entreprise à un groupe d'internautes qui auront la responsabilité de défendre l'image de marque de l'entreprise en communiquant sur l'entreprise et ses marques et services de façon continue et en collectant les informations pour alimenter le système de veille de l'e-réputation afin qu'il puisse riposter à toute tentative d'atteinte à l'image de marque de l'entreprise. En outre,

l'entreprise pourra dialoguer avec ses clients via la plateforme internet collaborative de la société.

Dans certains cas, l'entreprise pourra confier la gestion de l'e-réputation à une entreprise spécialiste qui va assurer l'animation de la marque de l'entreprise auprès des différentes communautés d'internautes, et de répondre aux questions, détecter les problèmes ou désamorcer les crises.

7) L'e-réputation se compose de multiples indicateurs, un tableau de bord s'impose pour une meilleure lisibilité et un meilleur suivi de l'image de l'entreprise<sup>[22]</sup>.

8) Plusieurs logiciels ont été développés par des prestataires spécialisés dans la gestion de l'e-réputation que l'entreprise pourra exploiter : logiciels de mesure de visibilité sur les réseaux sociaux, plates-formes permettant aux professionnels de consulter en temps réel les avis, commentaires et notes donnés par les internautes, assurance spécifique contre les atteintes à l'e-réputation, etc.

9) Formation du personnel de l'entreprise sur les bonnes pratiques pour l'utilisation des outils de communication tels que les emails, réseaux sociaux, ...

10) La sensibilisation des salariés de l'entreprise sur la manière préserver l'image de l'entreprise et comment riposter en cas de critiques sur l'entreprise, et enfin, l'exercice de la liberté d'expression et ses limites.

11) L'information des internautes : enfin, l'image de marque de l'entreprise passe par une information claire sur les caractéristiques essentielles de ses produits et services, ses conditions de vente et de livraison, ses conditions de fourniture de services, les prix pratiqués, la politique relative aux données personnelles, etc.

12) Soigner la rédaction des conditions générales de vente/d'utilisation et mentions légales figurant sur le site web de l'entreprise.

13) Rester fidèle à ses valeurs : Les valeurs de l'entreprise constituent la charpente métallique qui consolide et maintient l'image de marque de l'entreprise aux yeux du monde externe. Les décisions et les actions de l'entreprise soient en adéquation avec ces valeurs. C'est ce qui constituera votre crédibilité en tant qu'entité professionnelle et c'est ce qui sauvegardera la réputation de votre entreprise, même en temps de forte crise<sup>[23]</sup>.

### B. Réagir Efficacement en Cas d'Atteinte à l'E-réputation de l'Entreprise

L'entreprise doit être très réactive, elle doit agir rapidement afin de ralentir la vitesse de propagation des commentaires négatifs sur sa réputation sur Internet. Dans ces conditions, l'entreprise doit entreprendre des actions selon le type et le degré de gravité de l'atteinte à l'image de l'entreprise<sup>[24]</sup> :

1) *Prouver que le Contenu publié est Litigieux* : Comme première action, l'entreprise doit établir la preuve que le contenu publié est effectivement litigieux, et porte atteinte à l'e-réputation de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise pourra faire recours à un expert dans ce domaine. Si c'est le cas, l'entreprise pourra sans entamer une poursuite judiciaire résoudre la situation à l'amiable. Si le contenu litigieux est publié par un salarié de l'entreprise, il est conseillé de commencer par régler le souci en interne, en convoquant le concerné et d'essayer de comprendre son attitude néfaste.

2) *Conserver la Preuve des Eléments Litigieux via un Constat d'Huissier* : Avant de procéder à une poursuite judiciaire si le cas nécessite, il serait primordial de garder la trace de tous les éléments qui font preuve de l'atteinte à l'image de l'entreprise, en enregistrant les images, l'audio, les textes, les vidéos qui marquent tous les points litigieux. Dans cette situation, il faut demander à l'huissier de justice d'intervenir afin de dresser un procès-verbal de constat.

3) *Riposter par la Mise en Ligne de Nouveaux Contenus* : Afin de freiner la propagation des informations litigieuses diffusées sur le Net, vu que ces informations étant néfastes et contre-productives pour l'entreprise, il est important de les maîtriser, de les nettoyer ou de les éradiquer. L'entreprise doit riposter en mettant en ligne de nouvelles informations qui permettent d'éclaircir ou de corriger ce qui a été diffusé précédemment mais sans essayer de donner des informations erronées ou trompeuses.

4) *Communiquer avec le Perturbateur* : Si l'entreprise arrive à détecter son adversaire diffuseur d'information touchant son image, elle peut entamer la négociation avec lui en essayant de le convaincre pour le retrait des informations qui portent atteinte à l'e-réputation de l'entreprise.

5) *L'Entreprise Peut Faire Jouer le Droit de Réponse en Ligne, ou le Droit d'Opposition à la Divulgence de Données Personnelles* : Avec ces droits légaux, l'entreprise peut demander au directeur de la publication ou à l'hébergeur (webmaster) du site internet si la publication est anonyme, la suppression du contenu litigieux mis en ligne par la partie adverse (l'auteur du trouble), soit elle pourrait faire appel à l'autorité de contrôle et de droit telle que CNIL<sup>4</sup> en France qui prend en charge l'affaire et qui pourrait éventuellement contacter le webmaster du site internet et lui donner un délai limité pour la suppression du contenu litigieux.

6) *Se Prémunir de Toute Contrefaçon qui Porte Atteinte à l'Image de l'Entreprise* : Dans le cas de tentative d'enregistrement d'une marque ou d'un nom de domaine susceptible d'être contrefaisant ou déformant l'image positive de l'entreprise, cette dernière peut selon les cas, soit tenter d'opposer à l'enregistrement de la nouvelle marque qui risque de porter atteinte à ses droits, soit lancer une procédure de suppression ou de transfert à son profit le nom de domaine.

<sup>4</sup> La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) de France est une autorité administrative indépendante française.

## VI. Conclusion

On assiste ces dernières années à l'apparition sur le Net d'une variété des réseaux, des sites web tels que les sites de e-commerce et les sites vitrines, et les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter, Youtube, Viadeo...etc, et un nombre important de blogs et de plateformes d'avis. Ces espaces virtuels de par leur rapidité et leur nombre d'utilisateurs toujours croissant, offrent aux internautes la possibilité de se prononcer et de s'exprimer librement sur n'importe quel sujet, et de publier et de partager des contenus, ce qui engendre une masse d'informations difficilement contrôlable dont une partie peut porter atteinte à l'image de l'entreprise.

Mais aujourd'hui, on peut confirmer que les réseaux sociaux sont devenus des outils de communication non seulement de diffusion d'informations, mais se sont imposés aussi comme des nouveaux canaux de distribution des produits et services des entreprises. La présence de l'entreprise dans les réseaux sociaux est obligatoire pour être à l'écoute et au courant de tout ce qui se passe, regarder ce que font les concurrents, et surveiller ce qui est dit sur l'entreprise, afin de pouvoir réagir en cas de besoin. Pour que cette présence soit la plus efficace possible il convient de choisir les médias qui correspondent le mieux à l'entreprise.

Toutes les traces visibles des activités qu'elle laisse l'entreprise dans l'internet constituent la charpente métallique qui maintient l'identité de l'entreprise. L'e-réputation désigne l'image, l'interprétation que se font les internautes à partir de cette identité et des informations qu'ils trouvent sur le Net.

Les entreprises ont donc tout intérêt à essayer de garder un contrôle sur leur e-réputation afin de la protéger contre toute atteinte. Pour cela, elle doit mettre en œuvre une politique de gestion de sa e-réputation qui permet de suivre jour le jour toutes les critiques et les constatations émanant des internautes insatisfaits et interagir avec eux de façon pertinente, ce qui permet d'instaurer des liens avec sa clientèle bien renforcés, fondés sur la confiance et la sérénité. En outre pour une gestion optimale de sa e-réputation, elle doit veiller aux points suivants :

- La mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gestion de l'image de marque de l'entreprise
- L'entreprise ne doit pas attendre le moment d'atteinte à sa réputation pour réagir, elle doit par contre, anticiper les risques d'atteinte à son image en développant et mettant en œuvre une véritable politique de gestion de sa réputation numérique :
- L'entreprise doit être très réactive, elle doit agir rapidement afin de ralentir la vitesse de propagation des commentaires négatifs sur sa réputation. Dans ces conditions, l'entreprise doit entreprendre des actions selon le type et le degré de gravité de l'atteinte à l'image de l'entreprise
- Comme première étape, l'entreprise doit commencer par protéger ses marques en les enregistrant

- Pour optimiser sa e-réputation, elle doit effectuer également le référencement
- Protéger le système d'information de l'entreprise contre toute menace en optant pour des solutions techniques
- L'animation de son réseau se fait par la publication de contenu, le contenu doit être diffusé régulièrement
- Dans certains cas, l'entreprise pourra confier la gestion de l'e-réputation à une entreprise spécialiste
- Utilisation de certains logiciels qui ont été développés par des prestataires spécialisés dans la gestion de l'e-réputation
- Formation du personnel de l'entreprise sur les bonnes pratiques pour l'utilisation des outils de communication
- La sensibilisation des salariés de l'entreprise sur la manière de préserver l'image de l'entreprise et comment riposter
- L'e-réputation se compose de multiples indicateurs, un tableau de bord s'impose pour une meilleure lisibilité et un meilleur suivi de l'image de l'entreprise
- Réagir efficacement en cas d'atteinte à l'e-réputation de l'entreprise, communiquer et entamer la négociation avec perturbateur en essayant de trouver la solution à l'amiable
- Conserver la preuve des éléments litigieux via un constat d'huissier avant de procéder à une poursuite judiciaire si le cas nécessite, et l'entreprise peut faire jouer le droit de réponse en ligne, ou le droit d'opposition à la divulgation de données personnelles en menant une poursuite judiciaire.
- Rester fidèle à ses valeurs, les valeurs de l'entreprise constituent la charpente métallique qui consolide et maintient l'image de marque de l'entreprise.

En raison de manque de compétence et de culture TIC des dirigeants ou managers de certaines entreprises, nous suggérons l'adoption de l'accompagnement des entreprises et particulièrement les PME dans la gestion de leur e-réputation. Ainsi, l'objectif assigné à l'accompagnement est principalement de favoriser l'environnement des entreprises pour une meilleure diffusion des TIC, en nettoyant le terrain des obstacles, et en rassurant les dirigeants, et en les encourageant à la demande des outils TIC et leur utilisation au sein de l'entreprise (Aides financières, réduction du coût d'accès, la diffusion d'un guide méthodologique qui renferme un certain nombre de méthodes et bonnes pratiques en matière de la gestion de l'e-réputation de l'entreprise, réunions de sensibilisation sur l'e-réputation, programme de formation dans le domaine de la gestion de l'e-réputation...).

### Références

- [1] Levy P. (2002). "Cyberdémocratie : essai de philosophie politique".
- [2] Yousfi, Hayat. (juillet 2014). « Pour nos entreprises : la face cachée de Facebook et les autres réseaux sociaux ». N°TIC Magazine, N°132. <http://www.nticweb.com/medias-sociaux/7889-pour-nos-entreprises-la-face-cach%C3%A9e-de-facebook-et-les-autres-r%C3%A9seaux-sociaux.html>.
- [3] CRÉDOC, Régis BIGOT et Patricia CROUTTE. (déc. 2010). "La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française", Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français » n° 269, 234 pages.
- [4] Anne-Marie DEBLONDE et al. (Novembre, 2011). "INTERNET & RECRUTEMENT : 10 ans d'Internet et autres outils du WEB 2.0. : Quel bilan du côté des recruteurs ?". MÉMOIRE D'EXPERTISE, MBA «Management des Ressources Humaines», 8ème promotion / 2009-2011, Dauphine, Université Paris. [En ligne]. Disponible sur : [http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/MEMOIRE%20MBA%20RH08%20Deblonde-Perruchot-Richomme-Roux.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE%20MBA%20RH08%20Deblonde-Perruchot-Richomme-Roux.pdf).
- [5] Agence "We Are Social Singapore", Chiffres Réseaux Sociaux (2015). [www.blogdumoderateur.com/chiffres-reseaux-sociaux-so](http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-reseaux-sociaux-so)
- [6] Blog d'Anthony Poncier (septembre 2011). « Stratégie d'e-réputation en entreprise ». [En ligne]. Disponible sur : <http://poncier.org/blog/?p=3615>
- [7] François Pisani & Dominique Piotet, (2010), "Comment le WEB change le monde, des internautes aux Webacteurs", 2e éd actualisée et augmentée, Edition Pearson Education.
- [8] Netendances (2010). « L'explosion des médias sociaux aux Québec ». [En ligne]. Disponible sur : [https://cefrio.qc.ca/media/uploader/medias\\_sociaux.pdf](https://cefrio.qc.ca/media/uploader/medias_sociaux.pdf).
- [9] <http://docplayer.fr/18200103-Editorial-direction-redaction-publicite-service-commercial-amel-salhi-tel-0770-56-30-38-amel-salhi-nticweb-com.html>.
- [10] Adamy, Gil (2012). "Le web social et la e-réputation", Edition Galino
- [11] Meziane, Atmani. (mars 2013). « L'entreprise et les Réseaux sociaux » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.djazairss.com/fr/lemaghreb/54079>.
- [12] Association Pour l'Emploi des Cadres(Apec).(2012). "Les-métiers-de-l'internet-les-référentiels". des métiers cadres.Retrouvée : [https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias\\_delia/documents\\_a\\_telecharger/referentiel\\_metiers/referentiel\\_des\\_metiers\\_de\\_l\\_internet/199bd283bd8a9b98306952dccc3efb01.pdf](https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/referentiel_metiers/referentiel_des_metiers_de_l_internet/199bd283bd8a9b98306952dccc3efb01.pdf). Consulté le 18/07/2014.
- [13] CHANLON C. (2010). "L'e-réputation, Comment gérer sa réputation sur le web". Portail des PME.
- [14] Fillas E. Villeneuve A. "E-réputation, Stratégies d'influence sur Internet". 2010
- [15] Paquerot (M.), Queffelec (A.), Sueur (I.), Biot-Paquerot (G.), « L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? », *Revue Management et Avenir*, vol. 45, p. 294-331, 2011.
- [16] Frochot (D.), Molinaro. (F.), Livre blanc sur l'e-réputation, *Les Infostatégies, Paris, 2008*.
- [17] VINCENT DUTOT (2014). « Réputation et e-réputation, deux notions différentes ». La revue des marques - n°88 - octobre 2014.
- [18] Amine Sayeh. (juin 2014). « La e-réputation trace son chemin en Algérie ». [En ligne]. Disponible sur : [www.nticweb.com/14-dossiers/7861-la-e-r%C3%A9putation-trace-son-chemin-en-alg%C3%A9rie.html?Showall=&limitstart=](http://www.nticweb.com/14-dossiers/7861-la-e-r%C3%A9putation-trace-son-chemin-en-alg%C3%A9rie.html?Showall=&limitstart=) &limitstart, consulté le 12/11/2014
- [19] Bénédicte Deleporte. (2012). "Les atteintes à l'e-réputation de l'entreprise : comment défendre son image de marque". [En ligne] sur : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/51170/les-atteintes-a-l-e-reputation-de-l-entreprise---comment-defendre-son-image-de-marque-sur-internet.shtml>.
- [20] Agence de référencement SKA (2017). « Comment référencer son site avec le référencement naturel ». [En ligne]. Disponible sur : <https://www.agence-ska.com/fr/le-referencement-google>
- [21] MARLENE PAGE, (2011). « La mise en place d'une stratégie d'e-réputation en entreprise : Le cas de 3DDUO, Studio de création de jeux vidéo. Mémoire de stage, l'UFR IDIST, Université Charles de Gaulle - Lille III.
- [22] A. Jdey (Mars 2010). « E-réputation : le livre blanc », ouvrage collectif dirigés par A. Jdey et regroupant 10 contributions. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.slideshare.net/jdeyaref/ereputation-le-livre-blanc>.
- [23] P-e.net. "Image de marque et réputation d'entreprise : méthode pour bien communiquer". [En ligne]. Disponible sur : <https://www.petite-entreprise.net/P-596-85-G1-image-de-marque-et-reputation-d-entreprise-methode-pour-bien-communiquer.html>.
- [24] blog. Sociallymap (2017). « E-réputation : comment protéger votre entreprise sur le web ? ». [En ligne]. Disponible sur : <http://blog.sociallymap.com/e-reputation-comment-protéger-son-entreprise-sur-le-web/>.

# Le rôle du numérique dans la promotion de l'économie

Manal Nechar<sup>1</sup>, Mohamed Saadaoui<sup>2</sup>

Département économie, Ecole Nationale Supérieure  
Agronomique (ENSA)  
Avenue HassenBadi El Harrach Alger Algérie  
m.nechar@ensa.dz  
saadberg@yahoo.fr

**Résumé -Les échanges internationaux se développent en particulier dans le monde des pays émergents et en voie de développement. Cependant, l'Algérie a accusé un certain retard par rapport à ses voisins concernant l'économie numérique, ce retard se ressent surtout dans la contribution des TIC au PIB national, l'analyse des produits et des entreprises TIC permet de cerner la réalité du marché.**

**Nous tenterons à travers ce modeste travail, de voir quels sont les avantages que peut tirer le pays de l'économie numérique, notamment en matière de création de richesse, L'objectif de ce présent article sera alors de tenter de répondre à la question principale : A quel niveau l'économie numérique peut-elle contribuer dans promotion du PIB en Algérie ?**

**Mots clés : économie numérique, produits TIC, entrepreneuriat numérique.**

## I. INTRODUCTION :

Le développement de l'informatique a donné naissance à ce qui est convenu d'appeler l'économie numérique, ou la vulgarisation d'internet et la fonte des limites territoriales; en effet la transition numérique est en marche, des medias à l'automobile en passant par le tourisme, l'agriculture ou la santé, c'est toute l'économie qui devient numérique(COLIN N, LANDIER A, MOHNEN P et PERRET A, Octobre 2015, p10)<sup>1</sup>.

Cette transition est bien lancée mais à des niveaux très différents, par exemple (BEN YUCEF Adel, 2011,p 242)<sup>2</sup> : le chargement d'un fichier peut prendre quelques secondes si l'on recourt à une connexion à haut débit, il

<sup>1</sup>COLIN N, LANDIER A, MOHNEN P et PERRET A, Octobre 2015, Economie numérique, les notes du conseil d'analyse économique, N° 26, « conseil d'analyse économique ».

<sup>2</sup>BEN YUCEF Adel, 2011, quelle chance pour l'économie numérique en méditerranée ?, économie et territoire, structure productive et marché du travail, université de Nice Sophia-Antipolis, France

peut nécessiter plusieurs heures avec une connexion à faible débit, ceci revient à la largeur de la bande passante en 2007, elle était de 857 en Algérie, 304 en Syrie, de 1023 en Egypte, 8390 en Turquie, de 62484 en Suède et de 9 617 645 au Luxembourg.

L'objectif de ce présent article sera alors de tenter de répondre à la question principale : A quel niveau l'économie numérique peut-elle contribuer dans promotion du PIB en Algérie ?

Dans cette perspective, nous avons structuré notre article autour de deux axes principaux, le premier s'intitule l'écosystème du numérique, où nous nous intéresserons à l'usage du numérique, à la relation entre économie numérique et croissance économique puis nous allons consulter les investissements dans le domaine du numérique. Le second axe portera sur le commerce et l'entrepreneuriat en économie numérique. Comme l'indique le titre, il s'agira de voir les importations en matière de produits numériques puis l'entrepreneuriat dans ce secteur.

## II. L'écosystème du numérique :

### A) L'usage du numérique en Algérie :

Selon l'ARPT le nombre d'abonnés 3G en Algérie est passé à plus de 16 millions en 2015 et a augmenté de +91.78 % par rapport aux abonnés de 2014 (8.5 millions), même que l'utilisation des réseaux sociaux est en progression à l'image de ce qui se passe dans le reste du monde comme le démontre l'étude de la *DubaiSchool of Government* intitulée *Arab Social Media Report*<sup>3</sup> où l'Algérie est considérée comme émergent pour sa moyenne de pénétration de 18,1 % et un nombre d'utilisateurs estimé à 6,8 millions en mai 2014.

L'un des avantages qu'offre l'économie numérique est qu'elle permet d'instaurer une relation directe entre le consommateur et l'entreprise (ou entre l'administration et les citoyens) et ceci sans contrainte de temps ni de lieu ce qui permet de réaliser des économies, le lancement de l'e-administration avec la numérisation des documents et la mise des services en ligne, permet également de diminuer la facture des services publics, le portail national de la création d'entreprise<sup>4</sup> est un bon exemple.

Néanmoins, la question de la sécurité des données, les limitations réglementaires du système bancaire Algériens et la faiblesse des paiements en ligne et carte bancaire constituent un frein considérable pour le développement d'internet.

D'un autre côté, il faut une période d'incubation de 3 à 5 ans pour qu'une start-up stabilise son modèle économique.

<sup>3</sup><http://www.mbrsg.ae/getattachment/e9ea2ac8-13dd-4cd7-9104-b8f1f405cab3/Citizen-Engagement-and-Public-Services-in-the-Arab.aspx>

<sup>4</sup><https://www.jecremonentreprise.dz/>

Même Twitter a mis des années avant de s'imposer<sup>5</sup>, coté financement les banques ne proposent aucun produit spécifique aux entreprises du numérique pourtant secteur stratégique, ce qui fait également barrage au développement du numérique.

*B) Economie numérique et croissance économique :*

Arthur D. Little (bureau d'étude), dans son étude<sup>6</sup> réalisée entre 2007 et 2013 a identifié deux facteurs concernant les nouveaux usages et nouveaux marchés connaissant une forte croissance générée par le numérique, ces deux facteurs consistent en : l'effet multiplicateur macro-économique et l'effet accélérateur de transformation.

L'effet multiplicateur macro-économique concerne le retour sur investissement réalisé par l'état, l'étude de D. Little donne l'exemple de 1 euro investi dans les télécoms qui génère 6 euros de PIB et 3 euros de recettes fiscales pour l'état.

L'effet accélérateur de transformation quant à lui se répercute sur l'ensemble de l'écosystème numérique (usages, produits, services et marchés).

D'ailleurs la comparaison de la croissance économique v/s revenus de l'écosystème numérique du monde entre 2007 et 2013 (D. Little, 2014)<sup>7</sup> démontre que la croissance de l'écosystème numérique est deux fois plus importante que la croissance économique, 5,6 % contre 2,5 % sur la même période.

*C) Les investissements dans le domaine du numérique :*

L'Algérie investi 4586 Millions de Dollars en 2011 dans les TIC dont 144 millions dans le développement de logiciel et 228 millions dans les services informatiques, cependant des efforts financiers plus importants sont nécessaires, notamment dans le développement des contenus (logiciel et applications) créateur de valeur ajoutée (JANKAR Rachid, Etude et Analyse, octobre 2014, p10)<sup>8</sup>.

D'autre part, l'impact sur l'usage des TIC dans la société ne fut pas très important, l'étude menée par MEBARKI (2013,

p28)<sup>9</sup> a permis de constater dans ce sens que la performance attendue de l'usage des TIC est fonction de leur capitalisation et non pas de leur acquisition et que les éléments de contexte organisationnel et de management ont un rôle central.

Les données citées ci-dessus se répercutent sur le classement de l'Algérie au niveau international, ce qui pousse à la réflexion, pour l'année 2015 le « Global Information Technology Report 2015 »<sup>10</sup> classe le pays à la 120<sup>ème</sup> place, ce classement repose sur l'indice NRI « NetworkedReadness Index » qui évalue la capacité du pays à exploiter le numérique dans la promotion de la croissance et la compétitivité.

III. COMMERCE ET ENTREPRENEURIAT EN ECONOMIE NUMERIQUE :

*A) L'importation des produits liés à l'économie numérique :*

Selon l'ARPT<sup>11</sup> (autorité de régulation de la poste et des télécoms) en 2014, les demandes d'agrément pour l'importation des équipements et terminaux de communication ont dépassé la barre des 1000 agréments.

Pour notre part, nous avons procédé à l'analyse les données du fichier CNIS (centre national d'information et de statistique) et observé l'évolution des importations de l'Algérie des produits Tic sur la période 2010-2014, l'exportation étant quasiment absente même les activités Offshore se montrent encore timides, d'ailleurs la règle des 180 jours (pour le rapatriement des devises du produit de l'exportation) imposée par la banque d'Algérie ne stimule pas les exportations.

D'après le rapport statistique des services de douanes<sup>12</sup> (2014) sur le commerce extérieur, les produits électriques pour la téléphonie mobile se trouvent en 3<sup>ème</sup> position avec 1 048 237 956 USD parmi les produits industriels derrière l'importation des véhicules avec une évolution de 43,43% par rapport à l'année 2013 ; Cette position reflète l'importance de ces produits dans l'économie nationale et suscite notre curiosité sur leur évolution.

Traditionnellement, les TIC (ou les produits numériques) sont composées : des télécommunications, de l'informatique et des appareils de reproduction du son et des vidéos.

<sup>9</sup>MEBARKI N., 2013, Tic et performance d'entreprise : étude d'impact – cas de quelques entreprises Algériennes-, les cahiers du CREAD N° 104.

<sup>10</sup>[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_IT\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf)

<sup>11</sup>www.arpt-dz.org

<sup>12</sup>Rapport statistique du CNIS pour l'année 2014 sur le commerce extérieur.

<sup>5</sup>[http://www.algerparis.fr/economie/la-nouvelle-economie-numerique-l-algerie-prete-au-decollage\\_a-160-3346.html](http://www.algerparis.fr/economie/la-nouvelle-economie-numerique-l-algerie-prete-au-decollage_a-160-3346.html)

<sup>6</sup>FMI, 2014, Thomson Reuters, D.LITTLE Arthur, Value growthtracker disponible sur le lien:[http://www.adlittle.fr/uploads/tx\\_extthoughtleadership/ArthurDLittle\\_FFT\\_2014\\_Economics\\_of\\_Telecoms\\_Report.pdf](http://www.adlittle.fr/uploads/tx_extthoughtleadership/ArthurDLittle_FFT_2014_Economics_of_Telecoms_Report.pdf)

<sup>7</sup>[http://www.adlittle.fr/uploads/tx\\_extthoughtleadership/ArthurDLittle\\_FFT\\_2014\\_Economics\\_of\\_Telecoms\\_Report.pdf](http://www.adlittle.fr/uploads/tx_extthoughtleadership/ArthurDLittle_FFT_2014_Economics_of_Telecoms_Report.pdf)

<sup>8</sup>JANKAR Rachid, Etude et Analyse, octobre 2014, les technologies de l'information au Maroc, Algérie et Tunisie , consultant, IPEMED

Pour notre part, nous avons tenté de classer ces produits en 07 catégories distinctes en se basant sur les statistiques des services des douanes Algériennes, à savoir :

- 1- Machines automatiques de traitement de l'information ;
- 2- Périphériques matériels informatiques ;
- 3- Appareils électriques pour la téléphonie ;
- 4- Appareils récepteurs de télévision ;
- 5- Appareils électriques et parties pour machines de traitement de l'information ;
- 6- Périphériques de stockage informatiques ;
- 7- Appareils de radionavigation, antennes et fibre optique.

Nous allons d'abord analyser par panel c'est-à-dire analyser l'évolution des importations de chaque catégorie de produit (dite variable) sur les cinq années de l'étude (2010-2014).

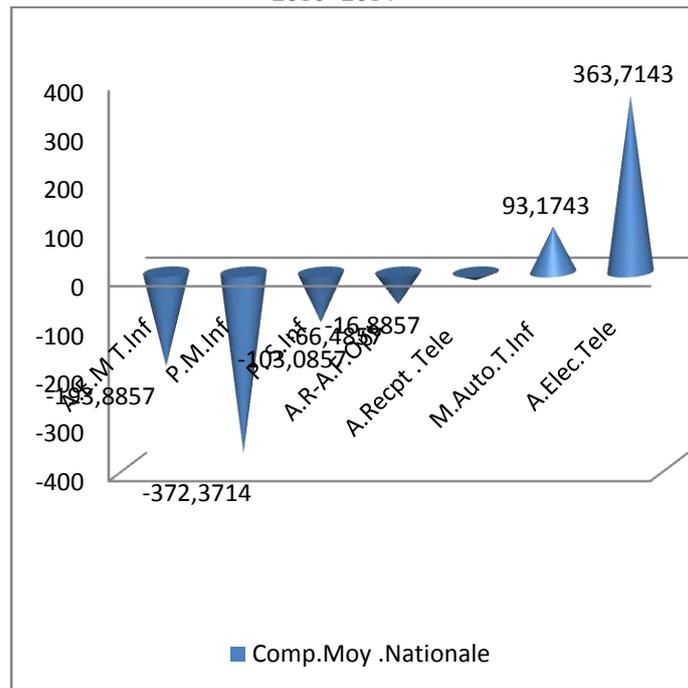
Fig.1 : L'évolution des importations des produits TIC en Millions de \$ en Algérie sur la période 2010-2014



Source : Réalisé par les auteurs à partir de stata sur la base des données CNIS

Cette ensemble de graphiques montre que les différentes catégories de produits TIC affichent une croissance de leurs importations durant la période 2010-2014, la plus importante en terme de valeur semble être la catégorie des appareils électriques pour la téléphonie qui passe de moins de 500 Millions de dollars en 2010 à plus d'un milliard en 2014.

Fig.2 : Variabilité moyenne inter groupes des produits importés par rapport la moyenne nationale sur la période : 2010 -2014



Source : Réalisé par les auteurs à partir de stata sur la base des données CNIS

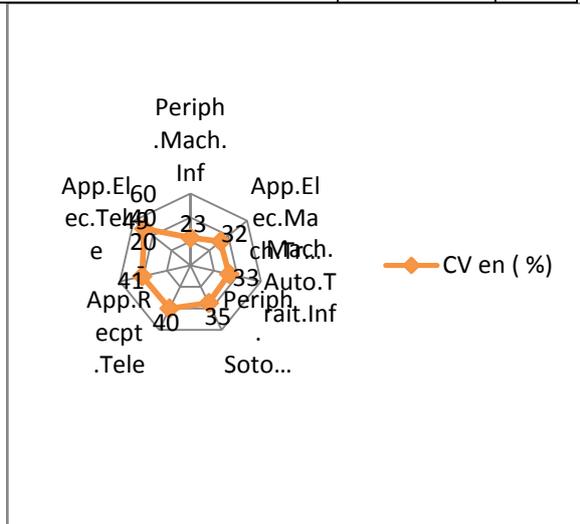
Durant cette période (2010-2014) la moyenne des importations des appareils électriques pour machines de traitement de l'information qui est de 79.6 M \$ est inférieure à la moyenne nationale qui est de 223.48 M\$(voir tableau en annexe).

Pour les importations en appareils de réception téléphonique, il est au niveau de la moyenne nationale, à l'inverse l'importation des deux catégories de produits : machines automatiques de traitement de l'information et les appareils électrique pour la téléphonie sont au-dessus de la moyenne, même que l'importation des appareils électrique pour la téléphonie la dépasse largement.

Ceci peut traduire une large consommation des appareils téléphoniques au détriment des autres catégories des produits TIC, c'est donc sans surprise que cette catégorie se trouve en tête de liste (voir tableau en annexe) ; mieux encore, la tendance des consommateurs vers une utilisation excessive et individuelle qui ne peut être considéré comme un investissement qui contribue au développement économique

Fig.3 : Les variabilités moyennes intergroupes des produits TIC importés en Algérie 2010-2014

Groupe d'activité	nombre d'entreprise	Taux
Activité informatique, conseils et activités connexes	14911	12 %
Activité commerce des Tic	34731	14%
Activités de télécommunication	32820	28%
Activité industrie et service Tic	57641	46%
Total	140103	100%



Source : Réalisé par les auteurs à partir de stata sur la base des données CNIS

La variation durant ces cinq ans (2010-2014) est plus importante pour les appareils électriques de la téléphonie (49) ce qui traduit une grande instabilité dans les importations de cette catégorie de produit, par contre pour ce qui est de la catégorie périphériques pour machines de traitement de l'information la variation semble être la plus faible du groupe (23), on comprend alors qu'il y a une stabilité dans le montant des importations de ces produits.

B) Les entreprises liées à l'économie numérique :

Nous nous intéresserons dans cette partie aux entreprises TIC installées en Algérie en se basant sur leurs inscriptions au centre national du registre de commerce (CNRC), ces données nous permettront de dresser un premier état sur la cartographie de ces entreprises qui exercent dans le domaine des Tic.

Tableau 3 : Répartition des activités du domaine des TIC (chiffres 2015) :

Source : établi par l'auteur à partir des données du centre de registre de commerce (CNRC).

L'activité industrie et service Tic représente 46% suivie par l'activité de télécommunication qui représente 28%, l'activité commerce des Tic 14% puis par l'activité informatique et conseils avec 12%.

La position que représente l'activité industrie et service Tic est justifiée par le nombre important d'entreprises œuvrant dans l'installation de réseaux et de centrales électriques et téléphoniques (43 723 entreprises), un domaine en pleine croissance vu les projets en cours. La position de l'activité informatique et conseils avec 12% reflète le faible engouement des entrepreneurs pour la production de contenu ou est-ce dû aux problèmes de financement et viabilité de ce type d'entreprises dont le capital est bien souvent intangible, pourtant c'est un segment à grand potentiel dans la création de valeur.

VI. CONCLUSION ET DISCUSSION:

L'économie numérique couvre aujourd'hui un périmètre qui ne cesse de s'élargir de la téléphonie mobile, à l'administration et l'éducation en passant par les livres numériques et équipements électroniques, on parle même de l'internet des objets, ce qui offre aux entreprises des opportunités de développement par la création de nouveaux produits répondant aux attentes des consommateurs ainsi que par la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation et de management pour l'entreprise.

En Algérie, la contribution des TIC au PIB national est de l'ordre de 2.8% à 2.9 % (et 4% y compris le domaine postale), 12% au Maroc et 8% en Tunisie (en 2013), elle reste encore relativement faible comparé à ses voisins.

Pourtant tout portait à croire que la stratégie e-Algérie été bien lancé, avec les investissements importants entrepris par l'état et des plans amorcés comme OUSRATIC ..... le déploiement de la 3G a boosté les choses certes, la 4G et la fibre optique le feront encore plus ... probablement...mais il manque encore la création de richesse et ce retour sur investissement tant attendu pouvant stimuler le PIB.

En effet les activités créatrices de valeurs comme la production de logiciels informatiques et applications mobiles classées ici dans l'activité informatique et conseils sont assez peu rependues et suscitent pour notre part plus d'attention afin d'assurer un écosystème plus favorable à leur développement et leur pérennité néanmoins, la qualité du débit internet (en particulier avec le lancement de la 4G) permet parfaitement la création de contenu.

L'analyse des chiffres du commerce extérieur montre que l'importation des produits TIC est en croissance, nous constatons du numérique, les Algériens a contrario de ce qu'on pensait ont parfaitement su maîtriser et s'adapter à ce nouvel air, les ventes de Smartphones et le taux de fréquentation des réseaux sociaux en témoignent; mais il y a des chiffres qui rassurent et d'autres moins.

En effet l'analyse montre que c'est plutôt les produits finis qui sont les plus importés au détriment de la production

locale qui crée de la valeur, dans ce sens des mesures ont été prises, notamment par les dernières lois de finance pour renvoyer la balance en faveur des producteurs locaux, et taxer d'avantage les importations, il s'agit d'un retour au protectionnisme, maintenant reste à voir si ces mesures vont être suffisantes pour relancer la croissance ou est-ce juste pour protéger les réserves de change., pire encore l'analyse montre également une consommation individuelle excessive des appareils de la téléphonie, une consommation non créatrice de valeur.

Au terme de notre étude, nous avons pu voir que le numérique en Algérie a été un accélérateur de la transformation (le changement des habitudes et d'usages, ...) mais son rôle de multiplicateur macro-économique n'a pas été aussi bien exécuté malgré le fort potentiel dont dispose le pays (la création de richesse dans ce domaine reste très faible – voir PIB-).

#### BIBLIOGRAPHIE :

- 1- BEN YUCEF Adel, 2011, quelle chance pour l'économie numérique en méditerranée ?, économie et territoire, structure productive et marché du travail, université de Nice Sophia-Antipolis, France.
- 2- COLIN N, LANDIER A, MOHNEN P et PERRET A, Octobre 2015, Economie numérique, les notes du conseil d'analyse économique, N° 26, « conseil d'analyse économique ».
- 3- FMI, 2014, Thomson Reuters, D.LITTLE Arthur, Value growthtracker disponible sur le lien: [http://www.adlittle.fr/uploads/tx\\_extthoughtleadership/ArthurDLittle\\_FFT\\_2014\\_Economics\\_of\\_Telcoms\\_Report.pdf](http://www.adlittle.fr/uploads/tx_extthoughtleadership/ArthurDLittle_FFT_2014_Economics_of_Telcoms_Report.pdf)
- 4- JANKAR Rachid, 2014, Etude et Analyse, octobre 2014, les technologies de l'information au Maroc, Algérie et Tunisie , consultant, IPEMED
- 5- MEBARKI N., 2013, Tic et performance d'entreprise : étude d'impact – cas de quelques entreprises Algériennes-, les cahiers du CREAD N° 104.
- 6- Rapport statistique du CNIS pour l'année 2014 sur le commerce extérieur.

#### Les sites WEB :

- 7- <http://www.mbrsg.ae/getattachment/e9ea2ac8-13dd-4cd7-9104-b8f1f405cab3/Citizen-Engagement-and-Public-Services-in-the-Arab.aspx>
- 8- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_IT\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf)
- 9- [http://www.algerparis.fr/economie/la-nouvelle-economie-numerique-l-algerie-prete-au-decollage\\_a-160-3346.html](http://www.algerparis.fr/economie/la-nouvelle-economie-numerique-l-algerie-prete-au-decollage_a-160-3346.html)
- 10- <https://sidjilcom.cnrc.dz/>
- 11- <https://www.jecreemonentreprise.dz/>
- 12- [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

#### ANNEXE :

Tableau 1 : Moyenne des importations

xtsum valeur		Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations	
valeur	overall	273.4857	223.4825	52	1048	N =	35
	between	196.9343	79.6	637.2		n =	7
	within	125.3956	-84.71429	684.2857		T =	5

Tableau 2 : analyse par panel par variable

Tableau 3 : Les variabilités moyennes  
intergroupes des produits TIC importés en Algérie  
2010-2014

Tableau 4 : Variabilité moyenne inter groupes des produits importés par rapport la moyenne nationale sur la période : 2010 -2014

Groupes de Produits Importes	Moy	Std .dev	IE	Rang(IE)	CV en (%)	Rang(CV)
Periph.Mach.Inf	95	22.53886	55	7	23	7
App.Elec.Mach.Trait.Inf	79.6	25.08585	52	6	32	6
Mach.Auto.Trait.Inf	366.66	121.6318	325	5	33	5
P.M.Inf	95	178.4857	158	5	6	4
Periph. Sotock.Inf	170.4	59.23512	158	5	35	4
P. S.Inf	170.4	103.0857	158	5	5	4
App.Recept.Tele	256.6	102.8606	239	3	40	3
App.Radi.Anti .Fibre.Optique	207	83.63014	164	4	41	3
M.Auto.T.Inf	366.66	93.1743	164	4	2	2
App.Elec.Tele	637.2	310.8693	769	1	49	1

. by variables, sort : xtsum valeur

-> variables = Mach.Auto.Trait.Inf

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
valeur overall	366.6	121.6318	229	554	N = 5
between	.	366.6	366.6	366.6	n = 1
within		121.6318	229	554	T = 5

-> variables = App.Elec.Mach.Trait.Inf

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
valeur overall	79.6	25.08585	52	117	N = 5
between	.	79.6	79.6	79.6	n = 1
within		25.08585	52	117	T = 5

-> variables = App.Elec.Téle.

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
valeur overall	637.2	310.8693	279	1048	N = 5
between	.	637.2	637.2	637.2	n = 1
within		310.8693	279	1048	T = 5

-> variables = App.Radi.Ant.Fibre.Optique

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
valeur overall	207	83.63014	139	303	N = 5
between	.	207	207	207	n = 1
within		83.63014	139	303	T = 5

-> variables = App.Recept.Tele.

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
valeur overall	358.6	102.8606	231	470	N = 5
between	.	358.6	358.6	358.6	n = 1
within		102.8606	231	470	T = 5

-> variables = Périph.Mat.Inf

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
valeur overall	95	22.53886	78	133	N = 5
between	.	95	95	95	n = 1
within		22.53886	78	133	T = 5

-> variables = Périph.Stock.Inf

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
valeur overall	170.4	59.23512	99	257	N = 5
between	.	170.4	170.4	170.4	n = 1
within		59.23512	99	257	T = 5

Tableau 5 :  
Abréviation

Abréviation	La catégorie
M.	Machines
Aut.	Automatiques
o.T.	de traitement de l'information ;
Inf	de traitement de l'information ;
P.	Périphériques matériels informatiques ;
M.i	matériels informatiques ;
nf	matériels informatiques ;
A.E	Appareils électriques pour la téléphonie
Tel	Appareils électriques pour la téléphonie
A.R	Appareils récepteurs de télévision
ect.	Appareils récepteurs de télévision
Tel	Appareils récepteurs de télévision
e	Appareils récepteurs de télévision

	on ;
A.E .M. T.in f	Appare ils électriq ues et parties pour machin es de traitem ent de l'infor mation
P.S. inf	Périphé riques de stockag e inform atiques ;
A.R .A. F.O pt	Appare ils de radiona vigatio n,anten nes et fibre optique

# Articulation Gouvernance-Santé Financière: Etude Comparative Entre Total Maroc et Cosumar

Mohamed Saber Hassainate<sup>#1</sup>, Lamiae Laghmari<sup>#2</sup>

<sup>#1</sup> Professeur HDR à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal, Rabat, Maroc  
Avenue des Nations Unies, Rabat 10000, Maroc

<sup>#2</sup> Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal, Rabat, Maroc  
2lamiae.laghmari@gmail.com

**Résumé—** Depuis quelques décennies, la gouvernance d'entreprise monopolise les esprits de tous les conseils à l'échelle du globe. L'ampleur qu'a prise ce sujet à pousser plusieurs Etats et gouvernements à instaurer des mesures législatives et réglementaires en matière de bonnes conduites, tant au niveau des administrations publiques qu'au niveau des entreprises privées. Actuellement, la bonne gouvernance est perçue comme un incontournable pour la transparence, l'intégrité et la responsabilisation des organisations. De plus, elle contribue à améliorer la performance sociale et financière de l'entreprise. L'intérêt de cet article est de prouver l'existence d'un lien entre la gouvernance et la santé financière de l'entreprise, dans le sens où l'adoption des bonnes pratiques de gouvernance conduit une bonne santé financière.

**Mots Clés—** Gouvernance - Bonnes pratiques – Conseil d'Administration – Santé Financière – Actionnaires - Dirigeants

## I. INTRODUCTION

Suite à une série de scandales financiers qui ont bouleversé le monde entier (Enron, Worldcom, Vivendi...), plusieurs débats ont évoqué l'efficacité des systèmes de contrôle des entreprises. Toutefois, le débat sur la gouvernance d'entreprise est, de loin, celui qui a fait couler le plus d'ancre. Ce débat met l'accent sur l'importance de la bonne gestion et la bonne gouvernance sur la performance et la santé financière de l'entreprise.

C'est ainsi, que depuis le milieu des années quatre-vingt, nous assistons à une vague de recommandations concernant la gouvernance traduisant une volonté de réagir aux critiques internationales sur le manque de transparence et la qualité de la performance financière des grandes entreprises. Le but étant de déceler des anomalies et des défaillances afin de les traiter et de les contrôler.

Plusieurs recherches et travaux précédents se sont intéressés à la performance de l'entreprise en lien avec la gouvernance et la plupart a montré un effet significatif entre les deux. Cette tendance a été confirmée par le rapport de Mercer (2009) [1] qui a examiné 36 recherches académiques portant sur l'impact des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sur la performance. Plus de 55% de ces recherches montre un lien positif entre les facteurs ESG et la performance de l'entreprise, tandis que 3 études uniquement démontrent un lien négatif.

Le Maroc, étant un pays en voie de développement, se voit obligé de s'aligner aux normes internationales imposées par la vague de la mondialisation. Il doit être capable de fournir aux investisseurs, notamment étrangers, les mêmes conditions que celles se trouvant ailleurs. Le respect des principes de gouvernement d'entreprises constitue, à cet effet, une condition sine qua non.

Dans un système où le capital est dispersé entre un grand nombre d'actionnaires, ces derniers ne peuvent contrôler les activités des dirigeants, et donc ne contrôlent pas les ressources et ne maîtrisent pas la répartition de la richesse créée.

C'est dans ce sens qu'intervient l'analyse financière afin de contrôler cette richesse et mieux la cerner. Cette analyse intéresse non seulement les actionnaires, mais l'ensemble des parties prenantes, notamment les prêteurs, qui ont, par un contrat, des droits sur cette richesse créée.

L'analyse financière de l'entreprise est donc l'analyse financière faite par ces parties prenantes sur cette richesse, et ce en fonction de leurs objectifs et de leurs droits contractuels.

La réflexion sur la question de gouvernance d'entreprise et de sa santé financière fait surgir plusieurs polémiques.

Notre travail de recherche s'est focalisé sur la problématique suivante: **Dans quel sens, les mécanismes de gouvernance impactent la santé financière de l'entreprise?**

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact des mécanismes de bonne gouvernance sur la performance et la santé financière de l'entreprise. Elle est motivée par plusieurs raisons.

D'abord, elle présente un double intérêt à la fois pour les actionnaires et les dirigeants. En effet, en adoptant les bonnes pratiques de gouvernance, les fournisseurs de capitaux pourront assurer un bon niveau de performance et garantir une bonne santé financière, autrement dit respecter leurs intérêts à savoir la maximisation de leur richesse.

Par ailleurs, les dirigeants devront s'intéresser à la gouvernance de l'entreprise dans la mesure où ils se préoccupent de la performance de leurs organisations qui reflète la qualité de leurs décisions et constitue donc la base de la légitimité de leurs pouvoirs.

## II. APPROCHE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE ET LA SANTÉ FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise a, depuis quelques décennies, fait l'objet d'un regain d'intérêt et de terrain. L'ampleur qu'a prise ce sujet a poussé plusieurs organismes internationaux à être attentifs aux règles et principes de gestion, que ce soit au niveau des établissements et administrations publiques qu'au niveau des entreprises privées. Cette nouvelle donne, qui a bouleversé l'environnement de l'entreprise, est née suite aux diverses publications internationales, notamment celle de l'OCDE.

### A. *La Gouvernance de l'Entreprise: Un Processus Par Lequel Une Société Se Pilote et Se Dirige*

1) *Origines et Définitions:* Le champ de la corporate governance, du «gouvernement» ou de la «gouvernance» d'entreprise s'est constitué principalement au cours des années 1980 et 1990 aux Etats Unis. En effet, à cette époque, plusieurs chercheurs et analystes ont convergé sur le fait que la séparation, fortement prononcée dans les grandes sociétés américaines, des fonctions de propriété exercées par les actionnaires, et celle de gestion, assurées par les dirigeants a conduit à une dégradation de performance pour les actionnaires due à une défaillance au niveau du système de contrôle.

Les actionnaires des entreprises ont commencé donc à perdre de leur pouvoir au profit des dirigeants. Ce constat a fait l'objet d'une théorie dénommée « Théorie d'agence » développée par Jensen & Meckling, selon laquelle il existe une relation d'agence au sein de la firme, représentée par ses actionnaires et ses dirigeants.

Nous pouvons définir la relation d'agence par un contrat reliant une ou plusieurs personnes (le principal) qui engage une autre personne, ou plusieurs, (l'agent) pour accomplir une tâche pour son propre compte ce qui implique une délégation de nature décisionnelle.

Selon cette théorie, toute relation d'agence entraîne un certain nombre de conflits du fait de l'existence d'une divergence d'intérêt entre les deux parties: chacune cherche à maximiser son utilité au détriment de l'autre.

Face à cette situation, les actionnaires ont essayé de se réapproprier le pouvoir de décision perdu au profit des dirigeants. Cette réaction était à l'origine de la naissance du concept de « corporate governance » ou de la « gouvernance d'entreprise ».

« La gouvernance d'entreprises regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes de l'autre part; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise ». [2]

La gouvernance d'entreprise peut être définie également comme étant « L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire ». [3]

A travers ces deux définitions, nous retenons que la gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des

réglementations, de lois et institutions destinées à cadrer la manière dont l'organisation est dirigée, pilotée et contrôlée. Elle se rapporte à la structure et au processus qui sont utilisés pour diriger ses destinées et implique une certaine répartition des pouvoirs entre les décideurs notamment les actionnaires et les administrateurs.

L'objectif de la gouvernance d'entreprise est d'orienter et d'établir la stratégie globale de l'entreprise. Elle constitue donc l'un des éléments clés d'une organisation prospère et joue ainsi un rôle fondamental pour maintenir une forte croissance économique et assurer une création de valeur effective au sens de chacune des parties prenantes.

2) *Les Principes de Gouvernement de l'OCDE:* La gouvernance d'entreprise repose sur plusieurs principes qui constituent son noyau. Garantir une bonne gouvernance revient à respecter l'ensemble de ces principes afin de garantir un processus durable et efficace de création de valeur.

Ces principes ont pour objectif d'améliorer le cadre juridique et réglementaire qui organise le gouvernement de l'entreprise. Ils visent également à donner des orientations et des propositions aux autorités, aux investisseurs et à l'ensemble des parties prenantes qui interviennent dans le gouvernement de l'entreprise.

La transparence et l'efficacité des marchés constituent l'un des principes les plus importants sur lesquels se fondent le gouvernement de l'entreprise. En effet, la gouvernance d'entreprise devrait, avant tout, concourir à l'intégrité des marchés en promouvant leur transparence et leur efficacité dans le but d'améliorer la performance globale de l'économie.

Ce principe se concrétise également dans le fait où les dispositions réglementaires et légales qui impactent les pratiques de gouvernance dans un pays donné, doivent être consistantes, transparentes et applicables. [4]

La gouvernance d'entreprise a pour objectif également de garantir les intérêts et les droits de l'ensemble des parties prenantes, notamment les détenteurs du capital. Dans ce sens, la gouvernance d'entreprise cherche à protéger le droit de céder ou transférer des actions; le droit d'obtenir d'une manière régulière toutes les informations jugées pertinentes et significatives sur la société; le droit de bénéficier de méthodes fiables d'enregistrement de leurs titres; le droit d'assister et de voter aux Assemblées Générales; le droit d'élire et de révoquer les administrateurs et le droit d'être associés au partage des bénéfices de la société. [4]

Les investisseurs institutionnels, au même titre que les actionnaires, doivent exercer leurs droits en toute légitimité en tant que détenteurs du capital.

La gouvernance d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires qui détiennent des actions d'une même série à l'intérieur d'une classe. Ce traitement concerne tous les actionnaires qu'ils soient minoritaires ou étrangers. Les actionnaires minoritaires doivent être protégés des actes abusifs commis à leurs égards, directement ou indirectement, par les actionnaires majoritaires ou dans leurs intérêts. Ils doivent, à cet effet, disposer de clauses défensives protégeant leurs droits. [4]

Ayant une vision de création de richesse et de valeur, la gouvernance devrait encourager la coopération entre les différentes parties prenantes et la société. [4]

En ce qui concerne les salariés, les pratiques de gouvernance d'entreprise devraient permettre le développement des mécanismes de participations des salariés aptes à améliorer la performance de l'entreprise.

Le droit des créanciers, quant à lui, doit être protégé par la mise en place d'un dispositif efficace et efficient en matière de faillite.

Toutes les parties prenantes ont le droit d'exprimer librement auprès du conseil d'administration (CA) leurs inquiétudes sur les éventuelles pratiques contraires à l'éthique, et ceci ne devrait pas compromettre l'exercice de leurs droits.

La transparence et la diffusion de l'information constitue l'un des principes les plus importants du gouvernement selon l'OCDE.

En effet, la gouvernance d'entreprise doit garantir la diffusion, au bon moment, de toute information significative pouvant impacter l'entreprise, telles que sa situation financière, les résultats, l'actionnariat, les transactions effectuées avec les parties liées, les facteurs de risque prévisibles.

Toutes ces informations doivent être diffusées suivant les normes internationales de qualité en matière de comptabilité et de communication financière et non financière.

La diffusion des informations de la part de la société, notamment les états de synthèse, doit se faire suite à une révision et vérification des comptes approfondies de la part d'un auditeur externe indépendant, compétent et qualifié, tenu de fournir un avis objectif sur les états financiers permettant de donner une image fidèle sur la situation financière et le résultat de la société. [4]

Le mode de diffusion doit permettre à tous les utilisateurs d'accéder aux informations nécessaires, en temps opportun et au meilleur coût.

Le cinquième principe de gouvernement selon l'OCDE est d'assurer le pilotage stratégique et la surveillance effective des organes de gestion, en l'occurrence le CA. Ce dernier a une responsabilité et une loyauté vis-à-vis de la société et de ses actionnaires. [4]

Le CA est tenu de remplir plusieurs fonctions essentielles, notamment revoir et guider la stratégie globale de l'entreprise, ses plans d'actions, ses différents budgets, définir les objectifs à atteindre et s'assurer de la mise en œuvre des moyens permettant leur réalisation. De plus, il doit se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes et s'assurer de la mise en place d'une procédure transparent relative à la nomination des administrateurs. Le CA est tenue également de gérer les différents conflits d'intérêts susceptibles de naître entre les dirigeants et les actionnaires ainsi que de s'assurer de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière de la société et de l'existence d'un contrôle adéquat, notamment le contrôle financier et la gestion de risque. [4]

3) *Les Mécanismes de La Gouvernance*: La gouvernance est définie comme étant un ensemble de mécanismes organisationnels visant à délimiter le pouvoir des dirigeants (G. Charreaux).

Ces mécanismes sont nombreux, nous distinguons alors les mécanismes internes de ceux externes.

Les mécanismes internes reposent sur les intervenants internes à l'entreprise pour surveiller les agissements des dirigeants. Ils sont au nombre de cinq.

Le premier mécanisme est la participation des dirigeants au capital action. Ce mécanisme qui est appuyé par les travaux de Leland et Pyle (1997), stipule que le fait d'avoir une participation élevée au capital action de l'entreprise, encourage les dirigeants à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

En effet, une mauvaise gestion de leur part impacte la valeur marchande de l'entreprise ce qui met en danger la portion de leur richesse. Ainsi, les problèmes liés à l'effort et à l'horizon temporel se trouvent atténués.

Ce mécanisme confirme la thèse de la "convergence des intérêts" soutenue initialement par Berle et Means et reprise dans les travaux de Jensen & Meckling (1976) qui stipule que plus les dirigeants détiennent un pourcentage élevé du capital, plus l'écart par rapport à l'objectif de maximisation de la richesse est faible.

Une bonne gouvernance de l'entreprise intègre les contrats de rémunération incitatifs qui représentent le deuxième mécanisme interne.

Il s'agit principalement des régimes d'option et des primes. Selon Shleifer et Vishny (1997), ces contrats de rémunération incitatifs, notamment les régimes d'option, constituent une alternative efficace, puisqu'en maximisant la valeur de l'option de l'entreprise, les actionnaires maximisent également la valeur de leurs options, ce qui encourage les dirigeants à fournir plus d'effort afin d'assurer une bonne performance et augmenter la valeur de l'entreprise.

Les actionnaires dominants ou majoritaires constituent également un autre mécanisme de gouvernance. La présence de ces détenteurs de blocs de contrôle améliore la surveillance des dirigeants, réduit les coûts d'agence et augmente la valeur de l'entreprise.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le CA joue un rôle important au sein de l'entreprise. Fama (1980) lui attribue la mission de contrôler les dirigeants. Il constitue à cet effet le quatrième mécanisme interne de la gouvernance.

Théoriquement, son rôle est de s'assurer que les décisions prises par ces derniers, servent les intérêts des actionnaires.

La composition du CA est un point important qu'il convient d'évoquer. En effet, la proportion des administrateurs externes par rapport aux administrateurs internes détermine l'efficacité du conseil.

Selon Weisbach (1988), plus la proportion des administrateurs externes siégeant au conseil d'administration est élevée, plus la convergence entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires augmente. Inversement, le rôle disciplinaire du conseil peut être limité si les administrateurs internes (des anciens employés retraités par exemple) sont dominants.

Afin de mener à bien leur mission, les administrateurs disposent de trois outils de fonctionnement et de transparence.

Il s'agit du règlement intérieur qui précise le rôle du CA dans les décisions stratégiques, la charte de l'administrateur qui définit les droits et les devoirs des administrateurs et le rapport annuel qui constitue un support de communication majeur entre la société et l'ensemble de ses parties prenantes.

Avec l'émergence du concept de la gouvernance, le rapport annuel doit, aujourd'hui, contenir une explication détaillée du mode de gouvernance adopté par l'entreprise ainsi que son engagement en la matière.

Les recommandations en matière de gouvernance d'entreprise préconisent la création de trois comités spécialisés à savoir: le comité d'audit (comité des comptes), le comité des nominations et le comité de rémunération. Ces derniers représentent le cinquième mécanisme interne de la gouvernance.

Le comité d'audit est composé principalement d'administrateurs indépendants. Il détient la responsabilité sur l'arrêté des comptes et la connaissance des risques. En menant sa mission, il doit s'assurer du respect des points suivants : la composition, l'indépendance, la transparence, et les rôles vis-à-vis de l'arrêté des comptes des commissaires aux comptes et des auditeurs internes.

Le comité de nominations est chargé d'une triple mission devant le CA. En effet, il est chargé de la sélection et la proposition des administrateurs non dirigeants, de la préparation du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, et enfin de l'évaluation annuelle des administrateurs en regard des critères de nominations retenus.

Le comité de rémunérations est rattaché au CA, il est chargé de la rémunération des mandataires. Par souci de confidentialité, il est constitué d'un nombre réduit d'administrateurs, et doit travailler en toute transparence et indépendance.

Les mécanismes externes de la gouvernance sont les parties extérieures à l'entreprise et qui exercent un contrôle de la direction. Il s'agit, à titre d'exemple, du marché du travail, la réglementation des marchés des capitaux, l'intermédiation financière et l'environnement sociétal.

Selon Fama (1980), le marché de travail peut aider les entreprises à contrôler au mieux leurs coûts d'agence. En effet, le fait d'instaurer un système de rémunération basé sur la performance permettra à l'entreprise d'optimiser ses coûts d'agence et de garder les meilleurs dirigeants qui sont les plus performants.

La réglementation des marchés des capitaux joue un rôle essentiel dans la mesure où elle assure la protection des actionnaires. Ceci est garanti via plusieurs outils tels que les normes de divulgations de l'information, les restrictions sur les transactions d'initiés et ses mécanismes de sanctions. Par ailleurs, la réglementation des marchés des capitaux assure un rôle primordial de surveillance directe pour les actionnaires, surtout pour ceux qui sont dispersés géographiquement et qui ne peuvent pas assurer une bonne coalition d'actionnaires.

L'environnement sociétal de l'entreprise revêt à son tour une importance majeure au niveau des préoccupations des

sociétés. Depuis les années 90, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) a pris un essor et est devenue l'une de leurs principales aspirations. Le but étant de contribuer aux enjeux du développement durable et de laisser une trace.

Il est à noter que la gouvernance d'entreprise est l'une des sept questions centrales autour desquelles s'articule le concept de la RSE

#### *B. L'Analyse Financière: Un Pilier pour l'Appréhension de La Santé Financière de l'Entreprise*

*1) Définition et Objectifs:* L'analyse financière est, dans sa définition la plus simple, un ensemble de techniques visant à connaître la santé financière de l'entreprise.

Elle peut aussi être définie comme étant « Une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers et ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion, ...), sa solvabilité (risque potentiel pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements), et enfin son patrimoine ». [5]

Si l'on approfondit l'analyse de cette définition, nous pouvons dégager quatre questions fondamentales:

L'entreprise est-t-elle équilibrée? L'entreprise est-t-elle en croissance? L'entreprise est-t-elle rentable? L'entreprise est-t-elle solvable?

L'analyse financière est donc une approche qui permet l'étude de l'activité, de la rentabilité et du financement de l'entreprise, soit à posteriori (en se basant sur des données historiques et présentes), soit a priori (en se basant sur des prévisions).

L'entreprise représente le centre d'intérêt de chacune de ses parties prenantes. De l'actionnaire au dirigeant, passant par le salarié et le prêteur, chacun se soucie de sa santé financière et mène une analyse financière selon ses propres intérêts et objectifs. Il est donc raisonnable de penser que l'objectif de l'analyse financière est de comprendre globalement une situation de l'entreprise afin de pouvoir prendre les bonnes décisions.

L'analyse financière est dite "interne" lorsqu'elle est effectuée par l'entreprise contrairement à celle « externe » qui est faite par les analystes externes.

L'objectif des analystes internes diffère de celui des analystes externes du fait qu'ils n'ont pas la même vision et la même position par rapport à l'entreprise.

Les analystes internes cherchent à porter, à un intervalle régulier, un jugement sur la gestion passée de l'entreprise, sur sa rentabilité, sa solidarité, sa liquidité ainsi que son risque financier. De plus, ils visent à guider les décisions de la direction générale ainsi que celle de la direction financière: notamment les décisions d'investissement, de financement et distribution de dividendes. En outre, c'est un instrument de contrôle de gestion. En effet, l'analyse financière éclaire non seulement la politique financière de l'entreprise mais également sa politique générale.

L'actionnaire, quant à lui, est particulièrement intéressé par la valeur de l'entreprise. Sa préoccupation essentielle est de

faire augmenter le bénéficiaire par action de la société. Pour ce faire, il procède à une étude de la politique de dividende et du risque afin d'orienter les titres les mieux appropriés.

L'analyse financière permet alors à l'actionnaire d'évaluer et de déterminer la valeur de ses actions.

Les soucis des prêteurs sont tout à fait différents de ceux des actionnaires. Le banquier qui accorde le crédit jouit d'un seul droit, celui d'exiger le paiement régulier des intérêts et à terme échu le remboursement de sa créance.

Habituellement, nous distinguons deux types de crédits qu'une banque peut accorder à l'entreprise: Le crédit d'exploitation et le crédit d'investissement. Le premier type de crédit peut faire l'objet d'un examen de risque limité du fait que le risque est individualisé et limité dans le temps.

En ce qui concerne le deuxième type à savoir le crédit d'investissement, ce dernier supporte un risque plus global et sa durée est plus longue. Ainsi, une demande d'investissement fera systématiquement l'objet d'un examen approfondi.

Le banquier est donc particulièrement sensible au risque d'impayé ce qui le pousse à étudier la situation du débiteur en analysant la solvabilité, la liquidité des actifs et l'exigibilité des dettes, la nature des biens faisant l'objet du financement.

Ainsi, le banquier se base sur les états financiers de l'entreprise débitrice afin de porter un jugement sur sa santé financière et sur la capacité de ses fonds propres et sa trésorerie à rembourser le crédit.

Dans le cadre des plans d'intéressement visant à fidéliser et à motiver la ressource humaine, plusieurs entreprises offrent la possibilité à ses salariés de participer, sous certaines conditions, aux bénéfices réalisés par la société.

En outre, certaines législations prévoient même un système d'actionnariat salarial notamment l'option de souscription ou d'achat et l'émission ou l'achat en bourse d'actions réservées aux salariés.

Ainsi, les salariés, à leur tour, s'intéressent à l'analyse financière afin de se rassurer des bénéfices attendus, de la rentabilité espérée ainsi que le risque globale de l'entreprise

2) *Concepts Clés de L'Analyse Financière*: Comme nous l'avons préalablement expliqué au niveau de la définition de l'analyse financière, cette dernière trouve son origine dans la nécessité de justifier des décisions d'une certaine importance et auxquelles se pose un problème d'évaluation économique.

Afin de justifier ses décisions, le décideur est tenu de prendre en considération trois aspects principaux à savoir: la solvabilité, la rentabilité et la liquidité.

La solvabilité d'une entreprise est définie par son aptitude à assurer à tout moment le paiement de ses dettes exigibles. Une entreprise est dite solvable juridiquement si elle est en mesure d'honorer ses dettes à travers ses actifs. Inversement, l'entreprise est insolvable si elle est en état de cessation de paiement. La solvabilité peut être mesurée à travers plusieurs ratios financiers qui permettent d'évaluer sa capacité à couvrir ses échéances à la fois de court terme et de long terme.

Afin de mesurer la solvabilité d'une entreprise, les analystes ont recours à des ratios spécifiques dont les plus utilisés sont le ratio d'autonomie financière et le ratio de capacité de remboursement.

Le premier ratio est égale au rapport des capitaux propres au Total bilan. Il permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs. En effet, si l'entreprise est trop endettée, cela signifie qu'elle risque de dépendre de ses prêteurs.

Le deuxième ratio, quant à lui, représente le rapport de la dette nette à l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE).

Au côté de la solvabilité, la rentabilité vient compléter l'analyse financière de l'entreprise. La rentabilité peut être définie comme étant le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre. Une entreprise est dite rentable si elle arrive à réaliser un chiffre d'affaire intéressant tout en maîtrisant ses charges. En de termes plus simples, la rentabilité correspond au chiffre d'affaire diminué des charges, fixes et variables.

Ce critère permet de donner une bonne visibilité nécessaire au pilotage de l'entreprise afin de s'assurer de sa solidité. De plus, elle intéresse vivement les prêteurs puisqu'elle constitue un gage de remboursement de leurs prêts. Il existe deux types de ratio pour mesurer la rentabilité de l'entreprise: Le ratio de rentabilité économique et celui de la rentabilité financière.

La rentabilité économique met en relation une variable de résultat économique avec l'actif Total. Le résultat considéré peut être le résultat d'exploitation (Altman, 1968 ; Taffler, 1982; Flagg *et alii*, 1991; Michalopoulos *et alii*, 1993), le résultat global – pour la mesure du *return on assets* par exemple (Weiss, 1996) – ou le résultat net (Burgstahler *et alii*, 1989 ; Calia et Ganugi, 1997).

La rentabilité financière (*return on equity*) représente le rapport du résultat au capital financier. Elle est exprimée par le ratio résultat global sur la capitalisation boursière (Mensah, 1984).

Le troisième aspect important dans l'analyse financière d'une entreprise est sa liquidité. Elle désigne une somme disponible immédiatement et qui peut prendre la forme de pièces et de billets, d'actifs bancaires ou financiers.

Dans le contexte de la finance d'entreprise, la liquidité réfère à la capacité de cette dernière à régler ses dettes arrivées à échéance dans le cadre de son activité courante.

Les entreprises ayant des difficultés à maintenir un niveau de liquidité peuvent avoir des problèmes de cessation de paiement. L'illiquidité d'une entreprise se traduit donc par son incapacité d'émettre des titres financiers acceptés sur le marché financier ou par les établissements bancaires.

Il existe une relation étroite entre la liquidité et l'image de confiance que parvient l'entreprise à renvoyer auprès des investisseurs. Plus l'entreprise soigne son notoriété plus les actifs qu'elle émet trouvent acheteurs et donc sont facilement liquides.

La mesure de ces indicateurs, solvabilité, rentabilité et liquidité, s'avère un exercice très important qui permet de mesurer la performance de l'entreprise et repérer les éventuels problèmes pour ainsi prendre les mesures nécessaires.

Idéalement, ces ratios doivent être évalués chaque mois, ou du moins chaque trimestre, afin de suivre l'évolution des tendances au sein de l'entreprise.

III. ANALYSE DU LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE  
GOUVERNANCE ET LA SANTE FINANCIERE DE  
L'ENTREPRISE : CAS DE TOTAL MAROC & COSUMAR

A. *Hypothèse de Recherche et Méthodologie*

Nous avons formulé l'hypothèse suivante que nous allons tester à travers notre étude: « L'adoption des pratiques de gouvernance par l'entreprise impacte positivement sa santé financière».

Afin d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons mené une étude sur deux entreprises marocaines cotées en bourse à savoir Total Maroc et Cosumar.

L'étude, consiste à établir un état des lieux des pratiques de gouvernance adoptées par les deux entreprises afin de mesurer leurs niveaux de maturité en matière de gouvernance.

Aussi, une analyse financière a été établie en vue d'appréhender leurs santés financières.

Les données utilisées pour cette étude ont été recueillies premièrement à partir de sources secondaires telles que la revue de littérature, les notes d'information publiées par les deux entreprises, ainsi que des études émanant d'instances nationales et internationales.

Afin de mesurer le niveau de maturité en matière de gouvernance, nous avons eu recours à une méthodologie quantitative à travers une enquête par questionnaire (cf. Annexes). Ce dernier a été administré auprès des deux entreprises et a été conçu sur la base des principes de gouvernance tels que mentionnés dans le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprises, reposant avant tout sur les dispositions légales et réglementaires et inspirés des principes de Gouvernance d'Entreprises de l'OCDE.

Les pratiques de gouvernance recensées chez les deux sociétés sont celles adoptées jusqu'à 2016.

L'appréhension de la santé financière, quant à elle, a été accomplie à travers une analyse financière par les ratios afin de mesurer la rentabilité, la solvabilité et la liquidité des deux entreprises.

Les données financières et comptables relatives aux deux sociétés sont collectées à partir de leurs états de synthèse publiés aux bulletins officiels.

B. *Etude de Cas de La Société Total Maroc*

1) *Etat des Lieux des Principales Pratiques de gouvernance:* Total Maroc adopte un mode de gouvernance moniste à Conseil d'Administration.

L'article 15 des statuts précise que la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du CA avec le titre de président directeur général, soit par une autre personne physique nommée par le CA et portant le titre de directeur général.

Ainsi, la direction générale est assurée par un Directeur Général M. Arnaud LE FOLL qui exerce cette fonction depuis octobre 2013, tandis que le CA est présidé par M Olivier Chalvon Demersay.

Nous constatons donc une séparation des fonctions entre les Président du CA et le Directeur Général au sein de Total Maroc.

Selon l'article 13 des statuts, la société est administrée par un Conseil d'administration composé de 3 à 15 membres, pris parmi les actionnaires. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou morales. Dans ce dernier cas, lors de sa nomination, la personne morale est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son propre nom.

La mission du CA consiste, en premier lieu, à déterminer les orientations stratégiques de l'activité et à veiller à leur mise en œuvre. De plus, il procède à la vérification des comptes et à la nomination des dirigeants et détermine leurs rémunérations.

La fréquence des réunions du CA de Total Maroc est de minimum 4 par an. La présence effective de la moitié au moins des membres du CA lors de la réunion est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés; la voix du président est prépondérante en cas de partage.

Le CA de Total Maroc ne comprend aucune femme administrateur. Nous constatons alors une absence de la gence féminine.

Afin de mener à bien ses missions, le CA s'appuie sur plusieurs comités spécialisés qui sont: le comité de direction, le comité d'entreprise, le comité d'audit et le comité d'hygiène et sécurité.

Le comité de direction est chargé du déploiement de la stratégie d'entreprise, d'assister le directeur général dans la prise de décisions. De plus, il est tenu de partager entre les directeurs les informations, projets en développement et questions managériales et leurs conséquences sur l'entreprise.

Ayant une mission consultative, le comité d'entreprise est tenu d'évaluer, de réaliser et de promouvoir les transformations structurelles et technologiques à effectuer dans l'entreprise, le bilan social de l'entreprise lors de son approbation, la stratégie de production de l'entreprise et les moyens d'augmenter la rentabilité ainsi que l'élaboration de projets sociaux au profit des salariés et leur mise à exécution.

En outre, le comité d'entreprise a pour mission également de réaliser et d'évaluer les programmes d'apprentissage, de formation-insertion, de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue des salariés.

Le comité d'audit, quant à lui, a pour mission de définir le programme d'audit, de passer en revue les audits réalisés par les commissaires aux comptes. De plus, il aide le CA à s'acquitter des ses responsabilités de surveillance de l'information financière, de la gestion des finances, du contrôle et de la gestion des risques. Il est donc le garant de la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché financier.

Le comité d'hygiène et de sécurité dispose d'un rôle essentiel au sein de l'organisation de Total Maroc. Il assure la détection des risques professionnels auxquels sont exposés les

salariés de la société, il veille au bon entretien et au bon usage des dispositifs de protection des salariés et à l'application des textes législatifs et réglementaires en matière de sécurité.

Outre les comités cités ci-dessus, Total Maroc dispose également d'un comité Stocks, d'un comité foncier, d'un comité d'investissement réseau, d'un comité crédit et d'un comité supply.

Il est à noter que la société Total Maroc ne dispose pas d'un comité de rémunération et de nominations. Ces deux missions sont assurées directement par le CA.

S'agissant des pratiques permettant une meilleure implication et un engagement des salariés. La société a participé aux offres réservées aux salariés du groupe dans le cadre du PEG-A (Plan d'Epargne Groupe – Actionnariat). Ces offres se sont opérées par le biais d'augmentations de capital réservées aux salariés en 2002, 2004, 2006, 2008, 2011, 2013 et 2015.

Total Maroc est dotée d'une charte « Sécurité Santé Environnement Qualité » qui comprend des principes fondamentaux applicables à la société en matière de protection des personnes et de l'environnement. En effet, la société déploie des systèmes de management de la sécurité basés sur le référentiel ISSRS (International Small Site Safety Rating System).

En matière de diffusion de l'information financière et celle touchant son activité, la société recourt aux publications électroniques sur son site internet ainsi que sur le site de la Bourse de Casablanca, de l'Autorité Marocaines des Marchés des Capitaux (AMMC) et des journaux électroniques.

2) *Analyse Financière de Total Maroc*: L'ensemble des données utilisées dans les calculs sont issues des états financiers des exercices 2013, 2014 et 2015.

En 2013 et 2014, Le Fonds de Roulement est positif puisque les ressources stables de l'entreprise sont supérieures aux emplois stables. Il représente donc une réserve financière qui permet de contribuer au financement du cycle d'exploitation. Cependant, l'année 2015 est marquée par un FR négatif du fait de l'augmentation de l'Actif Immobilisé, notamment les immobilisations en cours.

Le besoin en fonds de roulement est positif, cela signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Total Maroc devra donc financer ce besoin soit en ayant recours à son Fond de Roulement soit à l'aide des dettes financières à court terme notamment le concours bancaires, c'est-à-dire le découvert bancaire. Nous remarquons également que le BFR a connu une augmentation de 2013 à 2014, cependant, l'entreprise a réussi à le baisser de 16% en 2015.

La Trésorerie nette est l'un des meilleurs indicateurs de la bonne santé financière de l'entreprise. Elle représente l'excédent de liquidités dont elle dispose par rapport à ses dettes financières à court terme. La valeur de la TN permet d'appréhender l'équilibre financier de la structure.

La Trésorerie Nette enregistrée durant les trois années est négative, cela signifie que Total Maroc ne dispose pas de

fonds nécessaires pour couvrir ses dépenses à court terme et encore moins pour investir.

La rentabilité économique est un indicateur de la profitabilité d'une entreprise. Elle reprend le montant du résultat d'exploitation moins l'impôt sur les sociétés rapporté aux capitaux stables de l'entreprise (Actif économique). La rentabilité économique permet donc d'apprécier la performance de l'entreprise en retenant l'ensemble de ses capitaux durables utilisés.

En 2013, 100 Dhs de capitaux investis ont permis de dégager 16 Dhs (16/100) du résultat. Cette même mesure a affiché 13.6 Dhs (13.6/100) en 2014 et 15.5 Dhs (15.5/100) en 2015. La diminution de la rentabilité économique en 2014 s'explique par l'augmentation de l'actif économique, par rapport à 2013, suite à l'augmentation du BFR, due à son tour à la baisse non proportionnelle de l'Actif Circulant et du Passif Circulant. En 2015, la rentabilité s'est appréciée pour atteindre 16%.

La rentabilité financière ou le taux de profit mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les capitaux ainsi engagés par les actionnaires. En 2013 et 2014, 1Dh investi de capitaux propres rapporte 38 Dhs à l'entreprise. La rentabilité financière de l'entreprise a connu une augmentation de 10.5% pour se stabiliser à 42%.

La rentabilité commerciale mesure combien de Dirhams l'entreprise gagne quand elle en produit un (si on suppose qu'elle vend chaque produit à 1 Dirham). Les chiffres obtenus traduisent que dans chaque 100 Dhs du Chiffre d'affaires Total Maroc gagnait 3 Dh en 2013. Cette rentabilité a connu une diminution de 9% en 2014, et une augmentation de 27% en 2015, cette dernière s'explique par l'augmentation du résultat net de l'entreprise.

Quant aux ratios de structure d'endettement, en 2013, Total Maroc affichait un Gearing de 90.56% avoisinant ainsi les 100% ce qui lui rendait très difficile le financement externe à travers l'endettement. Ce ratio a été ramené à 75% en 2015. Ainsi Total Maroc reste dépendante de ses prêteurs et ne dispose pas d'une marge de manœuvre en terme de recours à un financement externe.

De plus, tout au long des trois années, le ratio d'indépendance dépasse à peine les 50% avec une légère augmentation en 2015. Ce ratio confirme la situation de dépendance de la société vis-à-vis de ses prêteurs.

### C. Etude de Cas de La Société Cosumar

1) *Etat des Lieux des Principales Pratiques de gouvernance*: Cosumar adopte un mode de gouvernance moniste à Conseil d'Administration.

La direction générale de Cosumar est assurée par M. Mohammed Fikrat qui assure en même temps la fonction du Président du Conseil d'Administration. Il existe donc une confusion entre les fonctions du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration au sein de Cosumar.

L'article 14 des statuts stipule que sous réserve des dispositions de tout pacte d'actionnaires relatif à la société, la société est administrée par un Conseil d'administration

composé de trois membres au moins et de quinze membres au plus. Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou morales. La durée du mandat des administrateurs est de six ans renouvelables et celle du Président Directeur Général est de quatre (4) ans renouvelable.

Il est à noter que le CA de Cosumar comprend neuf administrateurs, dont trois nommés sur proposition des investisseurs institutionnels (AXA, CMR-CAR et RMA Cap Dynamique), trois sur celle de Wilmar, deux administrateurs indépendants et le Président Directeur Général, dont la voix n'est pas prépondérante.

Nous retenons alors que le CA de Cosumar comprend deux administrateurs indépendants.

Le CA détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. De plus, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle, par ses délibérations, les affaires qui la concerne. Par ailleurs, il procède à tous les contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les décisions du CA lors des réunions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil d'Administration par moyens de visioconférence ou moyens équivalents. Ainsi, le CA ne délibère valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents. Il est à noter que la fréquence des réunions des conseils d'Administration de Cosumar est entre 4 à 5 réunions par an.

Le Conseil d'Administration de Cosumar ne comprend aucune femme administrateur. Nous constatons alors une absence de la gente féminine au sein du CA de Cosumar.

Afin de mener à bien ses missions, le CA s'appuie sur 3 comités spécialisés à savoir, le comité stratégique, le comité des risques et d'audit et le comité des ressources humaines.

Ces trois comités statuant dans l'ensemble des domaines d'activité avec différents niveaux de compétences. Les comités consultatifs du conseil d'administration sont composés d'administrateurs représentants Wilmar, les Investisseurs Institutionnels et également d'administrateurs indépendants.

Le comité stratégique a pour mission de formuler des recommandations au CA de la société sur les principales orientations stratégiques de la société, sur les projets industriels, commerciaux ou techniques, sur les différents partenariats ainsi que sur le budget annuel de la société et ses filiales.

Le comité des risques et d'audit a pour mission de formuler des recommandations au CA en matière de revue des procédures d'audit et de comptabilité, des comptes et des plans d'actions annuels.

Le comité des ressources humaines a pour mission de formuler des avis sur les critères de détermination de la rémunération, sur les procédures relatives au recrutement et sur les politiques des ressources humaines de la société.

Concernant les droits des actionnaires, Tout actionnaire a le droit d'obtenir, dans les conditions et aux époques fixées par la Loi, communication des documents nécessaires pour lui

permettre de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement sur la gestion et le contrôle de la Société.

Il est à préciser que Cosumar est soumise aux dispositions des articles 16 - 17 et 18 du dahir n°1-93-212 du 21/09/1993 relatif à l'information des actionnaires des sociétés dont les titres sont cotés à la Bourse des Valeurs.

Les actionnaires de Cosumar ont le droit d'assister aux Assemblées Générales de l'entreprise et d'y voter quelque soit le nombre d'actions sur lesquelles ils détiennent des droits. Le vote se fait soit directement, en se présentant et en assistant à l'AG, ou à travers une procuration ou encore par voie de correspondance.

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire. La convocation doit indiquer les conditions et les modalités du vote par correspondance. Il peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint, par un ascendant ou descendant dans toutes les assemblées et ce, sans limitation du nombre de mandats ni de voix dont peut disposer une même personne, tant en son nom personnel que comme mandataire.

Par ailleurs, Cosumar applique le principe recommandé par le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises à savoir « une action, une voix ».

Au-delà des obligations réglementaires, Cosumar démontre son engagement dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux à travers la signature de plusieurs partenariats. A titre d'exemple, le partenariat signé avec le groupe marocain Attijariwafa Bank ayant pour but d'appuyer les TPME qui œuvrent dans l'écosystème de l'entreprise, à travers d'un dispositif de soutien et d'accompagnement.

Le leader marocain de sucre a également signé une convention avec la CGEM pour le renforcement du partenariat Grandes Entreprises et PME. Il s'est investi dans de nombreuses actions dans le domaine socio-éducatif via des partenariats avec des ONGs marocaines.

Grâce à l'ensemble des actions menées par le groupe, ce dernier s'est vu offrir plusieurs distinctions notamment le trophée « Top- performer » par Vigeo [6], le label RSE par la CGEM pour l'ensemble de ses filiales en 2012 [7], ainsi que le prix « Pionniers de la responsabilité sociétale des entreprises et de l'économie verte en Afrique » au 2ème Forum RSE Afrique à Tunis en 2013.

Cosumar a adopté également un code d'éthique et de conduite des affaires afin de se mettre en conformité avec le référentiel international ISO 26000. Le but est de réduire les incertitudes des comportements et de donner à tous les collaborateurs du groupe une meilleure compréhension de ses valeurs fondamentales.

En dehors des Assemblées Générales, le leader du sucre au Maroc communique ses informations financières ainsi que celles touchant son activité à travers des publications électroniques sur son site Internet ainsi que sur le site de la Bourse de Casablanca, de l'AMMC et des journaux électroniques.

Cosumar a désigné un responsable de sa communication financière qui est chargée de définir une politique de

communication structurée, de centraliser l'information et de jouer le rôle d'interlocuteur vis-à-vis des tiers.

La stratégie de formation adoptée par Cosumar repose sur le développement des connaissances, des compétences ainsi que le renforcement du savoir-faire, réel vecteur de développement de l'entreprise.

Dans ce cadre, une politique de développement professionnel et de gestion des talents a été mise en place pour garantir l'harmonisation des exigences de l'activité de l'entreprise avec le développement des collaborateurs, de manière à concilier objectifs stratégiques, compétences, attentes, motivations et potentiel des ressources humaines de l'entreprise.

Dans ce sens, Cosumar offre des formations liées aux métiers techniques pour la mise à niveau et le perfectionnement des compétences, ainsi que des formations sur l'audit énergétique pour se conformer aux exigences de la loi N°47-09 sur l'efficacité énergétique.

2) *L'Analyse Financière de Cosumar* : L'ensemble des données utilisées dans les calculs sont issues des états financiers de Cosumar des trois dernières années, en l'occurrence 2013, 2014, 2015.

Le Fonds de roulement de Cosumar est positif tout au long des 3 exercices puisque les ressources stables sont supérieures aux emplois stables. Ce constat signifie que l'entreprise dispose d'une réserve financière lui permettant de financer le cycle d'exploitation.

Si l'on analyse l'évolution du Besoin en Fonds de Roulement de Cosumar, nous pouvons conclure que la société a bien su le maîtriser. D'un niveau assez élevé en 2013, le BFR a été réduit d'environ 54% en 2014 pour le transformer en une ressource en Fonds de Roulement en 2015 ce qui permettra d'alimenter la trésorerie de la société.

D'autre part, à travers l'analyse de sa Trésorerie nette, nous pouvons dire que Cosumar réalise un équilibre financier à court terme entre son FR et son BFR. En effet, avec avoir réalisé une TN négative en 2013, la société a pu inverser la donne en 2014 et 2015 ; désormais, ses ressources permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins. De plus, la société dispose de liquidités suffisantes pour financer ses dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe.

Concernant la rentabilité économique, en 2013, 100 Dhs de capitaux investis ont permis de dégager 14 Dhs (14/100) du résultat. Cette même mesure a affiché 12 Dhs (12/100) en 2014 et 16 Dhs (16/100) en 2015. En 2015, Cosumar a pu augmenter sa rentabilité économique par rapport à 2013 et 2014. Ceci s'explique par la transformation du Besoin en Fonds de Roulement en une Ressource en Fonds de Roulement (BFR<0).

La rentabilité financière de Cosumar a connu une baisse de 25.69% en 2014 et une augmentation de 10.71% en 2015. Cette évolution est expliquée par le résultat net de la société qui a suivi la même évolution.

Pour ce qui est de la rentabilité économique, Les chiffres obtenus traduisent que dans chaque 100 Dhs du Chiffre d'affaires, la société gagnait environ 12 Dh en 2013. Cette rentabilité a connu une diminution en 2014 et en 2015, qui

s'explique par la baisse du résultat net de l'entreprise en 2014 et l'augmentation de son CA en 2015.

Quant aux ratios de structure d'endettement, Cosumar réalise un gearing largement inférieur à 50%, nous pouvons conclure donc qu'elle est très indépendante des prêteurs. D'ailleurs, elle a pu rembourser la totalité de ses dettes à long terme en 2015 pour se trouver avec un taux d'endettement égale à zéro.

De plus, son ratio d'indépendance est en évolution parfaite et cohérente avec l'évolution du ratio calculé précédemment. En 2015, le leader marocain du sucre est devenu à 100% indépendante de ses prêteurs.

Enfin, en 2013 et 2014, le ratio liquidité générale est supérieur à 1. En 2015, ce ratio a connu une légère baisse mais cela ne remet pas en question sa liquidité.

IV. RÉSULAT

Afin de présenter au mieux les conclusions des études de cas, et dans le but de faciliter la comparaison entre les deux entreprises, nous allons procéder à une analyse selon les deux principaux axes à savoir: la gouvernance et la santé financière.

A. L'Axe de La Gouvernance

Après avoir présenté les principales pratiques de gouvernance adoptées par Total Maroc et Cosumar, nous allons procéder à une comparaison entre les deux entreprises. Cette comparaison se fera à travers un tableau synthétisant les pratiques de gouvernance adoptées par chacune des deux entreprises.

TABLE I  
SYNTHÈSE DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

L'Entreprise	Pratiques Adoptées
Total Maroc	<p>Séparation des fonctions du Directeur Général et Président du CA.</p> <p>Respect des fonctions de l'organe de gouvernance.</p> <p>Existence de comité spécialisé dont le comité d'audit.</p> <p>Absence de comité de rémunération.</p> <p>Absence d'administrateurs indépendants au sein du CA et des comités spécialisés.</p> <p>Fixation d'un minimum de 10 actions pour les actionnaires afin d'assister aux Assemblées Générales Ordinaires.</p> <p>Adoption de moyens de participation à distance dans les AGs et les réunions du CA.</p> <p>Absence de possibilité de vote par correspondance.</p> <p>L'entreprise consacre un chapitre « Gouvernance d'entreprise » dans son rapport annuel.</p> <p>L'entreprise utilise Internet en tant que moyen complémentaire de diffusion d'informations.</p> <p>Mise en œuvre de pratiques et d'incitation des salariés.</p> <p>Adoption d'une charte de sécurité environnement et qualité.</p> <p>L'entreprise ne dispose pas d'un label RSE décerné par la CGEM.</p>

Cosumar notamment les	<p>Confusion entre les fonctions du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration : il s'agit d'un Président Directeur Général.</p> <p>Respect des fonctions de l'organe de gouvernance.</p> <p>Existence de comités spécialisés dont le comité d'audit et le comité des Ressources Humaines qui en charge de la rémunération.</p> <p>L'existence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration ainsi qu'au niveau des comités spécialisés notamment le comité d'audit.</p> <p>Mise à disposition des actionnaires de l'ensemble des documents relatifs aux Assemblées Générales.</p> <p>Droit des actionnaires à participer aux Assemblées Générales sans fixer un minimum d'actions.</p> <p>Adoption de moyens de participation à distance dans les AGs et les réunions du CA les visioconférences.</p> <p>Instauration de dispositions statutaires permettant le vote par correspondance.</p> <p>Application du principe « une action, une voix ».</p> <p>L'entreprise consacre un chapitre « Gouvernance d'entreprise » dans son rapport annuel.</p> <p>L'entreprise utilise Internet en tant que moyen complémentaire de diffusion d'informations.</p> <p>Mise en œuvre des pratiques, au-delà des obligations réglementaires, dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux.</p> <p>Désignation d'un responsable de communication financière.</p> <p>Possession d'un Label Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) de la CGEM pour l'ensemble des filiales, ainsi qu'un trophée de la part de VIGEO.</p> <p>Adoption d'un code d'éthique.</p>
-----------------------	--

L'analyse des pratiques de gouvernance des deux sociétés s'avère un exercice très important dans la mesure où il permet de déterminer et de mesurer le niveau de maturité de chacune d'elle en matière de gouvernance.

S'agissant de Total Maroc, elle est consciente du rôle que joue la gouvernance pour le maintien de sa pérennité et sa stabilité. En effet, elle a su marquer des points à ce niveau par l'adoption de certaines pratiques telles que la séparation des fonctions du Directeur Général et celles du Président du Conseil d'Administration, l'adoption de moyens de participation à distance dans les Assemblées Générales ainsi que les réunions du CA, et la mise en place de comités spécialisés dont le comité d'audit.

A cela s'ajoute les pratiques permettant une meilleure implication et un encouragement des salariés à travers son offre dans le cadre du Plan Epargne Groupe – Actionnariat (PEG- A).

Cosumar, quant à elle, a démontré une très bonne maturité en matière de gouvernance. En effet, et en plus des pratiques adoptés par Total, elle dispose également d'un comité RH en charge de la rémunération et assure le droit des actionnaires à participer aux AGs sans fixer un minimum d'actions ainsi que la possibilité de vote par correspondance et l'application du principe « une action, une voix ».

En outre, Cosumar dispose d'un organe de gouvernance indépendant avec l'existence de 3 administrateurs non exécutifs au niveau du conseil et ses comités.

Le leader marocain de sucre a également mis sur le volet Responsabilité Sociale de l'Entreprise à travers sa conduite de plusieurs actions en faveur de l'environnement et de la société. De plus, la société adopte un code d'éthique qui détermine les comportements fondamentaux auxquels adhèrent l'ensemble de ses collaborateurs. Elle a également désigné un responsable de sa communication financière.

Après avoir dévoilé les pratiques de gouvernance qu'adopte chacune des deux entreprises, nous pouvons conclure que le niveau de maturité de Cosumar est élevé par rapport à celui de Total Maroc.

De ce fait, Cosumar dispose d'une bonne gouvernance et est consciente de son importance.

#### B. L'Axe de la Santé Financière

1) *La Santé Financière de Total Maroc*: L'analyse financière de l'entreprise a porté sur les exercices complets de 2013, 2014 et 2015. Durant les années 2013 et 2014, Total Maroc disposait d'un Fonds de Roulement positif ce qui signifie que ses ressources stables étaient supérieures à ses emplois stables.

Cet excédent lui permettait donc de financer son activité d'exploitation. Durant la même période, l'entreprise a enregistré un BFR assez important qui a connu une augmentation en 2014 et une Trésorerie Nette négative ; l'entreprise n'avait donc pas de disponibilités afin de financer ses dépenses à court terme encore moins à investir.

En 2015, le Fonds de Roulement a connu une chute et a affiché un montant négatif de -60MMAD, cependant, l'entreprise a réussi à faire baisser son BFR de 15.63% mais

qui demeure assez élevé. La Trésorerie Nette, quant à elle, est restée négative. S'agissant de la rentabilité, Total Maroc a enregistré durant ces trois derniers exercices un bon niveau de rentabilité.

Nous avons constaté également que Total Maroc est dépendante vis-à-vis de ses prêteurs. En effet, en 2013, l'entreprise était très endettée avec un gearing de plus de 90%.

Ce même taux a été réduit en 2015 jusqu'à 75% reflétant ainsi un taux d'indépendance de plus de 57%.

Le tableau ci-dessous reprend les principales forces et faiblesses de l'entreprise

TABLE II  
SYNTHÈSE DE LA SANTÉ FINANCIÈRE

Forces de Total Maroc			Faiblesses de Total Maroc
Rentabilité commerciale	en	croissance.	Fonds de Roulement négatif
Rentabilité financière	en	croissance.	Niveau d'endettement .
			BFR assez élevé.

Nous constatons donc que durant ces trois années, Total Maroc n'était pas dans le meilleur de ses états.

2) *La Santé Financière de Cosumar*: Tout comme le premier cas, l'analyse financière de Cosumar a porté sur les exercices complets de 2013, 2014 et 2015 durant lesquels l'entreprise a fait preuve d'une très bonne santé financière.

Tout au long de ces années, l'entreprise disposait d'un Fonds de Roulement positif ce qui signifie que ses ressources stables étaient supérieures à ses emplois stables, c'est-à-dire que l'orthodoxie financière est respectée.

Cet excédent lui permettait donc de financer son activité d'exploitation. De plus, l'entreprise a su maîtriser son BFR puisqu'elle a réussi à le réduire de plus de 50% de 2013 à 2014 et à le transformer en une Ressource en Fonds de Roulement en 2015 de l'ordre de 358MMAD.

Pour ce qui est de la Trésorerie nette son évolution traduit un bon équilibre financier puisqu'elle est tantôt positive tantôt négative.

S'agissant de la rentabilité, Cosumar a enregistré durant ces trois derniers exercices un bon niveau de rentabilité économique. Elle a également affiché un ratio de liquidité supérieur à 1.

Côté relation avec ses prêteurs, Cosumar est parfaitement indépendante. En effet, elle a pu rembourser en 2015 la Totalité de ses dettes de financement pour se retrouver avec un gearing égale à zéro et donc un ratio d'indépendance égale à 100%.

La tendance positive des trois années nous permet de conclure que Cosumar jouit d'une bonne santé financière.

TABLE III  
SYNTHÈSE DE LA SANTÉ FINANCIÈRE

Forces de Cosumar	Faiblesses de Cosumar
Rentabilité économique en croissance. Fonds de Roulement suffisant. BFR<0 (Ressources en Fonds de Roulement) Liquidité suffisante. Parfaite indépendance vis-à-vis les prêteurs (Gearing = 0). Bon équilibre financier.	Rentabilité commerciale en baisse.

## V. CONCLUSION

Au terme de cette analyse, nous récapitulons ses moments forts. Nous nous sommes donc assigné comme objectif général d'étudier le lien entre la gouvernance et la santé financière de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons élaboré une hypothèse de base à savoir: "L'adoption des pratiques de gouvernance par l'entreprise impacte positivement sa santé financière".

Notre étude a porté sur deux entreprises à savoir Total Maroc et Cosumar. Puisque nous cherchons à démontrer le lien entre la gouvernance et la santé financière, l'étude a été menée selon ces deux axes.

L'analyse du premier axe a révélé un bon niveau de maturité en matière de gouvernance pour Cosumar comparé à Total Maroc.

Le deuxième axe, quant à lui, nous a permis d'appréhender la santé financière des deux sociétés et de conclure que Cosumar est en très bonne santé financière, contrairement à Total Maroc qui doit travailler dessus pour l'améliorer.

A cet effet, nous pouvons donc déduire le lien existant entre la gouvernance et la santé financière et d'affirmer l'hypothèse de base stipulant le lien positif entre les deux concepts. Ceci dit une bonne gouvernance impacte positivement la santé financière de l'entreprise.

## REFERENCES

- [1] Mercer, "Shedding light on responsible investment: Approches, returns and impacts", 2009.
- [2] Ministère des Affaires Economiques et Générales, Confédération Générale des Entreprises Marocaines "Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise," Maroc, Mars 2008.
- [3] G.Charreaux, "Le gouvernement des entreprises: théories et faits", Economica, Paris, 1997.
- [4] Organisation de Coopération et de Développement Economique, "Principe de Gouvernement d'Entreprise", 2004.
- [5] J. LAHILLE, "Analyse financière", éditions SIREY, 2004.
- [6] Extraits des Rapports d'Analyse des Top Performers VIGEO, Janvier 2014.
- [7] A. El Affas, "Responsabilité Sociale: Cosumar, Entreprise Championne en 2012", 25/12/2012, L'Economiste.
- [8] H.B. Ayed-Koubaa, "L'Impact des mécanismes Internes de Gouvernement de l'Entreprise sur la Qualité de l'Information Comptable", La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Mai 2009, Strasbourg, France.
- [9] B. Baysinger et H. Butler, "Corporate Governance and the Board of Directors : Performance Effects of Changes in Board Composition", *Journal of Law and economics*, n°1, 1985.
- [10] IMA, "Enquête sur Les Pratiques de gouvernance des Sociétés Cotées", 2013.
- [11] IMA, "Transparence et Diffusion de l'Information Non Financière des Sociétés Cotées", 2015.
- [12] A. Dardour, "L'Influence de la Gouvernance et de la Performance sur la Rémunération des Dirigeants," thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises, Université Toulouse 1, France, Mai 2009.
- [13] A. Mezghani, A. Ellouze, "Gouvernement d'Entreprise et Qualité de l'Information Financière". "Comptabilité et Environnement", Mai, 2007.
- [14] S. Madhar, "Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises: Cas des Emetteurs Marocains," thèse de doctorat, Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administrations des Entreprises, Casablanca, Maroc, Juin 2016.
- [15] G. Charreaux, "Structure de Propriété, Relation d'Agence et Performance Financière", *Revue économique*, 1991, 42-3, pp 521-552.
- [16] C.Chatelin-Ertur et E.Nicolas, "Gouvernance et decision", *Revue des Sciences de Gestion*, 2011/5 (n°251).
- [17] C. Refait, "La Prévision de la Faillite Fondée sur l'Analyse Financière de l'Entreprise: Un Etat des Lieux", *Économie & prévision*, n°162, 2004-1
- [18] Circulaire n°01/05 relative aux règles déontologiques devant encadrer l'information au sein des sociétés cotées, Mars 2005.
- [19] Circulaire du CDVM n°07/09 relative à la publication et à la diffusion d'informations financières par les personnes morales faisant appel public à l'épargne; Juin 2009.
- [20] Circulaire CDVM n°05/10, relative au devoir de vigilance et de veille interne, Décembre 2010.
- [21] Note d'information de Cosumar relative à une Offre Publique d'Achat OPA", (2014).
- [22] Note d'information de Total Maroc relative à son introduction en bourse, 2015.
- [23] Le site de l'AMMC: <http://www.ammc.ma>
- [24] Le site de Total Maroc: <http://www.total.ma>
- [25] Le site de Cosumar: <http://www.cosumar.co.ma>

ANNEXES

(Questionnaire sur les pratiques de gouvernance)

	N°	Questions	0	1	2	3	4	5	Réponse directe
			inexistant	prise de conscience	début de mise en œuvre	formalisation	Pilotage	Optimisation	
1) Structure de gouvernance									
	1-1)	<u>Le mode de gouvernance adopté</u> (mode moniste à Conseil d'Administration / Mode dual à Conseil de Surveillance et à Directoire)							
	1-2)	<u>Séparation des fonctions du Président du CA et du Directeur Général</u> Existe-t-il une séparation entre les fonctions du Président du CA et ceux du Directeur Général?							
2) Fonctionnement, composition et responsabilité de l'organe de									
	2-1)	<u>Le Conseil d'Administration</u> Le Conseil d'Administration a-t-il un rôle défini dans les domaines suivants? ( Contrôle des principaux investissements / désinvestissements; Revue des risques principaux; Validation du budget annuel et du programme des activités; Contrôle de mise en œuvre de la stratégie; Définition de la stratégie) Y-a-t-il un programme de formation pour les administrateurs leur permettant de mettre à jour leurs connaissances et de faciliter l'exercice de leur mandat? Procédez-vous à une évaluation de votre organe de gouvernance?							
	2-2)	<u>La relation du Conseil aux principaux dirigeants</u> Pour les principaux dirigeants, le Conseil d'Administration est-il en mesure de : Organiser leur succession ou leur remplacement. Suivre leur performance, les Le Conseil d'Administration a-t-il confié ses responsabilités à un comité spécialisé?							
	2-3)	<u>Fonctionnement du Conseil d'Administration</u> A quelle fréquence le CA tient ses réunions?							
	2-4)	<u>Taille du Conseil d'Administration</u> De combien de membres est constitué le Conseil d'Administrations?							
	2-5)	<u>Mixité du Conseil d'Administration</u> Existe-t-il des femmes au sein du Conseil d'Administration?							
	2-6)	<u>Indépendance du Conseil d'Administration</u> Quelle est la proportion des administrateurs indépendants (Non exécutifs) au sein du CA?							
	2-7)	<u>Quelles qualités distinguent, selon vous, les administrateurs indépendants?</u> (Absence de tout conflits d'intérêts, Indépendance d'esprit/ caractère, Absence de lien de parenté avec un actionnaire ou dirigeant, Aucun Mandat exécutif au sein de l'E/se)							
	2-8)	<u>Composition du Comité d'Audit</u> Les Administrateurs non exécutifs sont-ils majoritaires? Est-il composé d'Administrateurs ayant connaissance des spécificités comptable et financières?							
	2-9)	<u>Missions du comité d'Audit</u> (Suivi de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, Contrôle du processus d'arrêté des comptes, Revue du programme annuel d'audit interne, Revue de l'ensemble des rapports et leurs annexes,...)							
	2-10)	<u>Les moyens du comité d'Audit</u> Les membres du Comité d'audit ont-ils la faculté de rencontrer, hors la présence du management, les responsables financiers et du contrôle et des risques? Le comité d'Audit peut-il faire appel à une expertise externe en cas de besoin?  Le comité d'Audit a-t-il libre accès à l'ensemble des rapports et recommandations des auditeurs internes et externes, des autorités de tutelles ou de contrôle?							

	2-11)	<u>Composition du Comité de nomination et de rémunération</u> Le comité comprend-il au moins un Administrateur externe et non salarié? Le comité peut-il se réunir hors la présence des dirigeants?							
	2-12)	<u>Missions du comité de nominations et de rémunérations</u> (Politique de rémunération des principaux dirigeants, Détermination des critères de leur rémunération variable, Etablissement d'un plan de succession des principaux dirigeants, Règles de répartition des jetons de présence des Administrateurs,...)							
	2-13)	<u>Les moyens du comité de nomination et de rémunération</u> Le comité est-t-il composé d'administrateurs ayant la compétence et l'expérience nécessaires?							
<b>3) Droit des Actionnaires</b>									
	3-1)	<u>Assemblée Générale</u> L'actionnaire doit-il détenir un nombre minimum d'actions pour participer à l'AG? Les actionnaires peuvent-ils demander l'inscription de points à l'ordre du jour? Quel est le moyen de vote adopté au sein des AG (Participation directe, Vote par procuration, Vote par correspondance)							
	3-2)	L'entreprise s'engage-t-elle à garantir un traitement équitable entre tous les actionnaires?							
	3-3)	Les actionnaires ont-t-ils accès à aux informations pertinentes sur la société <u>Protection des actionnaires minoritaires</u> Liberté de cession de leurs titres, Fiabilité dans les méthodes d'enregistrement de leurs titres, Application du principe "une action, une voix".							
<b>4) Transparence et diffusion d'information</b>									
	4-1)	<u>Diffusion de l'information aux actionnaires</u> L'information des actionnaires porte-elle effectivement, et avec des éléments pertinents, sur: le résultat? La situation financière? Les conventions réglementées? Les engagements hors bilan? Les risques significatifs? La rémunération des Administrateurs? La politique de rémunération, détaillée, des dirigeants?							
	4-2)	<u>Moyens de diffusion de l'information en dehors de l'AG</u> Avis dans la presse, le site internet institutionnel de l'entreprise, des réunions d'informations, une lettre d'information aux actionnaires.							
	4-3)	<u>Communication avec le Marché</u> L'entreprise communique-t-elle avec les analystes financiers et la presse financière? L'entreprise a-t-elle désigné un responsable de la communication financière en charge de centraliser et coordonner?							
<b>5) Autres parties prenantes de l'entreprise</b>									
	5-1)	<u>Accès des parties prenantes à une information significative sur la gouvernance de l'entreprise.</u>							
	5-2)	<u>Des pratiques permettant une meilleure implication et un engagement des salariés.</u>							
	5-3)	<u>Mise en œuvre des pratiques, au-delà des obligations réglementaires, dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux.</u>							
	5-4)	<u>Adoption de la Charte de Responsabilité Sociale, recommandée par la CGEM.</u>							
	5-5)	<u>Existence d'un Code déontologique</u>							



# L'AUDIT FISCAL IMPORTANCE ET ENJEUX CAS DE L'ALGERIE

**BELBACHIR Abdelkader**

*Doctorant en science de gestionspécialité : "Systèmes Comptables, Finance et Gouvernance"*

*Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed. Oran, Algérie.*

*belbachircomptab@gmail.com*

**Résumé :** *La fiscalité est devenue l'une des inquiétudes majeures de toute entreprise puisque « mieux gérer sa fiscalité, c'est mieux gérer ses finances ». Par la multiplicité, la difficulté et l'instabilité de ses textes, la fiscalité génère de plus en plus de risques. Elle est perçue comme une inquiétude habituelle et souvent irritante dont la maîtrise est difficile, voire même impossible dans la mesure où toute décision est porteuse d'incidences fiscales, d'où, la obligation de faire appel à l'audit fiscal. Il permet d'une part d'aider l'entreprise à bien gérer ses impôts et d'autre part de mesurer le risque qui peut naître d'un éventuel contrôle fiscal. Ce travail est réalisé en identifiant toutes les irrégularités commises et en les corrigeant tant que cela est possible.*

**Mots clés :** **audit, audit fiscal, auditeur fiscal, gestion du risque, image fidèle et gestion du risque fiscal.**

**Abstract:** Taxation has become one of the major concerns of any company since "better manage its taxation is better manage its finances." By the multiplicity, difficulty and instability of its texts, taxation generates more and more. of risks. It is perceived as a habitual and often irritating concern whose control is difficult, or even impossible, to the extent that any decision has tax implications, hence the obligation to call on the tax audit. On the one hand, it helps the company to manage its taxes well and on the other hand to measure the risk that may arise from a possible tax audit. This work is done by identifying all the irregularities committed and correcting them as much as possible.

**Keywords:** **audit, tax audit, tax auditors, risk management and tax risk management.**

## I. INTRODUCTION.

Le développement de l'économie, la généralisation des échanges internationaux et la concurrence accrue au sein de certains secteurs d'activité, imposent à l'entreprise de mobiliser l'ensemble de ses ressources, y compris dans le domaine juridique et fiscal.

L'entreprise doit pour cela, non seulement avoir une bonne connaissance de l'environnement juridique et fiscal dans lequel elle évolue, mais aussi et surtout une bonne connaissance de sa propre situation juridique et fiscale.

suite au changement et au développement des relations internationales, la réglementation fiscale Algérienne a subi des réformes considérables, pour éviter la complexité et la lourdeur sur la vie économique de l'entreprise afin de mettre le régime au niveau des mutations économiques.

Cette situation est peut-être plus accusée encore en matière fiscale de par la charge financière que l'impôt fait peser sur l'entreprise et de par le risque permanent de contrôle, et le cas échéant, de sanctions auxquelles cette dernière est exposée.

Donc, l'entreprise est toujours en situation de risque, dont la mesure peut être un élément d'information pour les dirigeants.

De même, et plus que toute autre discipline juridique, l'incidence du droit fiscal sur la gestion de l'entreprise est plus largement ressentie du fait de son incidence financière directement mesurable.

Mais les responsables de l'entreprise sont rarement des fiscalistes ou même pas des juristes, aussi pour recueillir des informations sur la situation fiscale de leur entreprise, doivent-ils s'en remettre à des spécialistes ? À même de leur fournir des éléments résultant d'un examen approfondi, comme le patient s'en remet à différents spécialistes de la médecine pour effectuer un bilan de santé.

De là, apparaît la nécessité d'une mise en œuvre d'une gestion fiscale au sein de l'entreprise pour mieux prévenir et maîtriser le risque fiscal, cette dernière a comme outil, l'audit fiscal.

Donc, le souci de respect de la règle fiscale doit conduire l'auditeur fiscal à proposer des mesures de

prévention, notamment par le biais des procédures et de sécurités fiscales, lesquelles doivent nécessairement être adapté en fonction des caractéristiques propres et des facteurs des risques fiscaux spécifiques à l'entreprise.

Dans ce contexte, les buts de notre recherche sont multiples:

-Démontrer un rapprochement théorique de l'audit fiscal.

- Exposer l'importance du risque fiscal au sein de l'entreprise.

-Exposer les de la démarche de l'audit fiscal dans l'entreprise.

Pour résoudre la problématique suivante « *le rôle de l'audit fiscal pour minimiser les risques fiscaux dans gestion l'entreprise* »

Les questions correspondantes a cette problématique :

Quelle est la définition de l'audit fiscal ?

Quel sont les objectifs de l'audit fiscal ?

Quelle sont les étapes de l'audit fiscal et les contraintes rencontrées au sein de l'entreprise ?

Pour répondre a nous interrogations de recherche nous avons déposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la nécessité du rôle de l'audit fiscal pour l'adaptation de l'environnement de l'entreprise.

Hypothèse 2 : donner la lumière sur les risques fiscaux qui menace la gestion de l'entreprise.

Hypothèse 3 : exposer le rôle de l'auditeur fiscal au sein de l'entreprise.

Pour donner une réponse à notre problématique, nous nous sommes partagées une méthodologie qui répondra à notre recherche en trois chapitres ; sont comme suite :

- Le premier chapitre : l'approche théorique de l'audit fiscal.
- Le deuxième chapitre : la gestion du risque fiscal au sein de l'entreprise.
- Le troisième chapitre : la démarche et les contraintes de l'audit fiscal ; cas de l'Algérie.

## II. APPROCHE THEORIQUE DE L'AUDIT FISCAL.

### 1)- L'ÉVOLUTION DE NOTION VERS D'AUDIT FISCAL.

L'extension de l'audit au-delà de l'information comptable et financière devrait nécessairement déboucher sur la fiscalité, en raison de l'intensité des liens que la fiscalité entretient avec la comptabilité.

En plus, la fiscalité paraît en outre présenter quelques prédispositions pour l'audit, du fait

notamment de son influence quasi-permanente sur la vie de l'entreprise, de la complexité de la matière et du risque financier attaché au non-respect des règles fiscales, qui confirme que la fiscalité est aujourd'hui une des préoccupations majeures des entreprises.

Autrement dit, le droit fiscal est une contrainte pour l'entreprise « chaque opération de la vie des affaires croise l'impôt » qui impose à celle-ci le respect des dispositions complexes en évolution rapidement dans le temps, en outre, le législateur s'est ménagé la possibilité de contrôler et de sanctionner les errements constatés afin de préserver l'intérêt de l'état.

Toutefois, l'entreprise, dans la mesure où la satisfaction des obligations fiscales mobilise du personnel, interne ou externe à l'entreprise, et des moyens qui vont des locaux à la documentation, le coût est également financier puisque l'entreprise est chargée d'opérations d'assiette, de déclaration, de perception et de reversement de l'impôt, elle supporte un coût qui est transféré par l'administration fiscale.

Donc elle a tout intérêt à aménager au mieux la gestion c'est-à-dire les moyens qu'elle met en œuvre pour réaliser cette « fonction fiscale » qui lui est dévolue en raison de la législation

Mais, l'entreprise reste en effet maîtresse de la plupart des décisions qui influencent directement sa propre situation fiscale, donc il y a place pour une perception dynamique de la fiscalité, pour une démarche active vis-à-vis de la contrainte fiscale, ce que l'on dénomme gestion fiscale.

Par ailleurs, Contrainte financière, risque, gestion fiscale sont des éléments suffisamment importants pour justifier un contrôle approfondi, spécialisé, qui puisse apporter des éléments d'informations, notamment aux dirigeants de l'entreprise.

Le plus souvent l'intérêt d'un audit fiscal c'est de recueillir des informations sur la nature et l'étendue du risque fiscal encouru par l'entreprise, mais aussi sur l'aptitude de celle-ci à utiliser la fiscalité au mieux de ses intérêts.

En effet, la fiscalité engendre dans l'entreprise quatre types de coûts :

En premier lieu, c'est l'addition de l'ensemble des impôts et taxes dont l'entreprise est redevable, Deuxièmement c'est le coût d'administration.

Deux autres coûts sont pris en considération, d'une part : le coût du risque fiscal produit par les irrégularités commises et qui se mesure par les redressements ou les pénalités, et d'autre part, c'est le coût provenant du défaut d'optimisation de la fiscalité de l'entreprise, du supplément de charge résultant d'un choix fiscal mal exercé ou d'une faveur négligée.

Enfin la formule de l'audit fiscal est généralement perçue comme l'aspect fiscal de la mission d'audit comptable et par fois l'audit fiscal est assimilé à une mission à caractère contractuel dont l'objectif serait une vérification fiscale simulée, donc on peut dire que l'audit fiscal est souvent présenté comme un possible développement de l'audit.

#### **a- La définition de l'audit fiscal :**

L'audit fiscal est un outil pour se prononcer sur l'ensemble des structures fiscales de l'entreprise et son fonctionnement. C'est un examen critique de la situation et la conjoncture fiscale de l'entreprise afin de formuler une appréciation.

« *L'audit fiscal permet d'établir un diagnostic des obligations fiscales de l'entreprise et de proposer des solutions propres à diminuer les charges fiscales* ».

#### **b-Audit et notions voisines :**

##### **L'audit fiscal et les notions voisines**

La généralité des définitions de l'audit nous amène à s'interroger sur les limites de la notion d'audit.

**-Audit et contrôle :** Le terme de contrôle est fréquemment associé à celui de l'audit « *l'audit est un procédure de contrôle* », on peut dire alors que l'audit inclut le contrôle, plus exactement, la mise en œuvre de l'audit implique de procéder à différents contrôles, l'audit englobe ainsi l'ensemble des procédures et techniques de contrôle qui constitue l'examen approfondi par un professionnel et sur une méthodologie.

L'autre différence c'est que l'audit englobe aussi l'opinion, qui est résultante des contrôles et qui est le but essentiel de l'audit.

**-Audit et conseil :** Ici la distinction est plus délicate, l'audit ne peut en principe déboucher sur le conseil, la compagnie nationale des commissaires aux comptes en France distingue nettement entre l'activité de direction et de gestion d'une part, et les

activités de contrôle d'autre part en outre le commissaire aux comptes est tenu par la règle de la non immixtion dans la gestion, c'est-à-dire dans la conduite des affaires sociales.

Toutefois, les commissaires aux comptes ont la possibilité d'émettre des avis et conseil, mais, à condition que ceux-ci restent en relation directe avec sa mission.

**-Audit de révision :** La distinction entre audit et révision impose de revenir au domaine de l'audit, la comptabilité, car la révision comptable est l'appellation ancienne de l'audit comptable

## **2)-LES OBJECTIF ET LES LIMITES DE L'AUDIT FISCAL**

### **a-Les objectifs de l'audit fiscal**

L'audit fiscal poursuit deux principaux objectifs qui sont :

- **Le contrôle de la régularité fiscale :** Il s'agit d'un contrôle ayant comme finalité de s'assurer de la fiabilité des informations à aspects fiscaux. Il permet aussi de repérer les anomalies, leurs origines et les risques fiscaux en vue de détecter les infractions fiscales éventuelles et se préparer pour le contrôle fiscal.

La régularité fiscale constitue l'analyse du mode de traitement réservée aux problèmes fiscaux au sein de la société auditée, dans laquelle l'auditeur fiscal va s'interroger sur l'existence des spécialistes pour effectuer l'enregistrement comptable en conséquence fiscale et de connaître si l'entreprise consulte ou non des conseillers fiscaux.

- **Le contrôle de l'efficacité fiscale :** Il s'agit d'un contrôle ayant comme but, la mesure de la prédisposition de l'entreprise à profiter des avantages et des opportunités qu'offre la loi en matière fiscale. Ce contrôle repose sur deux types de choix : les premiers sont des choix tactiques liés à la gestion courante de l'entreprise. C'est à titre d'exemple : le mode d'amortissement, le régime d'option de la TVA, etc. Alors que les deuxièmes sont des choix stratégiques à titre occasionnel.

Le contrôle des choix tactiques est considéré comme un contrôle simple en faisant appel aux outils traditionnels de l'audit à titre d'exemple les questionnaires, les examens directes des comptes et des documents comptables. L'auditeur fiscal vérifie les principaux choix fiscaux et les éléments de

risque liés à ces choix. Il met en évidence les dispositions omises et ignorées.

Alors que, pour le contrôle des choix stratégiques, l'audit permet de rapprocher la complexité fiscale du projet au niveau des compétences des personnes, qui ont traité des problèmes fiscaux pour examiner s'il n'a pas un manque à gagner ou bien des risques encourus. De manière générale, l'audit à ce niveau va déterminer le degré de prise en compte de la question d'efficacité fiscale.

## **b- Les limites de l'audit fiscal**

Lors de la recherche de la vérité fiscale de l'entreprise, l'auditeur doit faire face à des obstacles et des difficultés qui apparaissent tant dans le déroulement de sa mission que dans ses résultats.

- **les limites liées au déroulement de la mission :**

L'importance de la législation fiscale, ses multiples incidences, imposent de longs et de nombreux contrôles dans le cadre de la mission qui a pour objectif un contrôle global de la régularité fiscale.

- **les limites liées au caractère ponctuel de la mission:**

L'auditeur fiscal n'est pas présent en permanence dans l'entreprise lorsqu'il intervient, c'est pour une période de temps limitée selon un calendrier généralement préétabli avec l'entreprise. De même, l'intervention de l'auditeur est ainsi limitée dans le temps, ce qui corrélativement à pour effet de prescrire une revue exhaustive de tous les facteurs de risque.

- **les limites liées à la délicate appréciation du risque fiscal :**

l'irrégularité est beaucoup plus délicate à apprécier ce qui engendre nécessairement l'incertitude, on peut volontairement supposer d'ailleurs que si certains entreprises auront recours à l'audit fiscal, c'est précisément pour recueillir l'avis des spécialistes indépendants sur la régularité de certaines opérations, qu'elles effectuent régulièrement et qu'elles ont du mal à caractériser l'incertitude dans la détermination du risque fiscal, qui est double, en premier lieu de caractériser l'existence du risque, et en second lieu, de déterminer l'importance des sanctions auxquelles s'expose l'entreprise.

- **les limites liées aux résultats de la mission :**

Il peut paraître paradoxal de prime abord d'avancer qu'un contrôle contractuel de la régularité fiscale puisse alimenter le risque fiscal, en effet, l'objectif est l'inverse, à partir du rapport d'audit, dans lequel sont consignées les irrégularités, et le cas échéant, les recommandations doivent adopter les mesures destinées à améliorer sa sécurité fiscale. l'administration fiscale.

- **les limites de l'audit fiscal par rapport à l'audit légal :**

Dans l'hypothèse où un auditeur légal souhaiterait obtenir le rapport établi à l'issue d'une mission d'audit fiscal, les dirigeants de la société ne peuvent s'y refuser, l'intérêt pour l'auditeur légal de connaître le contenu de ce rapport est évident même s'il obéit par la suite à effectuer les contrôles nécessaires pour avoir sa propre opinion selon ses convictions .

- **Les limites de l'audit fiscal par rapport à l'administration fiscale :**

Il serait superflu d'insister sur l'intérêt que peut présenter pour les agents de l'administration fiscale la connaissance du contenu d'un rapport antérieurement établi par des spécialistes de la matière, et recensement les irrégularités décelées dans une entreprise.

Pour tenter d'arriver à cette fin, l'administration dispose en réalité de deux voies distinctes, elle peut, en effet, essayer d'obtenir le rapport en exerçant son droit de communication, ou bien, de façon plus directe, en prenant connaissance dans le cadre même d'une vérification.

## **III. LA GESTION DU RISQUE FISCAL**

### **1)-LE RISQUE FISCAL ET SES DOMAINES.**

#### **a- Définition de La gestion du risque fiscal :**

La gestion du risque fiscal peut prendre deux formes : la gestion passive du risque fiscal et la gestion proactive du risque fiscal. Dans le premier mode de gestion, l'auditeur fiscal aide les dirigeants de la société à réagir à une menace et rendre moins contraignant les répercussions négatives des risques qui peuvent survenir.

Alors que « *dans une approche proactive, non seulement l'entreprise se donne les moyens d'éviter les dangers, mais cherche également à profiter des opportunités qui les accompagnent* ». Elle se traduit par la mise en place d'un processus permettant de détecter les risques et d'en tirer profits des opportunités.

- **La gestion du risque :**

Le terme « *gestion du risque* » a des significations diverses. Il varie selon le domaine dont lequel il est utilisé. En dépit de cette différence, la gestion des risques a comme mission de traiter des risques susceptibles de menacer la bonne exécution des travaux et fournir une garantie de qualité sur les tâches effectuées.

La gestion des risques vise à identifier et anticiper les actions, les événements ou inactions susceptible d'affecter la mise en place de la stratégie dans un horizon donné, définir les options de traitement et s'assurer qu'une option optimale est choisie, mettre en œuvre cette optique et enfin contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes exigées.

- **La gestion du risque fiscal :**

La notion du risque fiscal combine deux acceptations, dans un premier lieu, le non-respect, volontaire ou non des règles fiscales et dans un second lieu, la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important.

La gestion du risque fiscal prétend que l'entreprise parvienne à déterminer la nature des sanctions encourues. Mais cela est difficile, car la sanction fiscale est liée d'une part à l'existence d'un contrôle fiscal et d'une autre part la compatibilité entre les choix fiscaux et la politique adoptée par l'entreprise.

Le risque fiscal est difficile à cerner et délicat à évaluer. Puisque la probabilité d'un contrôle fiscal révélateur du risque, est inconnue, et donc la probabilité de détection de l'irrégularité pendant le contrôle fiscal est aussi inconnu. Car cette irrégularité entraîne des sanctions qui correspondent à l'appréciation des administrations fiscales sur le comportement de l'entreprise.

Le service de l'audit doit travailler selon une approche basée sur le risque afin que le travail soit concentré sur les natures de risque les plus significatifs.

Par ailleurs le risque fiscal correspond à l'éventualité des taxations futures que le contribuable n'a pas envisagées et encore moins provisionnées, difficilement, ce risque existe pourtant à l'état latent.

D'abord les risques fiscaux découlent du système déclaratif applicable en matière de fiscalité de l'entreprise, les sociétés déclarent librement un résultat imposable, en contrepartie, l'administration fiscale dispose d'un droit de contrôle à posteriori, ce droit d'investigation ne peut être exercé que dans le respect des règles strictes de procédure qui sont autant de protections pour l'entreprise.

La mise en œuvre de ce droit de contrôle peut aboutir à la vérification des bases déclarées et des droits correspondants, ces corrections s'accompagnent de sanctions dans les deux cas suivantes :

- défaut de dépôt des déclarations ou production tardive des déclarations.

- Insuffisance sur les déclarations.

## **b-La nature du risque fiscal.**

La possibilité d'un contrôle fiscal éventuelle et des difficultés éprouvées, les gestionnaires à appréhender la matière fiscale, t donc un risque fiscal, ce risque attire d'autant plus l'attention de l'entreprise et de ses principaux partenaires que l'administration dispose, assortir au droit de contrôle, et d'un droit de redressement et de sanction.

- **le droit de contrôle :**

La contrepartie du régime déclaratif, réside dans l'éventualité donnée à l'administration fiscale de vérifier l'exactitude des déclarations déposées par le contribuable, il faut, en effet, rappeler que les impôts assemblés dessinent un volume important des recettes publiques, dont il est essentiel pour l'état de mettre en œuvre des moyens admettant de examiner le versement de ces contribution.

- **Le droit de sanction et de redressement :**

Le constat d'irrégularités peut entraîner de lourdes conséquences pour l'entreprise, l'administration ayant non uniquement un pouvoir de redressement lui permettant de placer en recouvrement l'impôt éludé, mais identiquement un pouvoir de sanction.

- **-l'administration fiscale a le pouvoir de redressement :**

Mis en principe, les anomalies commises par l'entreprise, l'administration va solliciter a celles-ci l'impôt qui n'a pas été payé en temps prescrit et qui correspond à ces irrégularités.

Il peut en procéder une charge financière très pénible pour l'entreprise, d'autant plus pénible que

l'administration va accompagner le plus souvent ces redressements de sanction.

- **L'administration fiscale a le pouvoir de sanction :**

L'administration ne se contente pas de ramener à son juste niveau le montant de la dette fiscale de l'entreprise, elle va ailleurs sanctionner cette dernière pour les irrégularités commises.

- **Les sanctions fiscales.**

**Tableau :** sanctions fiscales Algériens pour défaut de dépôt ou dépôt tardif des déclarations.

Désignations des déclarations	défaut de dépôt de déclaration	Dépôt tardif
Déclaration d'existence	Application d'une amende fiscale d'un montant fixe de 30.000.00 DA	
Déclaration mensuelle et trimestrielle Déclaration unique tenant lieu au bordereau_ Avis de versement	Après mise en demeure du contribuable par l'administration de régulariser sa situation dans un délai d'un mois : taxation d'office pénalité égale à 25% des droits dus.	1) La durée du retard n'excède pas 1 mois ⇒ Application d'une pénalité égale à 10% des droits dus 2) Application d'une pénalité égale à 25% des droits dus 3) Paiement tardif des droits : ⇒ Application d'une pénalité de retard égale a 10% des droit dus ⇒ En matière de taxes sur le chiffre d'affaire une astreinte de 3% par mois ou fraction de mois de retard est appliquée en sus de la pénalité de 10% citée ci-dessus avec un maximum de 35%
Déclaration globale des revenus	Taxation d'office & application d'une majoration de 35%	*La durée du retard n'excède pas un (01) mois ⇒ Majoration de 10% de la cotisation. *la durée du retard excède un mois (01) ⇒ Majoration de 20% de la cotisation
Déclaration de l'impôt sur bénéfices des sociétés	Taxation d'office & application d'une majoration de 35%	*La durée du retard n'excède pas (1) mois ⇒ Majoration de 10% de la cotisation *la durée du retard excède un (01) mois ⇒ majoration de 20% de la cotisation

*Source : Guide des déclarations fiscales code fiscal des impôts directe, direction générale des impôts algériens.*

- **Insuffisance de déclaration :**

Majoration de 10 % lorsque le montant des droits élundés est inférieur ou égal à 50.000 DA. Majoration de 15% lorsque le montant des droits élundés est supérieur à 50.000 DA et inférieur ou égal à 200.000 DA. Majoration de 25% lorsque le montant des droits élundés est supérieur à 200.000 DA (*art 193 du CIDTA*). 2) Manœuvres frauduleuses : Majoration correspondant au taux de dissimulation observé par le contribuable Ce taux correspond à la proportion des droits dissimulés par rapport aux droits dus au titre du même exercice. Cette majoration ne saurait être inférieure à 50 %. Majoration de 100% lorsqu'aucun droit n'a été versé. Majoration de 100% lorsque les droits élundés concernent des droits devant être collectés par voie de retenue à la source. Dans le cas échéant, les pénalités pour insuffisance et les pénalités pour manœuvres frauduleuses peuvent faire objet d'un cumul.(*art 193- 2 ème et 3 ème du CIDTA*).

- **Manœuvres frauduleuses :** Majoration correspondant au taux de dissimulation observé par le contribuable Ce taux correspond à la proportion des droits dissimulés par rapport aux droits dus au titre du même exercice. Cette majoration ne saurait être inférieure à 50 %. Majoration de 100% lorsqu'aucun droit n'a été versé. Majoration de 100% lorsque les droits élundés concernent des droits devant être collectés par voie de retenue à la source. Dans le cas échéant, les pénalités pour insuffisance et les pénalités pour manœuvres frauduleuses peuvent faire objet d'un cumul (art 193- 2ème du CIDTA). Le contribuable est passible d'une amende de 1000 DA autant de fois qu'il y'a de documents non produits ou parvenus à l'administration tardivement (*art 192 - 2 ème du code impôts directe*).

## 2)-La mesure du risque fiscal

Le gestionnaire vivent dans une situation d'incertitude fiscale qui met cette dernière devant un risque fiscal lié aux triples facultés de vérification, de redressement et de sanction provenant de l'administration et qui constitue le véritable tempérament du risque fiscal.

Le rôle de risque fiscal se traduit par la divergence des personnes touchées par l'audit

fiscal, cette divergence rejallit sur la diversité des fonctions d'audit fiscal.

### **-Les personnes touchées par l'audit fiscal.**

Les personnes touchées par l'audit fiscal soient nombreux, il se trouve que ceux qui le prescrivent réellement ne sont :

- Prescripteurs potentiels
- actionnaires de l'entreprise.

## **IV. DEMARCHE DE LA TECHNIQUE D'AUDIT FISCALET LES CONTRAINTES DE LA LEGISLATION FISCALE.**

### **1)- DEMARCHE DE L'AUDIT FISCAL.**

#### **a- Prise de connaissance générale**

- **Prise de connaissance générale de l'entité.**

Selon la norme ISA 315, l'auditeur doit acquérir une connaissance de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne qui soit suffisante pour lui permettre d'identifier et d'évaluer le risque et de concevoir et de mettre en œuvre des procédures d'audit complémentaires. Acquérir la connaissance de l'entité et son environnement est un aspect essentiel de la conduite d'un audit. En particulier, cette connaissance donne les bases sur lesquelles s'appuie l'auditeur pour planifier l'audit et exercer son jugement professionnel notamment pour évaluer le risque.

- **Compréhension du secteur d'activité**

Le secteur d'activité dans lequel la société opère peut générer des risques spécifiques désignés par Jean-Luc Rossignol de « risques inhérents » résultant de la nature des activités ou de l'organisation et la structure de certains secteurs dominés par l'informel.

- **Compréhension et appréciation de l'environnement juridique et fiscal**

D'après le paragraphe 22 de l'ISA 315, « l'auditeur doit acquérir la connaissance du secteur d'activité concernée, de l'environnement réglementaire... » Conformément à l'ISA 250 (Prise en compte des textes législatifs et réglementaires dans l'audit des états financiers), «Pour planifier l'audit, l'auditeur doit acquérir une connaissance générale du cadre légal et réglementaire dans lequel s'inscrit l'entité et

son secteur d'activité, et déterminer dans quelle mesure elle s'y conforme.»

Le dossier permanent comporte essentiellement les informations suivantes:

- Les informations juridiques.
- Les informations fiscales.
- Les informations comptables et financières.
- Les informations opérationnelles.
- Les informations sur les avantages fiscaux.
- **Définition du cadre fiscal de l'entreprise :** La définition du cadre de l'entreprise suppose l'étude de son régime fiscal, ainsi que l'appréhension des opérations spécifiques qu'elle réalise ou qu'elle envisage réaliser.
- **Définition du régime fiscal :** Avant de définir le régime fiscal de l'entreprise auditée, l'auditeur fiscal doit s'assurer de l'existence ou non d'un dossier fiscal permanent.
  - Les obligations fiscales.
  - La gestion fiscale.
  - Opérations spécifiques.

### **b- Examen du système contrôle interne et du système d'information.**

Le contrôle interne "fiscal" est destiné à fournir "une assurance raisonnable" quant à la réalisation et à l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. La mise en place d'un contrôle interne fiscal efficace conduit à le considérer à la fois comme un moyen de vérification mais aussi comme un moyen de maîtrise de l'activité. Le contrôle interne fait partie de l'approche par les risques et doit intégrer la façon dont est structurée l'activité et les risques qui lui sont attachés, les évaluer par rapport à la stratégie puis les arbitrer afin de mieux les maîtriser. Le contrôle fiscal interne permet de:

- assurer la conformité aux lois et réglementations fiscales en vigueur (maîtrise de la technique fiscale).
- produire une information fiscale de qualité vis-à-vis de l'administration fiscale.
- assurer un pilotage fiscal efficace de l'entreprise grâce à la mise en place d'indicateurs de performance fiscale (tableau de bord fiscal).
- assurer la fiabilité, l'efficacité et la traçabilité des opérations et de la documentation afin d'attester de la fiabilité des chiffres fiscaux : calcul de l'impôt, des provisions pour impôt, suivi des flux intragroupe en fonction des politiques de prix intergroupe (adaptation de l'organisation comptable aux besoins fiscaux).
- sécuriser l'outil informatique avec un contrôle rigoureux du système d'information fiscale tout en

prônant une infrastructure facilitant la propagation des connaissances fiscales au sein même de l'organisation. L'outil informatique doit ainsi être en mesure de capter les évolutions et suivre les méthodes fiscales retenues.

## **2)- EVALUATION DU SYSTÈME D'INFORMATION ET LES CONTRAINTES DE LA LÉGISLATION FISCALE CAS DE L'ALGÉRIE.**

### **a- L'évaluation du système d'information fiscal.**

L'étape suivante de la démarche de l'expert-comptable doit lui permettre d'apprécier l'efficacité du système de contrôle interne et du système d'information et de communication de l'entreprise. L'expert-comptable doit étudier et examiner les procédures pour détecter les insuffisances fiscales qu'elles contiennent et proposer des instructions additionnelles pour tenir compte du paramètre fiscal. Cet examen des processus généraux peut être fait par la consultation de certains documents de l'entreprise, tel que le manuel de procédures qualité ou le manuel de procédures administratives et commerciales. L'expert - comptable peut également utiliser d'autres techniques telles que l'entretien avec les membres de la direction et le personnel et les questionnaires d'évaluation du contrôle interne. Cet examen concerne tous les processus de l'entreprise et notamment ceux dont les intervenants gèrent des questions fiscales, tels que les processus d'approvisionnement, le processus commercial, la trésorerie.

L'expert - comptable devrait s'assurer aussi de l'existence d'un système d'informations efficace par l'instauration ou non de moyens d'alerte et de surveillance. Ainsi, l'existence d'un logiciel de gestion intégré permettant de reconstituer les ventes de l'entreprise d'une période à partir des résultats de l'inventaire physique et des données comptables constituent un moyen d'alerte efficace ; Il peut évaluer, en particulier:

- La fonction fiscale
- L'évaluation de procédures fiscales
- L'adaptation de l'organisation comptable aux besoins fiscaux
- La documentation
- L'archivage
- La veille fiscale
- Le niveau de maturité du système de gestion fiscale de l'entreprise.

## b-Les contraintes rencontrées durant la mission de l'audit fiscal.

- **Les contraintes de la législation fiscale le cas de l'Algérie.**

- **Problèmes législatifs.**

L'analyse des différentes lacunes du système fiscal algérien a démontré que ce système a été réalisé en l'absence d'une conception globale, claire et cohérente de la politique fiscale. Cela fait que la fiscalité algérienne à la veille de la réforme de 1991 est une fiscalité « tous azimuts » qui frappe au « hasard » sous la pression des besoins budgétaires du moment répondant plus à des préoccupations financières à court terme, d'ordre conjoncturel qu'à des objectifs économiques et sociaux à moyen et long terme. Cela s'est traduit par un nombre important de dispositions fiscales, revues et corrigées, donnant l'image d'une législation fiscale débridée et décousue.

- **Tableau des ajustements fiscaux.**

Lois fiscales	Ajustements Annulation et achèvement	Lois fiscales	Ajustements Annulation et achèvement
2007	33 Procédures d'imposition	2012	51 Procédure d'imposition
2008	32 Procédure d'imposition	2013	72 Procédure d'imposition
2009	68 Procédure d'imposition	2014	62 Procédure d'imposition
2010	53 Procédure d'imposition	2015	43 Procédure d'imposition
2011	68 Procédure d'imposition	2016	56 Procédure d'imposition

-Source : Lois de finances

- **Les défauts de la norme fiscale Algérienne.**

La législation fiscale, composée de cinq codes fiscaux, comprenant plus de 1826 articles est devenue, par l'effet des multiples mesures circonstancielles, très complexe, lourde et indigeste. Sans publicité et vulgarisation adéquate, elle est restée largement méconnue des citoyens mais aussi d'une grande partie de l'administration fiscale chargée de l'appliquer. En effet, à chaque loi de finances des aménagements ont été apportés à la législation fiscale qui l'a compliquée davantage et l'ont

rendue difficile à gérer aussi bien pour le contribuable que pour l'administration. D'ailleurs, le faible rendement du système fiscal est imputable aussi bien à sa conception inadéquate, qu'à sa gestion inefficace, ouvrant la porte à des interprétations diverses, sources de contestations. De par sa configuration, ce système se distingue des autres par la multiplicité des cédules, la diversité des taux qui se superposent sur une même assiette, les nombreux barèmes, régimes et procédures d'imposition et d'acquiescement. Cette configuration est le résultat de séries de décisions successives s'ajoutant l'une à l'autre. Il s'ensuit que la législation, caractérisée par des « strates » manque d'unité. Des pans entiers de la fiscalité ont fait l'objet de révisions, prises conjoncturellement pour des périodes bien déterminées, ce qui s'est traduit par un nombre impressionnant de mesures fiscales non codifiées, avec pour conséquence une diversité des sources du droit fiscal, les codes fiscaux, et les dispositions fiscales diverses. Plus grave, certaines dispositions ont été prises par d'autres textes législatifs que les lois de finances, éparpillant ainsi les dispositions fiscales qui se retrouvent noyées dans l'armada de textes juridiques de, souvent introuvables faute de recueils adéquats ou contradictoires les uns par rapport aux autres. Ce manque d'harmonie et d'unité a conduit le législateur dès 1984 à mettre en place la loi n° 84-17 du 7 Juillet 1984 relative aux lois de finances dans laquelle il limite le champ d'application des dispositions fiscales aux lois de finances. Cette situation de désordre de la législation fiscale a persisté jusqu'à la veille de la réforme fiscale. C'est souvent le contribuable lésé qui portait à la connaissance de l'administration fiscale l'existence d'une disposition fiscale reconnue et qui lui était favorable. L'absence de formalisme juridique rigoureux a rendu la législation fiscale compliquée et d'application difficile. N'est-ce pas là une raison supplémentaire à toutes celles qui ont été décrites pour réformer totalement la structure de la fiscalité algérienne et mettre en place une nouvelle législation, renouée, moderne et simple d'application.

L'Algérie s'est classée 176<sup>e</sup> sur 189 pays en terme de politique fiscale, selon le dernier rapport « *Paying Taxes 2015* » (Payer ses impôts 2015) publié conjointement par la Banque Mondiale et le cabinet PwC.

La Banque Mondiale se penche, à travers cette étude, sur l'environnement fiscal dans lequel évoluent les entreprises d'un pays. Cette analyse s'intéresse à la pression fiscale que subit une entreprise type dans les différents pays étudiés.

Les principaux indicateurs du rapport sont le taux d'imposition global, le nombre d'heures consacrées au traitement des impôts et le nombre de paiements à effectuer.

#### **-Une pression fiscale lourde**

En Algérie, le taux d'imposition global atteint 73% ; l'un des taux les plus élevés au monde. Il se décompose comme suit : 7% de taxe sur les profits, 31% de charges patronales (impôts liés au travail) et 36% pour les autres taxes (consommation etc.). À titre comparatif, la moyenne mondiale se situe à 40%. Dans les pays voisins, notamment la Tunisie et le Maroc, ces taux se situent respectivement à 62 et 49%, selon le rapport. À l'échelle continentale, seul l'Érythrée fait moins bien, avec une imposition globale à 84%.

#### **- Les contraintes de l'administration.**

Le temps passé à se mettre en conformité avec les normes fiscales et faire les démarches nécessaires s'élève, en Algérie, à 451 heures par an, selon cette étude. Cela représente près de 19 jours pleins dans l'année, consacrés exclusivement aux formalités administratives liées au règlement des impôts. Dans le détail, la même source précise qu'il faut 189 heures pour s'acquitter des impôts sur la consommation, 110 heures pour les charges du travail et 152 heures pour les taxes sur les revenus de la société. En comparaison, il faut 232 heures aux entreprises marocaines et seulement 144 heures en Tunisie. La moyenne en Afrique est de 317 heures contre 265 à l'échelle globale, toujours selon le rapport.

#### **-Comparaison de nombre de taxes de l'Algérie et les pays voisins**

L'Algérie totalise 27 impôts et taxes différents selon cette étude. Un nombre qui se situe dans la moyenne mondiale (26). C'est mieux que la moyenne africaine qui se situe à 36. Ceci est une illustration de la lenteur des administrations et de la complexité des formalités à accomplir. Le chiffre avancé par le rapport reste tout de même largement au-dessus de nos voisins tunisiens et marocains. En effet, le document ne comptabilise que 7 taxes et impôts différents en Tunisie et seulement 6 au Maroc.

#### **Les recommandations**

- Nous proposons que soient Formalisées les procédures de gestion, lesquelles influenceront l'organisation et la circulation du traitement de l'information fiscale pour éviter les différents risques fiscaux.
- les dirigeants sont appeler de mettre un accent particulier sur l'obtention des compétences de son

personnel en charge des questions fiscales par l'intermédiaire des formations, des séminaires de recyclage et de mise à niveau. A défaut, il est vivement conseillé de solliciter l'assistance fiscale d'un cabinet ou d'un consultant pour les questions fiscales.

- Dans l'obligation les entreprises de faire un recours à l'audit fiscal dès leur création et ceci dans le but d'éviter des sanctions coûteuses. Afin d'éviter des sanctions et des pénalités de retard la société doit veiller aux paiements de ses déclarations dans les délais.
- L'administration fiscal algérien est appelé a facilité ses dispositions fiscal car Le dispositif fiscal algérien est caractérisé par sa variété et sa complexité. Cette complexité, combinée, en général, au retard d'adaptation et de compréhension des entreprises engendrant un accroissement des risques fiscaux. Ces risques peuvent être inhérents soit à la particularité de secteur d'activité, soit à une mauvaise interprétation de la législation fiscale due à une imprécision du législateur ou encore à une défaillance des structures internes de l'entreprise.

## **V. CONCLUSION**

L'audit fiscal se présente comme une aide à la décision de gestion, soit en fournissant des informations sur l'existence et sur l'ampleur d'un risque, soit en portant un jugement sur l'opportunité des décisions fiscales passées ou envisagées.

L'audit fiscal constitue de cette façon le moyen d'accès privilégié au diagnostic fiscal de l'entreprise.

L'audit fiscal permet ainsi de réaliser une synthèse sur tout ou partie de la fiscalité au sein de l'entreprise, ce qui le différencie d'autres missions qui intègrent la fiscalité, comme l'audit comptable ou l'audit juridique, mais qui, en poursuivant des objectifs plus généraux, ne peuvent être l'occasion d'un examen approfondi de la fiscalité dans l'entreprise.

La connexité des liens entre comptabilité et fiscalité impose à l'auditeur comptable, comme à celui qui contrôle la situation fiscale de l'entreprise, d'emprunter à diverses reprises, des chemins communs. Ce faisant, l'audit fiscal se présente comme un pôle privilégié de développement pour le cabinet d'audit, un certain nombre d'entre eux, assure déjà des missions contractuelles axées sur la régularité.

L'audit fiscal n'est pas opéré comme étant une mission libre, il constitue au contraire une partie intégrante de l'audit comptable ; il s'agit tout simplement, de l'audit de la forme fiscale de l'entreprise au sein de la mission d'audit

comptable donc c'est uniquement le contrôle de la régularité qui s'effectue et de façon non approfondie. Les différentes insuffisances du système fiscal algérien a démontré que ce système a été réalisé en l'absence d'une conception globale, claire et cohérente de la politique fiscale. Cela ne fait que la fiscalité algérienne à la veille de la réforme. Et qui traduit 'une législation fiscale débridée et décousue.

#### REFERENCES

- [1] S Armel Liger, la gestion fiscale de pmi un mythe, Edition L.G.D.J, Paris, 1998.
- [2] Barbier, L'audit interne, pourquoi et comment, collection audit, paris, 1989.
- [3] P.BOUGON et J.M.VALEE. Audit et gestion fiscale, édition clef Atd.
- [4] A. NZAKOU, Comptabilité et Fiscalité, 2ème édition, tome 2.
- [5] ATH, Audit Financier, Edition CLET, paris, 2009.
- [6]J. RAFFEGEAU, F. DUBOIS, D. DE MONOVILLE, L'Audit opérationnel, 1984.
- [8] Chadeaux (M.), « L'audit fiscal », Editions Litec, Paris, 1987.
- [9]Chadeaux (M.), « Fiscalistes d'entreprises, in Encyclopédie de gestion », Editions Economica, 1993.
- [10] BERTIN ELIZABETH, audit interne : enjeux pratique, Edition, d'organisation, 2007.
- [11] GERAND et JEAN PIERE, audit et commissaire aux comptes, Edition gulino, sept 2007.
- [12] HAMZAUI, gestion des risques de l'entreprise et contrôle interne, Edition d'organisation, 2008.
- [13] M.H PENARD-FABRO, audit fiscal, édition LEFEBVRE, 2008.
- [14] M. SCHOLES et M. WOLFSON, fiscalité et stratégie d'entreprise, Edition PUF, 1996.
- [15]P. SHICK, mémento d'audit interne, Edition dunod, Paris, 2007.
- [16]P. COLIN, la vérification fiscal, édition economica, Paris, 1985.
- [17] R. YAICHE, théorie et pratique fiscaux, les éditions, RAOUF YAICH, 2004.
- [18] Rédhakhelassi, précis d'audit fiscal de l'entreprise, BERTI Edition, Alger, 2013.
- [19] ROBRET OBERT, audit et commissariat aux comptes, DUNOD, 2eme édition 2000.
- [20] ROBERT OBERT, pratique internationale de la comptabilité et de l'audit, DUNDO, Paris, 1994.
- [21] Lois de finances Algériennes.
- [22]rapport « *Paying Taxes 2015*

## Étude macroéconomique de la relation entre l'ouverture et la croissance: cas de la Tunisie

AwatefGammoudi

awatefgammoudi@yahoo.com

Naceur Ben Zina

[nas.benz@fsegs.rnu.tn](mailto:nas.benz@fsegs.rnu.tn)

### Abstract

The objective of this paper is to try to identify the relationship between openness to exchange and economic growth in the Tunisian case. We started with a descriptive study of the variables and some elements on the theoretical relationship between growth and openness which are perceived from the perspective of the study of a dissemination channel of the technology incorporated in the trade of goods. Afterwards, we carry out long-term macro-econometric analyses of the openness variables behavior to imports, exports and to the enrolment rate as a proxy for human capital. This series of empirical analyses is complemented by integrating a decomposition of the human capital determined on the basis of the education stock (per level) in production function of the augmented Solow-model type.

Keywords: Trade openness, economic growth, macro-econometric analysis, human development, specialization

### Résumé :

L'objectif de cet article est d'essayer d'identifier la relation entre l'ouverture à l'échange et la croissance économique dans le cas tunisien. Nous avons commencé par une étude descriptive des variables et quelques éléments sur la relation théorique entre croissance et ouverture qui sont perçus du point de vue de l'étude d'un canal de diffusion de la technologie incorporée dans le commerce des biens. Ensuite, nous effectuons des analyses macro-économétriques à long terme du comportement des variables d'ouverture aux importations, aux exportations et au taux de scolarisation comme moyen de représentation du capital humain. Cette série d'analyses empiriques est complétée par l'intégration d'une décomposition du capital humain déterminée sur la base du stock d'éducation (par niveau) dans la fonction de production du modèle de Solow-modèle augmenté.

Mots clés: ouverture commerciale, croissance économique, analyse macro-économétrique, développement humain, spécialisation

## Introduction

Généralement, d'après la littérature sur les fondements théoriques de la relation entre l'ouverture et la croissance, les liens entre le commerce, la croissance et la productivité sont encore mal cernés. Ainsi, l'essentiel est le fait de savoir si l'ouverture entraîne une accélération de la croissance. Autrement, et dans une perspective dynamique, le sens causal de cette relation demeure incertain, notamment dans le cas des pays en développement (PED).

Donc pour les PED, et avec les efforts d'ouverture et d'intégration qui sont mis dans le cadre d'un processus de libéralisation multilatérale sous l'égide d'organismes internationaux (OMC, Banque Mondiale, Fonds Monétaire International), elle correspond à une demande d'évaluation du sens de causalité. Alors, l'impact de l'ouverture sur la croissance doit être clair. Ainsi d'après cette aperçue est nécessaire que beaucoup d'aides au développement sont conditionnées par un engagement dans ce processus d'ouverture, afin de mieux cibler les ressources financières nécessaires aux transitions internes.

Même si certains pays ont réussi leur décollage économique sans influencer sur l'ouverture, il ya des PED ont mis en place un processus de déréglementation des barrières tarifaires et non tarifaires sans avoir des gains espérés en termes de diffusions technologiques internationales. Donc le débat est encore présent.

De coté macro-économique, les nouvelles théories de la croissance cherchent le rôle des agents dans le processus de création/diffusion technologique et les conséquences de tels phénomènes sur les opportunités de développement des nations (Romer [1986<sup>1</sup> & 1990<sup>2</sup>]).

Les débats sur le lien existant entre ouverture commerciale et développement sont apparus lors de la Révolution Industrielle en Europe au 18<sup>ème</sup> siècle et l'imposition du traité de libre échange franco-anglais par Napoléon III.

Lorsque la thématique du développement s'est généralisée, aux lendemains de la deuxième guerre mondiale, la question de l'ouverture commerciale s'est relativement effacée au profit du rôle de l'État. Cependant, les années quatre vingt ont vu son retour en force. Ce retour est justifié à la fois par

---

<sup>1</sup>ROMER P.M. [1986]<sup>62</sup>, «Increasing Returns and Long-run Growth », Journal of Political Economy, Vol. 94, n° 5, pp. 1002-1037.

---

<sup>2</sup>ROMER P.M. [1990]<sup>63</sup>, « Endogenous Technological Change », Journal of Political Economy, Vol. 98, n° 5, Partie 2, pp. S71-102.

des constats empiriques et l'évolution

Il convient donc d'interroger la nature des liens entre l'ouverture commerciale, c'est-à-dire une insertion plus poussée d'une économie dans les flux d'échanges de biens et services internationaux, et le développement, ensemble de transformations qui rendent aptes une économie à faire croître son produit global.

Peut-on identifier un lien positif entre ouverture commerciale et développement ou la croissance ? Quelle place joue la dynamique de la croissance dans ce processus ? Quelle est la nature exacte de ce lien : mécanisme automatique ou nécessité de conditions particulières, voire risque d'effets pervers ?

## Revue de la littérature

### Analyses théoriques

Généralement, d'après la littérature sur les fondements théoriques de la relation entre l'ouverture et la croissance, les liens entre le commerce, la croissance et la productivité nécessitent une attention particulière. Ainsi, l'essentiel est le fait de savoir si l'ouverture entraîne une accélération de la croissance. Autrement, et dans une perspective dynamique, le sens causal de cette relation demeure incertain, notamment dans le cas des pays en développement (PED).

Alors, le commerce international est ainsi présenté comme un élément clé dans la diffusion des technologies et les performances économiques des nations (Grossman&Helpman [1991]<sup>3</sup> & 1994)<sup>4</sup>,

<sup>3</sup>GROSSMAN G.M. & HELPMAN E. [1991c], « Trade, Knowledge Spillovers, and Growth », *European Economic Review*, Vol. 35, n° 2-3, pp. 517-526.

<sup>4</sup>GROSSMAN G.M. & HELPMAN E. [1994], « Endogenous Innovation in the Theory of Growth », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, n° 1, pp. 23-44.

de la réflexion théorique.

Donc pour les PED, et avec les efforts d'ouverture et d'intégration qui sont mis dans le cadre d'un processus de libéralisation multilatérale sous l'égide d'organismes internationaux (OMC, Banque Mondiale, Fonds Monétaire International), elle correspond à une demande d'évaluation du sens de causalité. Alors, l'impact de l'ouverture sur la croissance doit être clair. D'après cette aperçue il est nécessaire que beaucoup d'aides au développement sont conditionnées par un engagement dans ce processus d'ouverture, afin de mieux cibler les ressources financières nécessaires aux transitions internes.

Même si certains pays ont réussi leur décollage économique sans influencer sur l'ouverture, il ya des PED ont mis en place un processus de déréglementation des barrières tarifaires et non tarifaires sans avoir des gains espérés en termes de diffusions technologiques internationales. Donc le débat est encore présent.

De coté macro-économique, les nouvelles théories de la croissance cherchent le rôle des agents dans le processus de création/diffusion technologique et les conséquences de tels phénomènes sur les opportunités de développement des nations.

Coe&Helpman [1995]<sup>5</sup>, Eaton&Kortum [1999]<sup>6</sup>).

C'est pour cela, la plupart des études sur la relation croissance - ouverture arrive aux conclusions suivantes (Dessus [1998]) :

. Une prise en compte d'un effet d'apprentissage dû à la promotion des exportations (« learning by exporting ») ;

<sup>5</sup>COE D.T. & HELPMAN E. [1995], « International R&D Spillovers », *European Economic Review*, Vol. 39, n° 5, pp. 859-887.

<sup>6</sup>EATON J & KORTUM S. [1999]<sup>67</sup>, « International Technology Diffusion: Theory and Measurement » *International Economic Review*, Vol. 40, n° 3, pp. 537-570.

. une utilisation croissante de technologie importée dans un contexte de rendement d'imitation décroissant ;

. Une stimulation de l'efficacité allocative de l'économie due à la réduction progressive des barrières extérieures et à l'accroissement des pressions concurrentielles.

C'est ainsi qu'il faut dire que ces effets se traduisent par un impact positif sur la croissance de l'ouverture internationale, ces mécanismes se posent mieux dans les pays en voie de développement puisque les niveaux de revenus par habitant sont élevés.

Cependant, l'importance de processus d'industrialisation de l'économie lui permet de bénéficier d'économies d'échelle, et les importants gains réalisés dans les pays du Sud-Est asiatique qui ont réuni l'ouverture, la croissance et les performances économiques conclure que les PED auront un profit de leur intégration à l'économie mondiale.

En conséquence, la relation entre la croissance et l'ouverture est essentielle dans le cas d'insertion des pays du Sud dans la division internationale du travail, car elle impose le choix de politique économique.

Alors puisqu'il y a un échec des politiques de développement basées sur des modèles de substitution à l'importation, donc la présence de ces économies dans la division internationale du travail (DIT) dès le milieu des années 1980, devient le plus sûr moyen de réaliser une plus forte croissance<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Cette intégration est essentiellement transitée par la recherche de partenariat avec les investisseurs étrangers, notamment pour faire face aux besoins en capitaux étrangers.

Quelques éléments d'ordre théorique de la relation entre la croissance et l'ouverture sont appréhendés sous l'angle de l'étude d'un canal de diffusion : celui des technologies incorporées aux échanges commerciaux de biens.

Dans les analyses théoriques, les résultats ne sont pas toujours semblables quant à l'impact de l'ouverture sur la croissance, ni quant aux liens de causalité des variables retenues. Aussi, pour les travaux théoriques qui optent pour une formalisation de la croissance Romer [1990] à la spécification ou l'innovation représente le moteur de la croissance, permettent d'accepter l'efficacité du libre échange.

Le niveau technologique d'une nation va sous-tendre les retombées technologiques à la base des rendements d'échelles croissants. Par conséquent, l'ouverture peut permettre aux pays participants à l'échange d'être proches de la « frontière technologique » et ainsi, de mettre l'accent sur l'innovation, la créativité et la Recherche & Développement (R&D), la seule meilleure stratégie envers l'amélioration des performances économiques et qui explique le plus la poursuite de la croissance sur le long terme.

En présence de rendements croissants, un pays plus efficace peut n'entrer pas sur le marché d'un produit puisqu'il ya un autre pays qui dispose d'une rente de situation sur ce produit (Krugman et Obstfeld, 1995)<sup>8</sup>.

D'après, les théories de la croissance endogène (Romer, 1986)<sup>9</sup>, Grossman et Helpman, 1991)<sup>10</sup> il existe de gains *dynamiques* (avec un effet sur la croissance du revenu), liés aux économies d'échelle (hypothèse de rendements

Ainsi, l'innovation peut être mise loin d'un cadre limité de la R&D via les imitations des procédés de fabrication (par voie d'ingénierie inverse) ou l'utilisation de la technologie incorporée dans les biens intermédiaires ou d'équipement. Donc d'après ce type de modèles, l'ouverture a un impact (indirect) positif sur l'aptitude des pays à mépriser les contraintes de concurrence et de la compétitivité.

Le capital humain représente dans le cas des pays du Sud un proxy des capacités d'appropriation de la technologie (voire même de l'innovation) parce qu'il constitue sur un plan théorique le moteur de l'endogénéisation des spillovers technologiques et de la croissance.

### **Le lien entre l'ouverture et la croissance :**

La théorie du commerce international souligne les gains *statiques* procurés par une meilleure spécialisation pour les pays qui participent à l'échange avec l'accroissement de son revenu national (modèle Heckscher-Ohlin à 2 pays, 2 facteurs, 2 biens par exemple. Et dans le cadre des nouvelles théories du commerce

croissants) et à la diffusion du progrès technique favorisée par le commerce (Fontagné et Guérin, 1997)<sup>11</sup>.

L'étude du lien entre ouverture et croissance a connu une grande vogue économétriquement dans les années 1990. Le plus efficace étude empirique intéressée par ce thème est celle de Sachs et Warner (1995)<sup>12</sup>, qui est une anticipation des équations de croissance sur la période 1970-1989 pour 122 pays tirés de la base

<sup>8</sup> Krugman P. et Obstfeld M. (1995) « *Economie internationale*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

<sup>9</sup> Romer P. M.<sup>35</sup>. (1986), « Increasing Returns and Long-run Growth », *Journal of Political Economy*, 94, pp. 1002-1037.

<sup>10</sup> Grossman G. M. et Helpman E. (1991), « *Innovation and Growth in the Global Economy* », Cambridge MA, The MIT Press.

<sup>11</sup> Fontagné L. et Guérin J.-L. (1997), « L'ouverture, catalyseur de la croissance », *Economie Internationale*, N°71, pp. 135-167, 3<sup>ème</sup> trimestre.

<sup>12</sup> Sachs J. D. et Warner A. (1995), « Economic Reform and the Process of Global Integration », *Brookings Papers on Economic Activity*, 1995-1.

internationale construite par Summers et Heston (1991)<sup>13</sup>.

Alors pour affirmer qu'un pays est fermé il faut avoir au moins une des cinq caractéristiques suivantes:

- Barrières non tarifaires couvrant 40 % ou plus du commerce total ;
- Droits de douanes moyennes supérieures ou égales à 40 % ;
- Taux de change sur le marché noir avec une prime de 20 % ou plus par rapport au taux de change officiel en moyenne durant la période ;
- Système économique socialiste
- Monopole d'Etat sur les principaux produits d'exportation.

En sens inverse, elle est dite ouverte si aucune des cinq conditions ne s'applique. Pour le besoin des estimations, un pays qui aurait opéré dès 1971 une libéralisation commerciale totale au sens des critères de Sachs et Warner serait tout de même considéré comme « fermé » pour les estimations économétriques. Pour un pays donné, l'indice dichotomique d'ouverture garde donc une valeur constante (0 ou 1) entre 1970 et 1989.

---

<sup>13</sup> Summers R. et Heston A. (1991), « The Penn World Table (Mark 5): An Expanded Set of International Comparisons, 1950-1988 », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, N°2, pp. 327-368, May.

Selon ces auteurs, les PED ouverts ont enregistré un taux de croissance de 4,49 % par an (valeur de la dummy « ouverture ») contre 0,69 % pour les PED fermés. Au sein du groupedes économies ouvertes, les PED ont crû plus vite que les pays développés (4,49 % contre 2,29 % par an).

D'après ces résultats Sachs et Warner affirme :

« Ceci suggère qu'au sein du groupe des économies ouvertes, tant développées qu'en développement, on devrait tendre à observer une convergence économique ».

Alors à travers cette étude, les politiques d'ouverture sont le principal facteur explicatif de la croissance dans les pays émergents, mais, il ya des problèmes pour ce type d'étude, ainsi que les autres travaux économétriques qui s'intéresse de lien entre ouverture et croissance (Winters, 2004)<sup>14</sup> ;(Winters, McCulloch et McKay, 2004)<sup>15</sup> :

- un problème de la définition de l'ouverture » ;
- La mesure statistique de l'ouvertureest délicate; les problèmes d'agrégation des droits de douane, de conversion des mesures non tarifaires en équivalents tarifaires, et de vérification du degré de crédibilité et de respect des politiques commerciales sont bien connus ; l'agrégation des différents indicateurs de protection, nécessaire pour les besoins de l'économétrie, est plus fragile, que les différents indicateurs utilisés sont peu corrélés, ainsi les résultats varient très sensiblement en fonction des choix

méthodologiques effectués (Siroen, 2001)<sup>16</sup> ;

---

<sup>14</sup> Winters L. A. (2004), « Trade Liberalisation and Economic Performance: An Overview » *The Economic Journal*, 114, F4- F21, February.

<sup>15</sup> Winters L. A., McCulloch N. et McKay A. (2004), « Trade Liberalization and Poverty: The Evidence So Far » *Journal of Economic Literature*, Vol. XLII, pp. 72-115, March.

---

<sup>16</sup> Siroën J.-M. (2001), « L'ouverture commerciale est-elle mesurable ? » in M.Boudhief et Young, (1991), «leaning by doing and the dynamic effect of international trade», *quarterly journal of economics* 1991 p.396-405

Un problème de spécification des équations de croissance et de causalité ; ainsi, pour Brock et Durlauf (2001)<sup>17</sup>, avec la spécification des équations de décroissance il n'y a pas une estimation des effets de l'ouverture (problèmes de corrélation entre les déterminants de la croissance, etc.) ; en plus, le sens de la relation de causalité pose question car la libéralisation commerciale entraîne-t-elle la croissance ou bien est-ce l'inverse ?

- Un problème de reconnaissance de l'effet de la politique commerciale par rapport à celui d'autres politiques économiques.

D'après Baldwin (2003)<sup>18</sup>, les politiques de libéralisation commerciale ne sont jamais mises de manière isolée ; alors, l'identification de l'impact de la libéralisation commerciale seule sur la croissance est difficile ; l'objectif serait plutôt d'évaluer l'impact d'un programme de politique économique avec par exemple des politiques macro-économiques et fiscales et la libéralisation commerciale ; aussi, d'après Winters (2004)<sup>19</sup> que, pour un effet durable sur la croissance, les politiques de libéralisation commerciale doivent être associées à d'autres politiques telles que celles encourageant l'investissement et promouvant l'accumulation de capital humain ; mais, il est difficile de mesurer économétriquement cette nécessité.

En reconnaissant que la libéralisation commerciale n'est qu'une composante des programmes de réforme globale, Sachs et Warner il est intéressant d'évaluer le programme de réforme d'un pays selon l'avancée de sa politique de libéralisation commerciale.

---

<sup>17</sup>Brock W. A. et Durlauf S. N. (2001), « Growth empirics and reality », *The World Bank Economic Review*, 15(2), pp. 229-72.

<sup>18</sup>Baldwin R. E. (2003), « Openness and Growth: What's the Empirical Relationship? » Working Paper N°9578, Cambridge MA, National Bureau of Economic Research, March

<sup>19</sup>Winters L. A. (2004), « Trade Liberalisation and Economic Performance: An Overview » *The Economic Journal*, 114, F4-F21, February.

### **La relation entre le commerce et la croissance :**

A travers l'étude directe du lien entre commerce et niveau du revenu, les problèmes posés par l'estimation de la relation entre l'ouverture et la croissance en utilisant le commerce comme variable représentant l'effet de la politique commerciale (« proxy »), sont évolués. D'après ce choix les problèmes de définition des indicateurs d'ouverture et de mesure statistique sont résolus puisque le volume du commerce est l'objet d'une mesure unique.

Pour Rodriguez et Rodrik (2000)<sup>20</sup>, l'ouverture effective d'un pays, mesurée par le ratio des échanges (exports+imports) au PIB, est endogène : autrement dit, tout pays ayant un PIB important son volume d'échanges sera faible relativement à sa taille, alors qu'un pays plus petit tendra à être plus ouvert.

Mais, pour corriger cette endogénéité, Frankel et Romer (1999)<sup>21</sup> estiment la relation entre taux d'ouverture (échanges/PIB et non type de régime commercial ouvert/fermé) et niveau à long terme (et non croissance) du PIB/habitant, et ne se concentre qu'à la part de l'ouverture ainsi définie différemment du niveau de revenu. Alors ils doivent tout d'abord, estimer une équation de commerce bilatéral à l'aide d'un modèle gravitationnel où les variables explicatives sont de nature démographique (population) et géographique (superficie, enclavement, distance aux partenaires commerciaux) ? et ensuite, estimer une équation où la composante géographique du commerce est utilisée comme instrument et où la population et la superficie du pays sont utilisées comme variables explicatives,

---

<sup>20</sup>Rodriguez F. et Rodrik D. (2000)<sup>46</sup>, « Trade Policy and Economic Growth : A Skeptic's Guide to The Cross-National Evidence », Working Paper N°7081, Washington, D.C., National Bureau of Economic Research, May.

<sup>21</sup>Frankel J. A. et Romer D. (1999)<sup>47</sup> « Does Trade Cause Growth? » *The American Economic Review* Vol. 89 N°3, pp. 379-399, June.

alors d'après cette équation un point supplémentaire de taux d'ouverture se traduirait par un gain de PIB compris entre 0,5 et 2 points à long terme ; pour répondre à la critique de, Rodriguez et Rodrik (2000), selon lesquels l'impact des variables géographiques sur le niveau de revenu pourrait expliquer la significativité de l'effet commerce instrumenté à l'aide de ces variables, Frankel et Rose (2002)<sup>22</sup> ont montré que la conclusion concernant la relation ouverture -PIB était robuste à l'inclusion des variables géographiques et institutionnelles dans l'équation de croissance.

Dollar et Kraay (2004) <sup>23</sup> se livrent également à ce genre d'exercice sur un échantillon de

187 observations (environ 100 pays) pour les années 1980 et 1990. Les équations sont estimées en différences premières : la variable expliquée est la variation du logarithme du revenu par habitant ; afin d'éliminer les effets fixes, les variables explicatives sont les variations retardées de ce même revenu lors de la décennie précédente et celle du taux d'ouverture mesuré comme dans les travaux précédents. Donc Les estimation des auteurs de doublement de la part du commerce dans le PIB , va traduirait par un supplément de 25 % de revenu au bout de 10 ans.

Les principales critiques de l'étude de Dollar et Kraay sont :

- Pour Rodrik (2000), le commerce et le revenu sont tous les deux endogènes, et c'est la qualité des institutions qui détermine le niveau du revenu et du commerce ;et le changement de cette qualité dans le temps (ce qui est probable

puisque les données couvrent deux décennies), va influencer de manière erronée à l'effet du commerce sur ces deux variables; ainsi tout variable spécifique à chaque pays omise dans l'équation va poser lesmêmes problèmes ; aussi de même en cas d'estimations du lien entre commerce et croissance au niveau sectoriel. Donc celle-ci cherchent à évaluer l'effet du commerce sur la productivité globale des facteurs (Winters, 2004 liste les principales études de ce genre).

Lorsque les conclusions des études sur le lien ouverture-croissance où l'ouverture est définie en fonction du poids du commerce international sont acceptées, alors la liaison entre le taux d'ouverture et les politiques commerciales sauraient difficile ce pour cela, l'intérêt opérationnel de ces résultats du point de vue de la politique économique est donc limité (d'autant plus que les indices d'ouverture mélangent exportations et importations sans qu'on puisse distinguer l'effet de chacun de ces flux d'échanges).

Le développement de commerce n'est pas toujours lié à la réduction de barrières commerciales, mais il ya possibilité d'utiliser plusieurs politiques, sans que ces travaux nous informent sur l'efficacité relative de celles-ci.

<sup>22</sup> Frankel J. et Rose A. (2002), « An Estimate of the Effect of Common Currencies on Trade and Income », *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 437-466, May.

<sup>23</sup> Dollar D. et Kraay A. (2004), « Growth is good for the poor », *Journal of Economic Growth*, Vol. 7(3), p. 195-

225, September

## Analyses empiriques de l'impact de l'ouverture commerciale

### Relation IDE-croissance

Plusieurs travaux théoriques ont montrés l'existence d'un lien de causalité entre la croissance économique et les IDE entrants, dans le sens où les flux des IDE entrants jouent le rôle d'un catalyseur de la croissance économique.

De plus, les travaux de Borensztein, de Gregorio et Lee [1998], ont montré que les flux entrants d'IDE augmentent l'investissement total et la croissance économique. En effet, cette étude qui regroupent 69 pays fait sortir que les (IDE) facilitent le transfert de technologie, améliorent la qualité de main d'œuvre, et augmentent les exportations et la compétitivité des entreprises domestiques dans les pays en développement (PED).

Cette étude fait montrer aussi qu'une augmentation par un point de la ratio des (IDE) sur le (PIB) peut avoir un effet positif sur le taux de croissance du (PIB) par tête du pays hôte qui s'accroît de 0.8 pourcent.

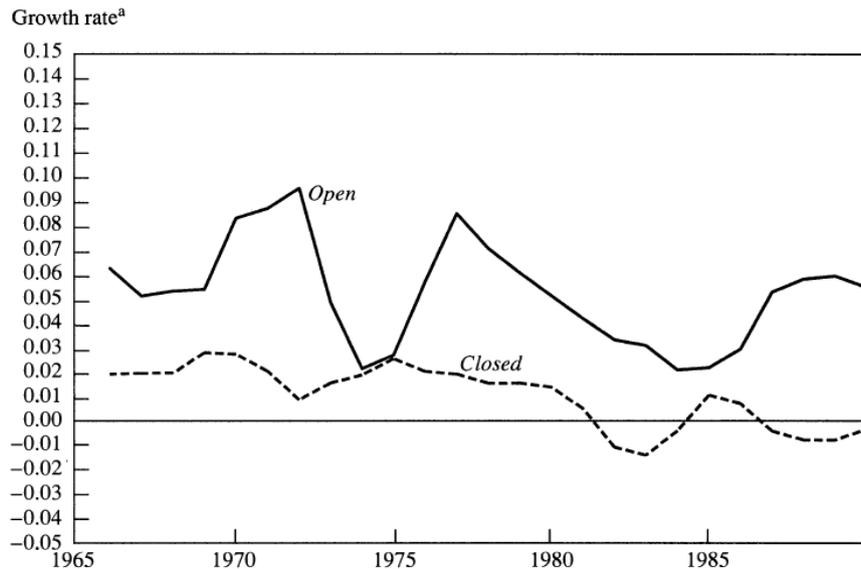
Læss en 2001a étudié la relation de causalité entre les (IDE) et la croissance économique en cote d'ivoire sur la période de 31 ans du 1970-2001, il a constaté que l'augmentation des investissements directs étrangers (IDE) peuvent entrainer la croissance économique.

D'après l'article de synthèse de Sachs et Warner (1995)<sup>24</sup>, les auteurs ont fait la comparaison des taux de croissances des économies développées fermées et ouvertes. Le graphique 4 suivant, copié de cet article illustre cette différence.

**Graphique 1 : Taux de croissance moyenne de huit économies toujours ouvertes et quarante économies toujours fermées pendant la période 1966-1990**

---

<sup>24</sup> Sachs, J. et Warner, A. (1995), "Economic reform and the process of global integration", Brookings Papers on Economic Activity, vol 1, pp.1-118.



**Source : Sachs, J. et Warner, A. (1995)**  
libéralisation économique des échanges commerciaux.

Ce Graphique<sup>25</sup> montre que la moyenne des taux de croissance annuelle pour le groupe des économies ouvertes est plus élevée que celle trouvée en économies fermées. Les économies ouvertes se trouvent clairement plus susceptibles d'absorber les chocs extérieurs avant la crise pétrolière et l'annonce de BrettonWoods à la moitié des années 70. Toutefois, leur recul est extraordinaire et immédiat à cette date. En plus, ces économies se caractérisent par une volatilité remarquable dans leur croissance (avec une étendue de plus de 7 points). Pour les économies fermées, leur moyenne, malgré qu'elle soit toujours plus basse, a connu une certaine stabilité pendant toute la période d'étude (avec une étendue de moins de 5 points). Avant cette comparaison, les mêmes auteurs ont fait une certaine évaluation des taux moyens de croissance économique pour 15 pays en développement<sup>26</sup> pendant deux périodes jugées 'd'ouverture' ou de 'fermeture' transitoires. La caractérisation par le degré d'ouverture se fait selon leur niveau de

En calculant les moyens des taux trouvés par ces auteurs<sup>27</sup> pour les deux périodes on trouve :

<sup>25</sup> Les auteurs ont utilisé la moyenne mobile sur trois ans pour la construction de ce graphique.

<sup>26</sup> Ces économies sont: Bolivie, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaïque, Kenya, Maroc, Nicaragua, Pérou, Sri Lanka, Syrie, Turquie, Venezuela.

<sup>27</sup> Voir le tableau 9 à la page 34 dans Sachs et Warner (1995).

PERIODE	TAUX DE CROISSANCE MOYEN DE L'ECHANTILLON
OUVERTURE	3.538
FERMETURE	0.765

Nous remarquons bien la claire différence entre les deux taux associés aux périodes d'ouverture et de fermeture économiques. Selon les auteurs, on peut suggérer qu'une décision éventuelle pour construire les barrières économiques face à l'ouverture dans un pays donné n'est pas causée par une régression économique dans la période d'ouverture, mais plutôt par des raisons idéologiques des gouverneurs de ce pays. Par ces fins, les auteurs veulent démontrer les retombées fructueuses de la libéralisation économique.

En outre, les analyses macro-économétriques de long terme des comportements des variables d'ouvertures aux importations, exportations et aux taux de scolarisation en tant que proxy du capital humain sont effectuées. Ces taux de scolarisation sont considérés comme des flux. Cette première série d'analyses empiriques est complétée par une deuxième qui intègre une décomposition du capital humain déterminé en fonction du stock d'éducation (par niveau) dans le cadre d'une fonction de production de type Solow-augmenté.

Néanmoins, les études empiriques qui cherchent à identifier l'existence de spillovers internationaux des innovations, il peut exister une relation positive et significative entre la croissance de la productivité totale des facteurs et l'ouverture commerciale. Pour autant, la capacité des pays en voie de développement à avoir des avantages substantiels de la R&D mise par les pays du Nord n'est pas claire sur le plan statistique. Les raisons pour lesquelles la promotion des échanges génère des gains de productivité via ce canal (canal d'investissement en capital humain en fait) demeurent encore très incertaines.

Il faut ainsi vérifier le débat concernant le rôle de la politique d'ouverture commerciale et d'éducation sur la croissance.

Dans un premier temps, il aura une analyse de lien entre l'ouverture et la croissance en liaison avec le capital humain disponible dans les économies via les différents taux de scolarisation par niveau. Dans un deuxième temps, il aura enrichissement de cette relation à travers une approximation de population active par degré de qualification. Ces deux séries de tests empiriques permettent de vérifier les deux étapes de la condition définie précédemment.

Nous allons compléter notre revue empirique par la présentation de quelques nouveaux travaux traitant la relation entre l'ouverture commerciale et la croissance économique. Yanikkaya (2002)<sup>28</sup> souligne que la présence des barrières à l'entrée a un effet positif et significatif sur la croissance économique, spécialement pour les pays en voie de développement en dépit du consensus reconnu sur le lien positif entre le flux des échanges et la croissance économique. Gries et Redlin (2012)<sup>29</sup> examinent la dynamique de court et de long terme entre la croissance du PIB par habitant et le degré d'ouverture pour 158 pays de 1970 à 2009. En utilisant les tests de cointégration de panel et les modèles à correction d'erreurs, ils concluent à l'existence d'une relation de long terme

---

<sup>28</sup>Yannikaya H., (2002) : "Trade openness and economic growth: a cross-country empirical investigation", *Journal of Development Economics* 72 (2003) 57 – 89

<sup>29</sup>Gries, T. &Redlin, M. (2012). Trade Openness and Economic Growth: A Panel Causality Analysis. Center For International Economics Working Paper Series, No. 2011-06, June 2012.

entre l'ouverture commerciale et la croissance économique. Les coefficients de long terme ont indiqué un lien causal positif et significatif de l'ouverture sur la croissance et vice-versa. A l'opposé, les coefficients de court terme traduisent un ajustement négatif, suggérant le caractère pénible des mesures d'ouverture sur l'économie. Les résultats suggèrent également que les différentes structures des échanges ont différents effets sur la croissance économique selon qu'il s'agisse des pays à revenu élevés ou faibles. Caupin et Saadi-Seddik (2003)<sup>30</sup> analysent les effets de la politique d'ouverture commerciale sur l'instabilité des taux de croissance économiques pour les pays du moyen orient et d'Afrique du Nord de 1960 à 1999.

A l'issue de cette étude l'auteur conclut à un effet bénéfique de la politique d'ouverture sur la résilience des pays qui l'emporte sur l'effet négatif entraîné par l'accroissement de l'exposition aux chocs extérieurs. Nlemfu<sup>31</sup>, quant à lui, fait une analyse des effets sur l'économie congolaise de l'intégration à la zone de libre-échange SADC d'un point de vue statique. Les résultats ont indiqué un faible gain de la zone de libre-échange mais surtout une perte considérable en recettes publiques. L'auteur en outre propose des mécanismes de compensation en vue de pallier les pertes dues au démantèlement du droit de douane.

### **Relation entre la croissance, le capital humain et l'ouverture commerciale**

Puisque des variables liés à la croissance sont simultanés, cela nécessite une analyse minutieuse de la causalité pour mettre en évidence l'effet des impacts des changements technologiques au niveau macroéconomique. Par conséquent, et d'après le rôle du capital humain, il faut analyser la manière avec laquelle ce capital humain interagit avec l'ouverture aux échanges et par la suite, clarifier le débat en examinant dans quelle mesure l'information temporelle disponible pour la Tunisie permet de vérifier la contribution des politiques d'ouverture commerciale et d'éducation sur la croissance.

Les équations économétriques qui mettent en relation le PIB, le capital humain et l'ouverture commerciale vont être testées. L'objectif est de vérifier les relations de causalité de court et de long terme au sens de Granger entre ces variables. Notre approche consiste à utiliser plusieurs moyens d'ordre technique pour (corrélation, causalité, régression, fonction de réaction).

Dans cet article, on va essayer de cerner empiriquement la relation particulière entre l'ouverture et la croissance économique en introduisant le facteur du capital humain étant donné son importance d'une part comme facteur de croissance et d'autre part comme facteur d'attraction des investissements étrangers.

Les étapes à suivre sont les suivantes :

➤ Premièrement, on présentera une certaine analyse des variables d'études reflétant la croissance économique (PIB), les taux d'ouverture (OUV\_M et OUV\_X) et les taux de scolarisation (TSPRIM, TSSEC et TSSUP) à travers une analyse graphique et donner une lecture de corrélations entre les variables explicatives et la variable désignant la croissance.

<sup>30</sup>Caupin Vincent et Saadi-SeddikTahsin (2003) : « Politique d'ouverture commerciale et instabilité de la croissance économique : Le cas des pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord » ; CERDI, Etudes et Documents, E 2003.30

<sup>31</sup>Nlemfu, Jean Blaise (2011), « Zone de libre-échange de la SAC et économie de la RD Congo : Création de trafic et bien-être ? (Une analyse en équilibre général calculable) », Mémoire de DEA NPTCI.

Cependant, il y a quelques éléments d'ordre théorique de la relation entre la croissance et l'ouverture qui sont appréhendés sous l'angle de l'étude d'un canal de diffusion : celui des technologies incorporées aux échanges commerciaux des biens.

➤ Deuxièmement, des analyses macro-économétriques de long terme des comportements des variables d'ouvertures aux importations, exportations et taux de scolarisation en tant que proxy du capital humain seront effectuées. Ces taux de scolarisation sont considérés comme des flux. Cette première série d'analyses empiriques est complétée par une deuxième qui intègre une décomposition du

capital humain déterminé en fonction du stock d'éducation (par niveau) dans le cadre d'une fonction de production de type Solow-augmenté.

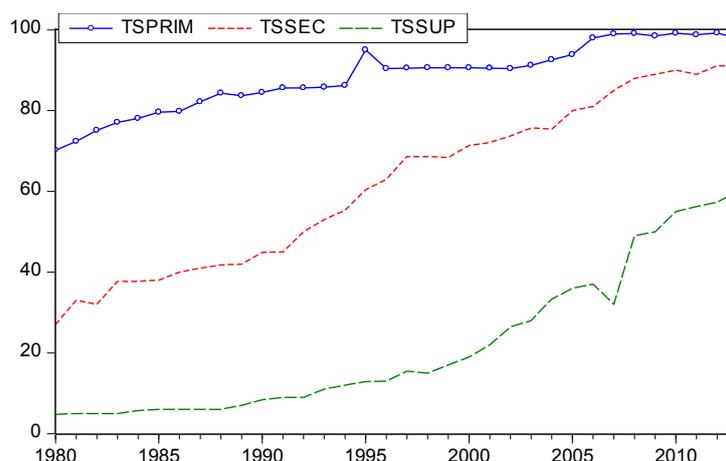
Pour analyser économétriquement la relation entre libéralisation commerciale et la croissance économique en Tunisie, nous avons réalisé une étude de 1980 jusqu'à 2013 pour étudier l'efficacité des différentes politiques économiques adaptées en Tunisie pendant cette période.

### Etude descriptive des variables d'étude:

#### Analyse graphique :

#### - Les taux de scolarisation

Graphique 2 : Les taux de scolarisation

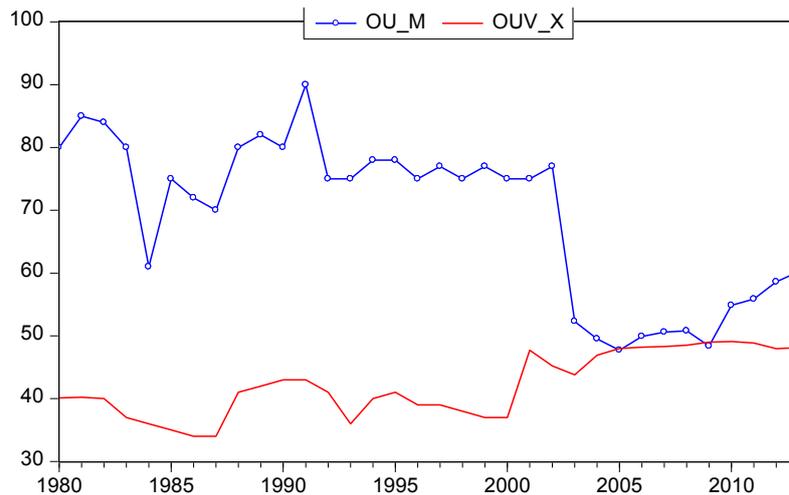


Source: calcul de l'auteur

On remarque, d'après cette inspection graphique, que les trois taux ont une tendance à la hausse pendant toute la période d'étude. La comparaison entre ces trois taux montre que les niveaux de scolarisations élevés ont des taux faibles par rapport aux faibles niveaux. C'est-à-dire  $TSPRIM > TSSEC > TSSUP$ . Toutefois, les taux TSSEC et TSPRIM ont commencé à converger à partir de la deuxième moitié des années 2000 (le taux d'abandon sera justifié ultérieurement).

#### - Le taux d'ouverture

Graphique 3 : Les taux d'ouverture



Source: calcul de l'auteur

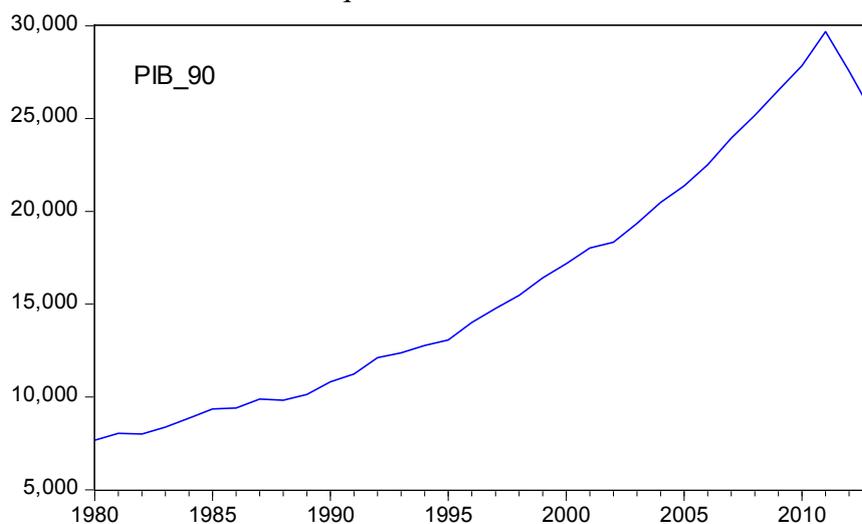
Le taux d'ouverture par l'exportation a connu une certaine stabilité par contre celui d'importation a connu une chute remarquable après 2002. Après cette année le taux d'importation se stabilise autour d'un niveau plus bas de l'ordre de 50%. On peut remarquer donc que pendant toute la période, l'importation a resté supérieure à l'exportation ce qui indique une balance commerciale déficitaire pour la Tunisie. Et à la fin de la période, ce déficit a clairement diminué.

ont causé un recule de la production dans plusieurs secteurs d'activité économique et ont obligé l'Etat à importer pour couvrir la demande intérieur.

Toute fois pendant la révolution, on constate un retour à l'élargissement de déficit. Ce retour au déficit est expliqué par la manifestation et le trouble sociales qui

### **-Le produit intérieur brut**

**Graphique 4 : Le produit intérieur brut (base 1990)**



Source: calcul de l'auteur

Cette variable (PIB), reflétant la croissance économique, a connu une hausse remarquable pendant toute la période d'étude. Excepté, après 2011 - période de révolution marquée par une instabilité politique économique et sociale - on a connu une certaine récession. Néanmoins, l'incertitude du politique économique qui s'est disposée après la révolution de janvier 2011 a fait trembler la stabilité macro-économique. Ainsi, à cause de perturbation sociale, les grèves et les débats, la production se ralentit et le nombre de touristes envers la Tunisie diminue. Aussi, la révolution en cours en Lybie, pays voisin et l'un des nécessaires partenaires commerciaux de la Tunisie, a permis de baisser la demande des biens d'exportation et le retour de beaucoup des travailleurs tunisiens. Donc, avec ces différents événements et d'autres difficultés apparues, le PIB réel a connu une diminution appréciée à 2,2 % en 2011<sup>32</sup>. Cette diminution s'est constituée malgré une politique budgétaire expansionniste, spécialement un accroissement de 6,1 % de la consommation publique, des subventions. Or, la diminution des recettes touristiques et de l'IDE a participé au déficit du compte courant, à 7,3% du PIB, et à la réduction de 20 % des réserves, établies à 7,5 milliards de dollars EU, soit 3,8 mois d'importations.

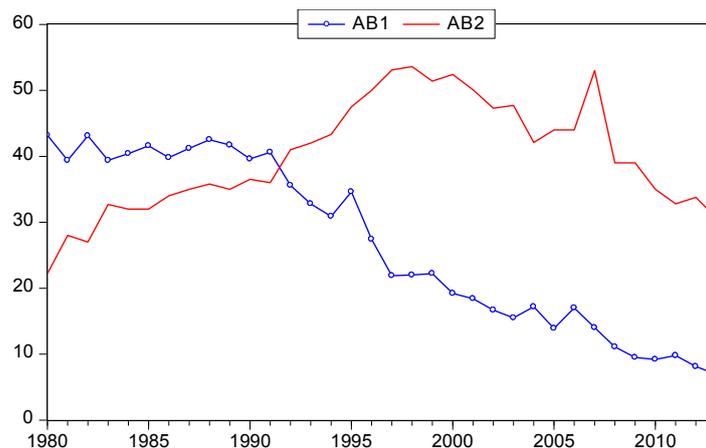
Et avec la diminution de la production et le retour des tunisiens qui travaillaient en Lybie, le taux de chômage s'aggrave (18,9 %). La Banque centrale a minimisé ses réserves, a augmenté le refinancement des banques et a confirmé ces dernières à rééchelonner les prêts duquel l'échéance était en 2011, afin de faire face à l'intensification du marché du crédit dû à l'abaissement des portefeuilles bancaires. Donc, ces décisions devraient améliorer l'inflation un peu en 2012 (5 à 6 %).

---

<sup>32</sup> Vers un nouveau modèle économique pour la Tunisie: étude conjointe effectuée par la banque africaine de développement, 2013, p99

## - Taux d'abandon scolaire

### Graphique 5 : Taux d'abandon scolaire



Source: calcul de l'auteur

Le taux d'abandon scolaire représente un signe négatif et une perte dans la valeur investie en capital humain. Tout abandon aurait des conséquences sociales et économiques non désirables à long terme. En effet, l'augmentation de ce taux indique un nombre plus élevé des gens qui ont un niveau d'éducation faible et par conséquent non qualifiés. Cette manque de compétences appauvrit le marché d'emploi dans le coté offre, particulièrement dans les spécialités les plus avancées. Dans ces conditions, l'impact défavorable sur la production et la croissance est triviale.

La figure suivante présente deux taux d'abandon scolaire.

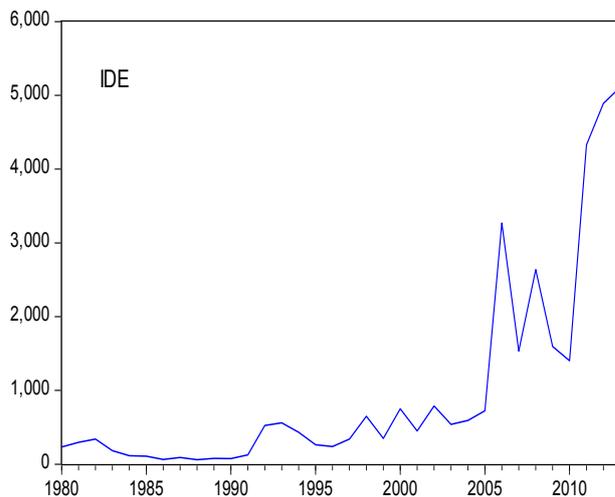
AB1 : taux d'abandon au premier cycle. Ce taux représente le volume des élèves qui ont été inscrits au cycle primaire et n'ont pas fait leur inscription au secondaire. Il s'approxime de la manière suivante :  $AB1 = TSSEC - TSPRIM$ .

AB2 : taux d'abandon au cycle secondaire. Ce taux représente le volume des élèves qui ont été inscrits au cycle secondaire et n'ont pas fait leur inscription au supérieur. Il s'approxime de la manière suivante :  $AB2 = TSSUP - TSSEC$ .

Le premier taux (AB1) est le plus élevé jusqu'au 1991. Après, le deuxième taux devient le plus élevé. C'est-à-dire, la plupart de la période est connue par l'abandon au niveau secondaire pour dépasser dans certains cas 45%. Le niveau universitaire se trouve le moins fréquente. Par conséquent l'investissement en capital humain à travers la scolarisation est marqué par un manque important ; c'est-à-dire une partie de qualification est perdue.

#### - Le taux d'IDE

Graphique 6 : Le taux d'IDE



	IDE
Mean	992.73
Median	441.93
Maximum	5113.10
Minimum	60.62
Std. Dev.	1395.60
Skewness	1.96
Kurtosis	5.63
Jarque-Bera	31.65
Probability	0.000

Source: calcul de l'auteur

Le taux d'IDE est défini comme le rapport entre le montant d'investissement direct étranger en Tunisie et le PIB en pourcentage. Ce taux a connu une hausse remarquable à partir de 2005. L'IDE présente des avantages importants notamment à travers sa contribution au renforcement des capacités de production et d'exportation, à la création de nouveaux postes d'emploi, au transfert de la technologie et à une meilleure intégration de l'économie nationale dans l'économie mondiale.

### Les statistiques descriptives :

#### - Les taux de scolarisation

Tableau 1 : Les taux de scolarisation

	TSPRIM	TSSEC	TSSUP
MEAN	88.416	61.755	21.786
MEDIAN	90.45	65.7	14
MAXIMUM	99.22	91.086	60.21
MINIMUM	70.2	27	4.8
STD. DEV.	8.260	20.556	18.167
SKEWNESS	-0.411	-0.048	0.912
KURTOSIS	2.304	1.600	2.438
JARQUE-BERA	1.646	2.786	5.162
PROBABILITY	0.439	0.248	0.075

Source: calcul de l'auteur

Nous pouvons remarquer d'après le tableau des statistiques descriptives des taux de scolarisation pour les trois niveaux d'éducation qu'en moyennes le niveau de scolarisation primaire est le plus élevé (de l'ordre de 88.5%). Cependant, un écart considérable entre ce taux et celui de niveau secondaire (de l'ordre de 62%). De même ce taux moyen est tombé jusqu'à

22% pour le niveau supérieur. On peut conclure qu'un nombre important de nos élèves quittent l'école et n'accèdent pas aux lycées (un taux de l'ordre de 27%) et un nombre plus important abandon les lycées et n'entre pas aux universités (un taux de l'ordre de 40%). Les taux d'abandon ont connu une certaine variation

pendant la période d'étude (voir graphique n° 8).

- **Le taux d'ouverture**

**Tableau 2 : Les taux d'ouverture**

	<b>OUV_M</b>	<b>OUV_X</b>
<b>MEAN</b>	<b>69.256</b>	<b>42.145</b>
<b>MEDIAN</b>	<b>75.000</b>	<b>41.000</b>
<b>MAXIMUM</b>	<b>90.000</b>	<b>49.100</b>
<b>MINIMUM</b>	<b>47.7000</b>	<b>34.000</b>
<b>STD. DEV.</b>	<b>12.772</b>	<b>4.993</b>
<b>SKEWNESS</b>	<b>-0.479</b>	<b>0.025</b>
<b>KURTOSIS</b>	<b>1.785</b>	<b>1.660</b>
<b>JARQUE-BERA</b>	<b>3.394</b>	<b>2.545</b>
<b>PROBABILITY</b>	<b>0.183</b>	<b>0.280</b>

Source: calcul de l'auteur

Les taux d'ouverture sont des signes d'importance des relations commerciales de notre pays avec le reste du monde. L'ouverture à l'exportation reflète le degré de compétitivité des produits nationaux sur le marché extérieur. Les retombées de cette compétitivité sur la croissance économique sont importantes. En effet, l'économie nationale génère des devises et augmente les stocks en monnaie étrangères chez la banque centrale.

Nous pouvons remarquer d'après les indicateurs descriptifs des deux variables d'ouverture que l'ouverture via l'importation est beaucoup plus importante que celle avec l'exportation. Il est bien clair que notre balance commerciale est déficitaire. En d'autres termes, le taux de couverture des importations par les

exportations a resté relativement faible pendant la période d'étude.

**Analyse de corrélations :**

L'étude de corrélation est une étape importante dans notre analyse pour connaître la nature de liaison entre les variables deux à deux. Nous allons calculer les taux de corrélation entre la variable PIB en logarithme et les autres variables (qui sont toutes en taux). Le tableau suivant présente ces différentes corrélations ainsi que leurs niveaux de signification.

**Tableau 3 : Corrélations avec Log(PIB)**

<b>PROBABILITE</b>	<b>OUV_X</b>	<b>OUV_M</b>	<b>LIDE</b>	<b>TSTOT</b>	<b>TSPRIM</b>	<b>TSSEC</b>	<b>TSSUP</b>
<b>LPIB</b>	<b>0.789832</b>	<b>-0.770772</b>	<b>0.857886</b>	<b>0.927200</b>	<b>0.950200</b>	<b>0.991770</b>	<b>0.933174</b>
<b>T-STATISTIC</b>	<b>7.284833</b>	<b>-6.842630</b>	<b>9.444451</b>	<b>14.00290</b>	<b>17.24791</b>	<b>43.81876</b>	<b>14.68686</b>
<b>PROBABILITE</b>	<b>0.0000</b>	<b>0.0000</b>	<b>0.0000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.0000</b>	<b>0.0000</b>	<b>0.0000</b>

D'après ce tableau, les corrélations de LPIB est positivement significative avec le variables d'ouverture et le capital humain.

Excepté, avec le taux d'ouverture pour l'importation, la corrélation est négative. Ce signe inverse s'explique par la vitesse

de l'augmentation de l'importation qui est plus faible que celle du PIB. Autrement dit, même si on a une augmentation de l'importation pendant la période d'étude, le rapport d'ouverture à l'importation a baissé.

### **Analyse empirique de la relation entre la croissance, le capital humain et l'ouverture commerciale pour le cas Tunisien**

D'après les études empiriques qui cherchent à identifier l'existence de spillovers internationaux des innovations, il peut exister une relation positive et significative entre la croissance de la productivité totale des facteurs et l'ouverture commerciale. Pour autant, la capacité des pays en voie de développement à avoir des avantages substantiels de la R&D soumis par les pays du Nord n'est pas claire sur le plan statistique. Les raisons pour lesquelles la promotion des échanges génère des gains de productivité via ce canal demeurent encore très incertaines. Il faut ainsi examiner le débat en observant dans quelle mesure la disponibilité de l'information temporelle pour la Tunisie contribue à l'analyse du rôle des politiques d'ouverture commerciale et d'éducation sur la croissance.

Dans un premier temps, il aura une analyse de lien entre l'ouverture et la croissance en liaison avec le capital humain disponible à travers les différents taux de scolarisation par niveau.

Dans un deuxième temps, il aura un enrichissement de cette relation à travers une approximation de population active par degré de qualification. Ces deux séries de tests empiriques permettent de vérifier les deux étapes de la condition définie précédemment.

### **Relation entre la croissance, le capital humain et l'ouverture commerciale en Tunisie :**

Puisque des variables liées à la croissance sont simultanés, cela nécessite une analyse minutieuse de la causalité pour mettre en évidence l'effet des impacts des changements technologiques au niveau macro-économique. Par conséquent, et d'après le rôle du capital humain, il faut analyser la manière avec laquelle ce capital humain interagit avec l'ouverture aux échanges et par suite clarifier le débat en examinant dans quelle mesure l'information temporelle disponible pour la Tunisie [1980-2012] permet de vérifier la contribution des politiques d'ouverture commerciale et d'éducation sur la croissance<sup>33</sup>.

Les équations économétriques qui mettent en relation le PIB, le capital humain et l'ouverture commerciale vont être testées. L'objectif est de vérifier les relations de causalité de court et de long terme au sens de Granger entre ces variables.

---

<sup>33</sup> Le choix des périodes est dicté par la disponibilité des données. Les données relatives aux taux d'inscription proviennent des annuaires de l'UNESCO. Celles relatives au PIB, aux exportations et aux importations sont issues des Statistiques Financières Internationales du FMI

Le modèle de base :

- a)  $lpib_t = \beta_0 + \beta_1ouv\_x_t + \beta_3ouv\_m_t + \beta_4lide_t + \beta_5tstot_t$
- b)  $lpib_t = \beta_0 + \beta_1ouv\_x_t + \beta_3ouv\_m_t + \beta_4lide_t + \beta_5tsprim_t$
- c)  $lpib_t = \beta_0 + \beta_1ouv\_x_t + \beta_3ouv\_m_t + \beta_4lide_t + \beta_5tssec_t$
- d)  $lpib_t = \beta_0 + \beta_1ouv\_x_t + \beta_3ouv\_m_t + \beta_4lide_t + \beta_5tssup_t$

Avec :  $\beta_i$  ( $i = 1, 2, 3, 4, 5$  : coefficients des différentes variables),  $\beta_0$  : la constante.

Les variables utilisées sont :

- $lpib$  : PIB en log.
- $ouv\_x$  : ouverture aux exportations mesurée par le rapport X/PIB en pourcent.
- $ouv\_m$  : ouverture aux importations par le rapport M/PIB en pourcent.
- $lide_t$  : IDE en log
- $tstot$  : taux de scolarisation global de la population en âge d'être scolarisée.
- $tsprim$  : taux de scolarisation du primaire.
- $tssec$  : taux de scolarisation du secondaire.
- $tssup$  : taux de scolarisation du supérieur.

L'analyse macro-économétrique des comportements d'ouverture et d'éducation en Tunisie procède d'abord par la spécification des propriétés des séries temporelles utilisées.

Par conséquent, on passe à l'étude de la stationnarité des séries étudiées. Ces travaux permettent, ensuite, en intégrant la spécification de relations de cointégration, d'étudier les liens de causalité entre les variables.

### **Étude de la stationnarité des séries :**

Généralement, les séries macroéconomiques intègrent des tendances stochastiques (Hénin [1989]<sup>34</sup>, Levasseur

<sup>34</sup> HENIN PY. [1989]: « Sur la Non-Stationnarité des Séries Macro-Économiques, Tendances, Cycles et Persistance », Revue d'Économie Politique, pp. 661-691.

&Serranito [1996]<sup>35</sup>), et la présence de racines unitaires ou marches aléatoires dans les variables macroéconomiques rend inefficaces les outils d'estimation traditionnels reposant sur la permanence de la variance, ainsi, la recherche des processus auto-régressifs devient un préalable à toute étude économétrique. Ils feront appel à des tests dont l'objectif est la vérification de l'existence d'une racine unitaire.

Ces tests sont plus adaptés que les tests d'auto corrélations pour étudier la stationnarité des séries temporelles utilisées.

Tout d'abord, il sera utile d'appliquer le test mis au point par Dickey-Fuller [1979]<sup>36</sup> dans sa version initiale, DF, et dans sa version augmentée, ADF (corrigeant les problèmes d'auto corrélation des erreurs), ensuite, présentation des résultats des tests en envisageant un nombre de retards optimal déterminé par le critère de Schwartz (BIC)<sup>37</sup>.

Les résultats issus des tests sont consignés dans l'annexe. Ils montrent, en comparant les valeurs calculées de la statistique F à la valeur critique au seuil de 1% avec un nombre d'observations T (égal à 30), que l'hypothèse nulle de présence de racine unitaire est rejetée et donc toutes les séries différenciées se révèlent être

<sup>35</sup> LEVASSEUR V & SERRANITO F. [1996]: « Y a-t-il Formation d'une Zone Yen dans la Région Asie-Pacifique », Économie Internationale, Revue du CEPII, n° 66, Trimestre 2

<sup>36</sup> DICKEY D.A. & FULLER W.A. [1979]: « Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root », Journal of the American Statistical Association, Vol. 74, n° 366, pp. 427-431.

<sup>37</sup> L'utilisation du critère de AIC ne modifie pas nos résultats.

stationnaires. Donc, on peut conclure que toutes les séries sont intégrées d'ordre 1 (ou I(1)).

Cette conclusion des tests de stationnarité permet de retenir l'ensemble des variables pour d'éventuelles relations de cointégration.

### **Étude des relations de cointégration<sup>38</sup> :**

En disposant de variables intégrées d'ordre 1, il s'agit d'identifier des relations d'équilibre de long terme à partir de l'estimation de relations de cointégration liant le taux de croissance du PIB aux variables d'ouverture et d'éducation. Il sera utile à ce stade d'appliquer la procédure de Johansen mettant en œuvre deux tests (le test de la Trace et le Test de valeur propre maximale). Ces deux tests identifient le nombre de relation de cointégration entre le système des variables proposé.

Il y a tout d'abord, des relations de long terme entre le capital humain (mesuré par la proxy de taux de scolarisation global (tstot) de la population en âge d'être scolarisée), l'ouverture et la croissance (voir annexe).

En cas de présence de relations de long terme, on peut passer à l'estimation des modèles à correction d'erreurs (MCE)<sup>39</sup>.

Pour se faire, le capital humain est décomposé selon les niveaux d'éducation primaire, secondaire et supérieure. L'idée sous-jacente à cette décomposition est de savoir quel est le capital humain qui semble le plus adéquat à la croissance économique.

<sup>38</sup> Voir annexe

<sup>39</sup> Ces modèles ont pour spécificité de déterminer un schéma d'ajustement dynamique d'une variable économique à une cible ou valeur d'équilibre de long terme (Maurel [1989]).

D'abord, La libéralisation des échanges pourrait avoir non seulement des gains statiques mais également des gains dynamiques. En effet, elle pourrait pousser la croissance de long terme en favorisant l'accumulation du capital humain et l'amélioration de son rendement, l'accès aux produits intermédiaires générateurs de rendements croissants et d'externalités, l'accumulation du capital de connaissance et la promotion des activités de recherche – développement. Ensuite, L'analyse des contributions consacrées au lien entre ouverture commerciale et croissance économique suscite des réactions et conduit à attirer l'attention sur le développement et l'importance de la spécialisation ainsi que la compétitivité qui a un effet sur cette relation.

Ainsi différentes études empiriques ont été établis afin d'avoir un même but à la fin qui est la croissance économique, certaines méthodes ont abouti à des résultats attendus et d'autres non, mais celle-ci restent toujours à réaliser malgré les insuffisances rencontrées.

En effet, en se basant sur un modèle de base reliant la croissance à des variables tels que l'investissement, l'inflation et le taux d'ouverture. Nous avons pu dégager une relation positive mais faible et non significatives entre libéralisation au commerce international et croissance économique. Donc, la prise en compte de certaines conditions tels que le développement humain et la spécialisation est pour accentuer les effets de la libéralisation commerciale sur la croissance économique.

Donc, d'après ce travail, il existe une relation positive entre la croissance économique et la libéralisation commerciale, mais, cette relation est très influencée par d'autres conditions, dont la réalisation améliore les effets de degrés d'ouverture du pays (la Tunisie) sur sa croissance. Ceci nous amène à poser des interrogations sur l'ampleur des effets des

conditions sur la relation libéralisation commerciale-croissance adéquat à la croissance économique.

Les résultats obtenus des relations de cointégration entre le taux de croissance du PIB, des taux d'ouverture et de scolarisation permettent d'obtenir les équations de court et de long terme.

Les modèles de cointégration estimés se présentent comme suit :

$$C'1 : lpib = 8.684 - 0.031 ouv\_x - 0.016 ouv\_m + 0.079lide + 0.032tstot$$

$$C'2 : \Delta lpib_t = 0.504 \Delta lpib_{t-1} - 0.0001 \Delta ouv\_x_{t-1} - 0.0001 \Delta ouv\_m_{t-1} - 0.016 \Delta lide_{t-1} + 0.003 \Delta tsprim(-1) + 0.014$$

[2.15]\*\*\*    [-0.59]            [-0.16]            [-1.46]\*  
[1.07]                            [1.21]

$$C'3 : \Delta lpib = 0.46 \Delta lpib(-1) - 0.0010 \Delta ouv\_x(-1) - 0.00010 \Delta ouv\_m(-1) - 0.016 \Delta lide(-1) + 0.0004 \Delta tssec(-1) + 0.018$$

[1.94]\*\*                    [-0.44]                    [-0.12]                    [-1.42]\*  
[0.13]                            [1.44]\*

$$C'_4 : Log PIB = 11.572 - 0.067 ouv\_x + 0.001 ouv\_m + 0.042 lide + 0.032tssup$$

Les valeurs entre crochets représentent les t-Students.

On peut donc dire que seules les valeurs retardées de  $\Delta$  PIB sont significatives.

Il y a d'après les équations une relation de court et de long terme entre le PIB, l'ouverture (à l'exportation et à l'importation), IDE et le stock de capital humain.

A long terme, il y a différence dans l'évolution des variables Importations et Taux de Scolarisation. Donc les importations jouent négativement dans le cas de taux de scolarisation totale, le taux de scolarisation primaire et avec l'introduction de l'IDE, les importations jouent positivement dans le cas de taux de scolarisation supérieur mais ces deux variables (Importations et Taux de Scolarisation) jouent positivement sur la croissance du PIB. L'introduction de la variable de scolarisation montre que l'impact de l'ouverture sur la croissance se différencie en fonction des divers niveaux d'instruction pris en compte. Elle montre également que l'ouverture aux imports et aux exports mobilise un stock de capital humain différent.

Pour notre pays, ce sont les stocks de capital humain les plus qualifiés (tssup) qui contribuent le plus à la croissance. On remarque aussi, que le taux de scolarisation global a l'effet le plus important à long terme.

Ce résultat semble en adéquation avec l'analyse du système éducatif et du fonctionnement du marché du travail. En effet, la séparation entre le marché de l'emploi et la sphère éducative est réelle si bien que les diplômés des derniers degrés sont dans l'incapacité de s'insérer sur le marché du travail.

Nous pouvons aussi remarquer, que malgré le coût énorme supporté par le pays dans le domaine d'investissement en capital humain, il révèle une mauvaise orientation des compétences et de main d'œuvre qualifiée. Cette anomalie nécessite une révision sérieuse du système éducatif et une étude rigoureuse du rapport de ce système avec le marché du travail. Un rapport qui doit être en service de la croissance économique.

Il apparaît donc que la Tunisie, bien qu'ayant parié sur une politique de

scolarisation volontariste, tire un profit relativement moindre des externalités technologiques liées aux importations. Ce pays n'a pas développé une capacité d'appropriation des technologies importées.

### Etude de causalité entre l'ouverture et la croissance

Nous utilisons le concept de causalité forgé par Granger en 1969, car il présente l'avantage d'être opérationnel et fréquemment appliqué. En plus, ce concept s'inscrit parfaitement dans le cadre de

$$\begin{pmatrix} \Phi_{YY}(L) & \Phi_{YZ}(L) \\ \Phi_{ZY}(L) & \Phi_{ZZ}(L) \end{pmatrix} \begin{pmatrix} Y_t \\ Z_t \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \varepsilon_{Yt} \\ \varepsilon_{Zt} \end{pmatrix}$$

$\Phi(L)$  : sont des polynômes de retards d'ordre p.

C'est-à-dire :

$$\Phi(L).Y_t = Y_t + a_1Y_{t-1} + a_2Y_{t-2} + \dots + a_pY_{t-p}.$$

Le nombre de retard p est déterminé selon la minimisation des critères d'information d'AIC et de SC. En première étape, on a déjà trouvé p=1.

Si Z ne cause pas Y, alors  $H_0 : \Phi_{YZ} = 0$  sera vraie.

Si Y ne cause pas Z, alors  $H_0 : \Phi_{ZY} = 0$  sera vraie.

Ce sont des simples tests de Fisher de nullité des coefficients, associés aux valeurs retardées.

modélisation VAR, puisqu'il se base sur l'antériorité entre les séries, c'est à dire, la précedence de la variable "cause" par rapport à la variable "effet". Dans la conception mise en œuvre, la causalité signifie que si une variable Y peut être mieux prévue à partir des valeurs passées de X et de Y que par les seules valeurs passées de Y, on dit que X cause Y.

On remarque, ainsi, que cette conception suppose une étude bivariée (pairwise). En étudiant le rapport causal entre deux séries  $Y_t$  et  $Z_t$ , on va estimer le modèle de la forme :

Au sein des modèles VAR et VECM déjà estimés nous allons tirer les résultats des tests de causalité entre les différentes variables de notre modèle.

L'analyse est, comme on a déjà signalé, bivariée. Le modèle VAR est établie pour les variables en niveaux, par contre le modèle VECM est fait pour les variables en premières différences. Il est à signaler que normalement le test de causalité se fait sur des variables stationnaires, mais on a conservé pour notre cas le test sur les variables en niveaux juste pour enrichir notre connaissance sur la dynamique entre ces variables dans le long terme. Les tableaux 12 et 13 nous présentent les résultats de ce test de causalité.

Tableau 4 : Effet causal de long terme de l'ouverture sur la croissance économique

CAPITAL HUMAIN	TSSPRIM	TSSEC	TSSUP	TSTOT
<b>OUVERTURE</b>				
<b>OUV_X</b>	<b>0.1414</b>	<b>0.1444</b>	<b>1.4412</b>	<b>0.1635</b>
<b>OUV_M</b>	<b>0.0141</b>	<b>8.13E-05</b>	<b>3.1292*</b>	<b>0.1383</b>
<b>LIDE</b>	<b>4.7704**</b>	<b>4.6237**</b>	<b>0.4008</b>	<b>4.3387**</b>
*, **, *** : LES ASTERISQUES DESIGNENT QUE LA CAUSALITE DE LONG TERME EST SIGNIFICATIVE DE LA VARIABLE REPRESENTANT L'OUVERTURE VERS LA CROISSANCE ECONOMIQUE AUX SEUILS RESPECTIFS DE 10%, 5% ET 1%.				

Nous pouvons remarquer que les IDE sont assez importants pour la croissance par rapport aux autres variables de l'ouverture commerciale. On remarque aussi que le taux d'importation peut causer sensiblement un effet sur la croissance avec le capital humain à haut niveau de

qualification (tssup). Ce résultat nous renseigne que les IDE ont un poids générateurs des revenus pour l'économie nationale. Le pays a associé un intérêt particulier aux capitaux étrangers ; on peut remarquer cette augmentation d'après la courbe des IDE après l'année 2005.

**Tableau 5 : Effet causal de court terme de l'ouverture sur la croissance économique**

CAPITAL HUMAIN	TSSPRIM	TSSEC	TSSUP	TSTOT
<b>OUVERTURE</b>				
<b>d(OUV_X)</b>	<b>1.1563</b>	<b>3.9619**</b>	<b>2.9723*</b>	<b>0.1319</b>
<b>d(OUV_M)</b>	<b>0.2587</b>	<b>0.0215</b>	<b>0.0006</b>	<b>0.0047</b>
<b>d(LIDE)</b>	<b>1.9703</b>	<b>1.0693</b>	<b>4.2310**</b>	<b>2.4635</b>
*, **, *** : LES ASTERISQUES DESIGNENT QUE LA CAUSALITE DE COURT TERME EST SIGNIFICATIVE DE LA VARIABLE REPRESENTANT L'OUVERTURE VERS LA CROISSANCE ECONOMIQUE AUX SEUILS RESPECTIFS DE 10%, 5% ET 1%.				

Pour le court terme, nous remarquons l'importance des exportations. Les rendements générés auprès des pays d'accueil sont assez suffisantes pour stimuler le produit intérieur brut. On peut expliquer ce résultat par le degré de concurrence des produits nationaux sur le marché international catalysé par la dépréciation du Dinar tunisien. Toutefois, cette dynamique de court terme ne peut être considérée dans les stratégies et politiques commerciales. En effet, ces résultats devront être interprétés selon une optique transitoire qui est associée à la conjoncture économique.

### **Spécification VAR et analyse des chocs**

La spécification théorique s'intéresse à quatre variables principalement: le PIB réel Y, le taux les taux d'ouverture, les IDE et le Capital humain. Les notations sont déjà traitées ci-dessus. Cependant, on a fait choisir l'un des deux taux d'ouverture (OUVX)<sup>40</sup>. Nos variables seront : LPIB, OUVX, LIDE, KH (TSPRIM, TSSEC, TSSUP et TSSTOT). Notre modèle VAR peut s'écrire de la façon suivante :

<sup>40</sup> En effet, le traitement des deux taux séparés n'a pas beaucoup généré de valeur ajoutée pour le résultat précédent, notamment le test de causalité. Le taux d'ouverture à l'exportation s'avère plus approprié et reflète d'une façon plus ou moins importante l'initiative d'une économie donnée.

$$\left\{ \begin{array}{l} LPIBC_t = A_{10} + \sum_{j=1}^p A_{11j} LPIBC_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{12j} OUVX_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{13j} LIDE_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{14j} KH_{t-j} + \varepsilon_{1t} \\ OUVX_t = A_{20} + \sum_{j=1}^p A_{21j} LPIBC_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{22j} OUVX_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{23j} LIDE_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{24j} KH_{t-j} + \varepsilon_{2t} \\ LIDE_t = A_{30} + \sum_{j=1}^p A_{31j} LPIBC_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{32j} OUVX_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{33j} LIDE_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{34j} KH_{t-j} + \varepsilon_{3t} \\ KH_t = A_{40} + \sum_{j=1}^p A_{41j} LPIBC_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{42j} OUVX_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{43j} LIDE_{t-j} + \sum_{j=1}^p A_{44j} KH_{t-j} + \varepsilon_{4t} \end{array} \right.$$

Ainsi chaque variable est fonction des valeurs passées d'elle-même et des autres variables.

Étant donné que chaque équation a les variables à droite ayant compris les retards de la variable dépendante, une impulsion portée sur une équation affecte directement la variable endogène dans cette équation et indirectement les autres. Ainsi, on aura encore un effet sur toutes les variables du système. Par exemple, une impulsion faite sur l'équation (1) de la croissance (un changement dans l'offre global) va se propager aux autres équations de l'ouverture, IDE et le KH. En retour, ces dernières variables, puisqu'elles sont dépendantes de leurs interactions historiques avec le PIB, vont être aussi affectées. Les effets de l'impulsion initiale du revenu sont finalement retournés à l'équation (1) par le biais des coefficients associés aux autres variables. Ces effets de rétrocontrôle créent un comportement dynamique qui peut être étudié afin de comprendre la nature de l'interdépendance historique dans le système.

Concernant les caractéristiques statistiques d'un modèle VAR estimé, certains critères sont vus différemment. En effet, par exemple, la valeur de  $R^2$  qui mesure la qualité d'ajustement dans un modèle d'une seule équation ne sera importante à cause de la présence des variables retardées dans le système. Aussi, les coefficients individuels ( $A_{ijs}$ ) ne seront pas très importants car ils ne représentent que les réponses initiales entre les

variables <sup>41</sup>. Nous voyons seulement la propagation d'une perturbation faite sur une variable à travers le système dans sa totalité. Il est approprié ainsi de tester ces coefficients, associés aux valeurs retardées, sur chaque variable et les interpréter d'une façon dynamique.

---

<sup>41</sup>Estenson P. 1992.

**Décomposition de  
Variances de LPIBC**

Les tableaux suivants dégagent la contribution des variables explicatives de la première équation du modèle VAR dans la variabilité de la croissance économique. Le KH sera remplacé par les différents taux de scolarisation.

**KH = tsprim**

Lorsque le capital humain est représenté par le niveau le plus bas de scolarisation, l'ouverture se voit non contribuant dans la croissance. La variabilité de LPIBC est clairement auto-expliquée. En effet, à long terme, elle ne cède que 10% de sa variance.

**Tableau 6: Variance Decomposition of LPIB:**

Period	S.E.	LPIB	OUVX	LIDE	TSPRIM
1	0.033829	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.063855	94.27186	0.022978	3.432991	2.272167
3	0.090891	92.14591	0.037465	4.615162	3.201460
4	0.114689	91.13381	0.038618	5.161319	3.666256
5	0.135694	90.60745	0.037101	5.418745	3.936699
6	0.154434	90.32129	0.034283	5.545007	4.099423
7	0.171377	90.15535	0.031235	5.608225	4.205193
8	0.186888	90.05406	0.028498	5.640192	4.277253
9	0.201243	89.98864	0.026161	5.656394	4.328808
10	0.214654	89.94404	0.024207	5.664545	4.367212

Source : calcul de l'auteur

**- KH = tssec**

**Tableau 7 : Variance Decomposition of LPIB:**

Period	S.E.	LPIB	OUVX	LIDE	TSSEC
1	0.029587	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.046589	93.78636	2.848316	2.333609	1.031718
3	0.061228	75.11913	12.32170	3.109427	9.449736
4	0.075914	57.78093	21.25054	2.659558	18.30897
5	0.087428	49.92481	25.43021	2.224709	22.42027
6	0.095822	47.99016	26.62083	2.002405	23.38660
7	0.102916	48.09294	26.71299	1.923983	23.27009
8	0.109742	48.10075	26.79005	1.915079	23.19411
9	0.116566	47.46369	27.16150	1.905415	23.46940
10	0.123217	46.56772	27.65555	1.872831	23.90390

Source : calcul de l'auteur

L'ouverture est bien placée dans sa contribution dans le taux de croissance. Elle a pu partager un pourcentage de l'ordre de 27.6%. Le taux de scolarisation secondaire a contribué avec un niveau de l'ordre de 24%.

**KH=tssep**

Nous remarquons que l'ouverture a contribué d'une manière moins importante lorsqu'on a introduit un niveau plus qualifié du capital humain.

**Tableau 8 : Variance Decomposition of LPIB:**

Period	S.E.	LPIB	OUVX	LIDE	TSSUP
1	0.033070	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.059506	94.63838	0.004876	5.354836	0.001913
3	0.082615	92.80850	0.770957	6.312845	0.107700
4	0.104376	90.80739	2.695255	6.230076	0.267277
5	0.125352	88.66569	4.987981	5.927059	0.419266
6	0.145571	86.66847	7.160450	5.621684	0.549391
7	0.164966	84.92559	9.063141	5.354197	0.657070
8	0.183516	83.44261	10.68220	5.129597	0.745586
9	0.201229	82.19257	12.04627	4.942786	0.818378
10	0.218136	81.14045	13.19344	4.787565	0.878551

**Source : calcul de l'auteur**

**KH= tstot**

L'ouverture se voit remplacé par les IDE lorsqu'on a choisi le taux de scolarisation général (ou total). L'investissement en capital humain soit dans son sens général en service des IDE plutôt qu'à l'exportation.

**Tableau 9 : Variance Decomposition of LPIB:**

Period	S.E.	LPIB	OUVX	LIDE	TSTOT
1	0.033405	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.061312	94.32041	0.009774	5.656528	0.013288
3	0.083712	91.40520	0.154558	8.319887	0.120354
4	0.102577	88.93461	0.541524	10.23981	0.284055
5	0.118846	86.96256	1.005495	11.57704	0.454911
6	0.133258	85.39319	1.453401	12.54487	0.608533
7	0.146282	84.15455	1.845797	13.26228	0.737372
8	0.158240	83.17521	2.174885	13.80716	0.842745
9	0.169350	82.39488	2.446265	14.23052	0.928339
10	0.179771	81.76606	2.669418	14.56644	0.998085

**Source : calcul de l'auteur**

On remarque, que le taux de scolarisation a l'effet variable selon le niveau d'étude considéré. En général, le capital humain a une faible contribution faible selon notre spécification. Excepté pour le cas du taux de scolarisation médian (secondaire) où on a trouvé une contribution qui peut arriver à un quart de la croissance. Pour ce cas, la contribution de l'ouverture a compris une certaine

augmentation considérable. A moyen et à long termes, les IDE n'ont contribué d'une manière significative dans la croissance qu'avec le taux de scolarisation global. La part des IDE dépasse le un dixième (de l'ordre de 14.5%) à un horizon de 10 années. Ces résultats sont, bien sûr, attachés à notre spécification qui associe l'ouverture et le capital humain dans l'explication de la croissance. Cette

spécification reste restreinte puisqu'elle ignore les autres facteurs de la croissance comme l'investissement, l'épargne entre autres facteurs. Toutefois, le résultat trouvé nous donne une idée sur les prédites contributions relatives. C'est-à-dire, étant donné qu'on a uniquement l'ouverture (X et IDE), quelle est le degré contribution du capital humain par rapport à cette ouverture. Nous pouvons dire à partir de ce constat que l'ouverture peut être couplée avec le capital humain étant donné que les

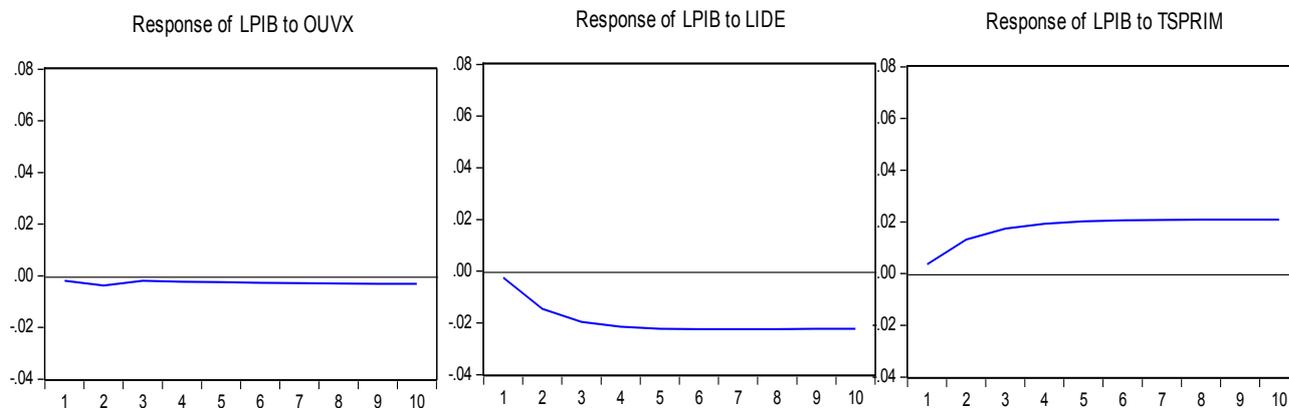
connaissances sont bien liées aux échanges commerciaux et culturels.

### Fonctions de réponses de la croissance suite aux chocs sur l'ouverture

Les fonctions de réaction de LPIBC suite aux chocs positifs sur les variables d'ouverture et le capital humain sont représentées par les figures suivantes.

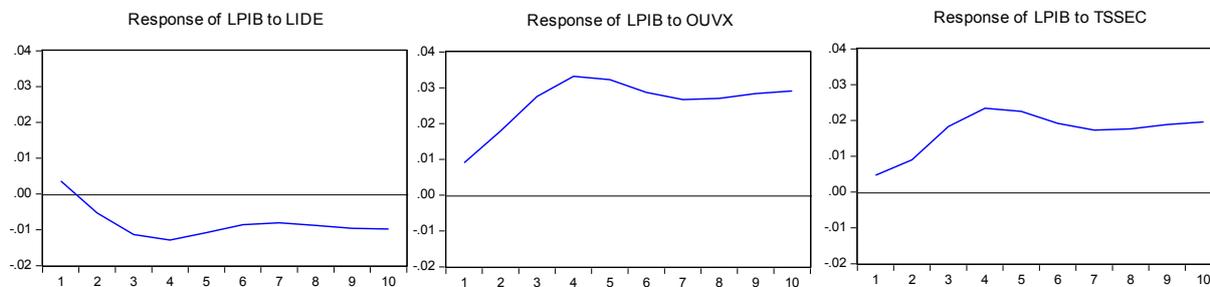
#### - taux de scolarisation primaire

Response to Generalized One S.D. Innovations



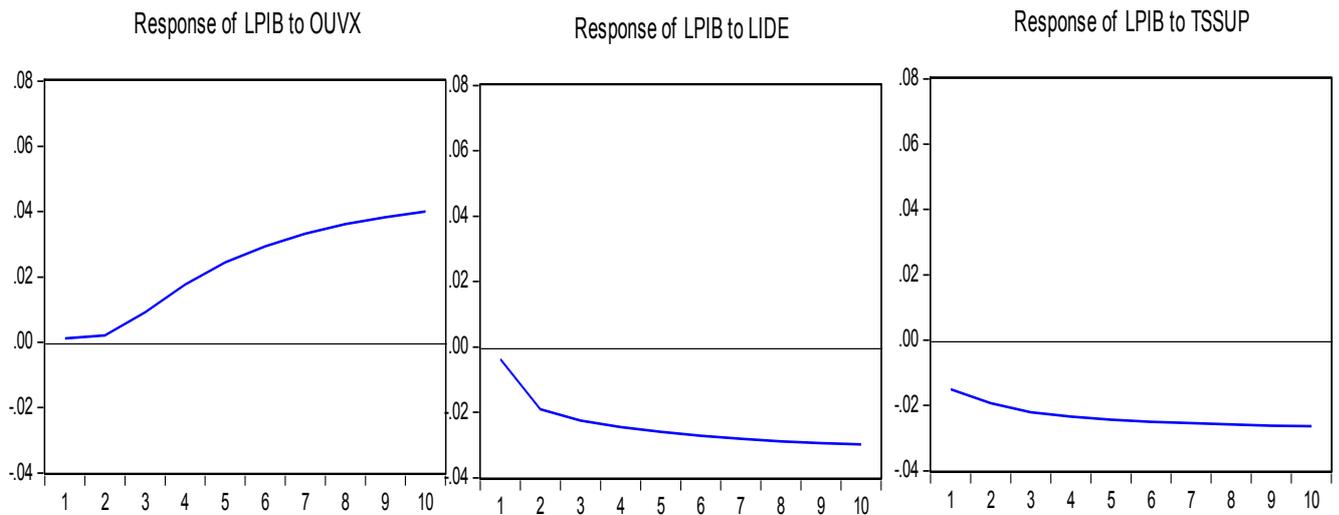
#### b- scolarisation secondaire

Response to Generalized One S.D. Innovations



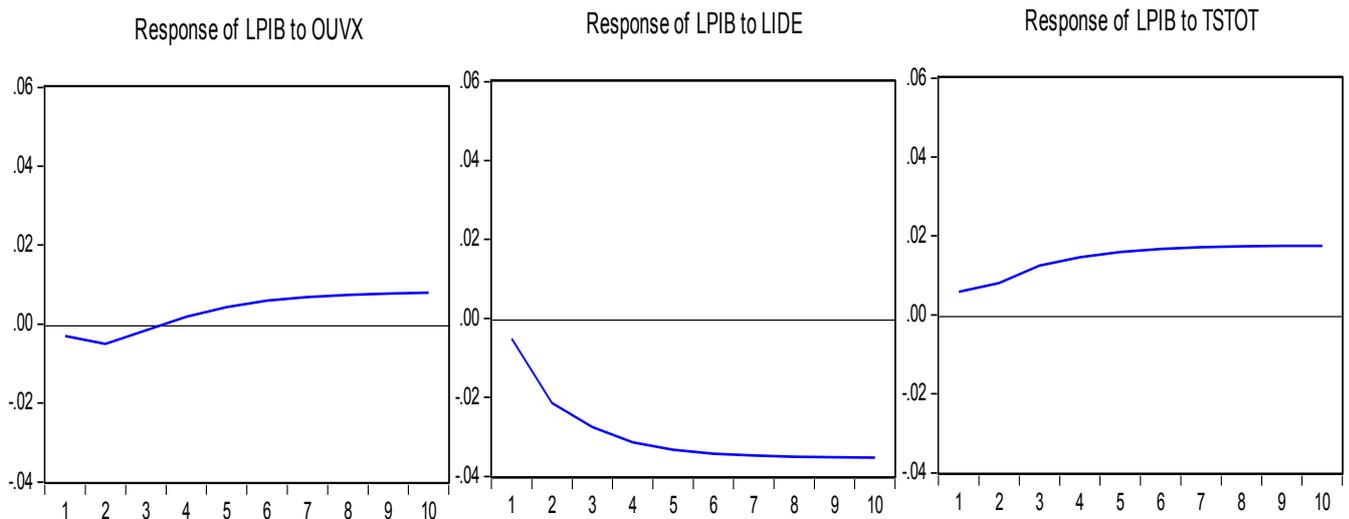
#### a- Scolarisation supérieure

Response to Generalized One S.D. Innovations



**Scolarisation totale**

Response to Generalized One S.D. Innovations



Le capital humain a son effet positif en général. Toutefois, pour le niveau le plus élevé (tssup), on remarque un effet inverse sur la croissance. Cet effet est peut être expliqué par le taux de chômage important et la non adaptation des programmes éducatifs aux attentes de marché du travail. Les IDE ont des effets négatifs en général.

Ce résultat confirme l'idée que notre échange des capitaux avec l'étranger provoquent des situations financières déficitaires. L'ouverture commerciale trouve des retombées positives et peut s'introduire comme avantage pour une politique de croissance de long terme.

## Conclusion

D'après les résultats trouvés dans ce chapitre, on remarque que la relation entre ouverture-capital humain-croissance économique reste ambiguë. En d'autre terme, le lien entre les échanges commerciaux et la transmission technologique n'aboutissent clairement à une rente significative pour l'économie nationale.

Par conséquent, il est intéressant de faire une analyse plus détaillée de l'impact des importations sur la croissance notamment en décomposant dans le processus les biens intermédiaires ainsi que les biens d'équipements. On se contente uniquement d'une contribution des IDE qui est restée insuffisante. Dans un pays dépendant comme la Tunisie, ce pourcentage est faible, étant donné que les pays dominants influencent les indicateurs économiques de notre pays. Cependant, il s'avère que les actes sociaux et

économiques de ces pays n'ont pas les retombées souhaitées sur la croissance domestique.

Cependant, quelques raisons peuvent être avancées afin de justifier ces résultats. Le fait de disposer de technologies incorporées et d'un stock de capital humain relativement abondant n'est pas certainement des conditions suffisantes pour avoir une hausse significative de la croissance.

En effet, au delà de ces conditions, l'économie doit être capable de réaliser une réallocation des ressources telles que le capital humain puisse s'investir dans les activités les plus productives.

Pour une étude plus achevée, nous allons passer au plus de détails par le biais d'une étude microéconomique du phénomène d'ouverture dans le chapitre suivant. Il sera l'objet d'une étude paramétrique et non paramétrique sur un échantillon des entreprises exportatrices tunisiennes.

## Bibliographies

- **Brock W. A. et Durlauf S. N. (2001)**, « Growth empirics and reality », *The World Bank Economic Review*, 15(2), pp. 229-72.
- **Baldwin R. E. (2003)**, « Openness and Growth: What's the Empirical Relationship? » Working Paper N°9578, Cambridge MA, National Bureau of Economic Research, March
- **COE D.T. & HELPMAN E. [1995]**, « International R&D Spillovers », *European Economic Review*, Vol. 39, n° 5, pp. 859-887.
- **Caupin Vincent et Saadi-Seddik Tahsin (2003)** : « Politique d'ouverture commerciale et instabilité de la croissance économique : Le cas des pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord » ; CERDI, Etudes et Documents, E 2003.30
- **DICKEY D.A. & FULLER W.A. [1979]**: « Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root », *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 74, n° 366, pp. 427-431.
- **EATON J & KORTUM S. [1999]**, « International Technology Diffusion: Theory and Measurement » *International Economic Review*, Vol. 40, n° 3, pp. 537-570.
- **Frankel J. A. et Romer D. (1999)** « Does Trade Cause Growth? » *The American Economic Review* Vol. 89 N°3, pp. 379-399, June.
- **Fontagné L. et Guérin J.-L. (1997)**, « L'ouverture, catalyseur de la croissance », *Economie Internationale*, N°71, pp. 135-167, 3<sup>ème</sup> trimestre.

- **Gries, T. & Redlin, M. (2012)** Trade Openness and Economic Growth: A Panel Causality Analysis. Center For International Economics Working Paper Series, No. 2011-06, June 2012.
- **Grossman G. M. et Helpman E. (1991)**, «*Innovation and Growth in the Global Economy*», Cambridge MA, The MIT Press.
- **GROSSMAN G.M. & HELPMAN E. [1991c]**, « Trade, Knowledge Spillovers, and Growth », *European Economic Review*, Vol. 35, n° 2-3, pp. 517-526.
- **GROSSMAN G.M. & HELPMAN E. [1994]**, « Endogenous Innovation in the Theory of Growth », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, n° 1, pp. 23-44.
- **HENIN PY. [1989]**: « Sur la Non-Stationnarité des Séries Macro-Économiques, Tendances, Cycles et Persistance », *Revue d'Économie Politique*, pp. 661-691.
  
- **Krugman P. et Obstfeld M. (1995)** «, *Economie internationale*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.
- **LEVASSEUR V & SERRANITO F. [1996]**: « Y a-t-il Formation d'une Zone Yen dans la Région Asie-Pacifique », *Économie Internationale*, *Revue du CEPII*, n° 66, Trimestre 2.
- **Nlemfu, Jean Blaise (2011)**, « Zone de libre-échange de la SAC et économie de la RD Congo : Création de trafic et bien-être ? (Une analyse en équilibre général calculable) », Mémoire de DEA NPTCI.
- **Sachs, J. et Warner, A. (1995)**, "Economic reform and the process of global integration", *Brookings Papers on Economic Activity*, vol 1, pp.1-118.
  
- **Rodriguez F. et Rodrik D. (2000)**, « Trade Policy and Economic Growth : A Skeptic's Guide to The Cross-National Evidence », Working Paper N°7081, Washington, D.C., National Bureau of Economic Research, May.
- **Romer P. M (1986)**, « Increasing Returns and Long-run Growth », *Journal of Political Economy*, 94, pp. 1002-1037.
- **ROMER P.M. [1986]**, «Increasing Returns and Long-run Growth », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, n° 5, pp. 1002-1037.
- **ROMER P.M. [1990]**, « Endogenous Technological Change », *Journal of Political Economy*, Vol. 98, n° 5, Partie 2, pp. S71-102.
- **Summers R. et Heston A. (1991)**, « The Penn World Table (Mark 5): An Expanded Set of International Comparisons, 1950-1988 », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, N°2, pp. 327-368,
- **Siroën J.-M. (2001)**, « L'ouverture commerciale est-elle mesurable ? » in M. Boudhief et Young, (1991), « Learning by doing and the dynamic effect of international trade », *quarterly journal of economics* 1991 p.396-405
- **Yannikaya H., (2002)** : "Trade openness and economic growth: a cross-country empirical investigation", *Journal of Development Economics* 72 (2003) 57 – 89  
Towards a new economic model for Tunisia: Joint study by the African Development Bank, 2013, p99
  
- **Winters L. A., McCulloch N. et McKay A. (2004)**, « Trade Liberalization and Poverty: The Evidence So Far » *Journal of Economic Literature*, Vol. XLII, pp. 72-115, March.
  
- **Winters L. A. (2004)**, « Trade Liberalisation and Economic Performance: An Overview » *The Economic Journal*, 114, F4-F21, Februa

## Appendices

COVARIANCE ANALYSIS: ORDINARY							
DATE: 17/05/15 TIME: 19:34							
SAMPLE: 1980 2013							
INCLUDED OBSERVATIONS: 34							
CORRELATION							
T-STATISTIC							
PROBABILITY	LPIB	OU_M	OUV_X	TSPRIM	TSSEC	TSSUP	LIDE
OUV_M	-0.770727	1.000000					
	-6.842630	-----					
	0.0000	-----					
OUV_X	0.789832	-0.637961	1.000000				
	7.284833	-4.686399	-----				
	0.0000	0.0000	-----				
TSPRIM	0.950200	-0.687545	0.714421	1.000000			
	17.24791	-5.356178	5.775732	-----			
	0.0000	0.0000	0.0000	-----			
TSSEC	0.991770	-0.746167	0.751697	0.956375	1.000000		
	43.81876	-6.340066	6.447590	18.51873	-----		
	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-----		
TSSUP	0.933174	-0.781988	0.823746	0.840673	0.911088	1.000000	
	14.68686	-7.097129	8.218959	8.781513	12.50303	-----	
	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-----	
LIDE	0.857886	-0.658988	0.718247	0.751762	0.851433	0.882723	1.000000
	9.444451	-4.956170	5.839445	6.448862	9.183542	10.62676	-----
	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-----

La première étape est la présentation des résultats des tests de stationnarité.

**Pour le PIB (base 1990) (en Log), le résultat du test ADF est le suivant :**

**Tableau 12 :**

- En niveau :

Null Hypothesis: LPIB has a unit root  
Exogenous: Constant, Linear Trend  
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-1.850149	0.6548
Test critical values:		
1% level	-4.296729	
5% level	-3.568379	
10% level	-3.218382	

- En première différence :

Null Hypothesis: D(LPIB) has a unit root  
Exogenous: Constant  
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-5.776311	0.0000
Test critical values: 1% level	-3.679322	
5% level	-2.967767	
10% level	-2.622989	

>>>Donc cette série est I(1) ; c'est-à-dire stationnaire en première différence.

**Tableau 13 :**

**Pour le OUV X (ratio) :**

- En niveau :

Null Hypothesis: OUV\_X has a unit root  
Exogenous: Constant, Linear Trend  
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.783069	0.2139
Test critical values: 1% level	-4.296729	
5% level	-3.568379	
10% level	-3.218382	

- En première différence :

Null Hypothesis:  
D(OUV\_X) has a unit  
root  
Exogenous: Constant  
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-5.635119	0.0001
Test critical values: 1% level	-3.679322	
5% level	-2.967767	
10% level	-2.622989	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

>>>Donc cette série est I(1) ; c'est-à-dire stationnaire en première différence aussi.

**Tableau 14 :**

**Pour la série ouv m :**

- En niveau :

Null Hypothesis: OU\_M has a unit root  
Exogenous: Constant, Linear Trend

Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.556355	0.3011
Test critical values: 1% level	-4.296729	
5% level	-3.568379	
10% level	-3.218382	

- En première différence :

Null Hypothesis: D(OU\_M) has a unit root

Exogenous: Constant

Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-6.549501	0.0000
Test critical values: 1% level	-3.679322	
5% level	-2.967767	
10% level	-2.622989	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

>>>Donc cette série est I(1) ; c'est-à-dire stationnaire en première différence aussi.

#### **Tableau 15 :**

##### **Pour la série TSTOT (c'est un taux)**

- En niveau :

Null Hypothesis: TSTOT has a unit root

Exogenous: Constant, Linear Trend

Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-3.069136	0.1316
Test critical values: 1% level	-4.296729	
5% level	-3.568379	
10% level	-3.218382	

- En différence :

Null Hypothesis: D(TSTOT) has a unit root

Exogenous: Constant

Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-6.613805	0.0000
Test critical values: 1% level	-3.679322	
5% level	-2.967767	
10% level	-2.622989	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

>>>Donc cette série est I(1) ; c'est-à-dire stationnaire en première différence aussi.

**Tableau 16 :**

**Pour la série TSPRIM (un taux) :**

- En niveau :

Null Hypothesis: TSPRIM has a unit root  
Exogenous: Constant  
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.211203	0.2066
Test critical values: 1% level	-3.670170	
5% level	-2.963972	
10% level	-2.621007	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

- En première différence :

Null Hypothesis: D(TSPRIM) has a unit root  
Exogenous: Constant  
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-5.446779	0.0001
Test critical values: 1% level	-3.679322	
5% level	-2.967767	
10% level	-2.622989	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

**>>>Donc cette série est I(1) ; c'est-à-dire stationnaire en première différence aussi.**

**Tableau 17 :**

**Pour la série TSSEC :**

- En niveau :

Null Hypothesis: TSSEC has a unit root  
Exogenous: Constant, Linear Trend  
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.345877	0.3984
Test critical values: 1% level	-4.296729	
5% level	-3.568379	
10% level	-3.218382	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

- En première différence

Null Hypothesis: D(TSSEC) has a unit root  
Exogenous: Constant  
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
--	-------------	--------

Augmented Dickey-Fuller test statistic	-7.841093	0.0000
Test critical values: 1% level	-3.679322	
5% level	-2.967767	
10% level	-2.622989	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

>>>Donc cette série est I(1) ; c'est-à-dire stationnaire en première différence aussi.

**Tableau 18 :**

**Pour la dernière série : le TSSUP :**

- En niveau :

Null Hypothesis: TSSUP has a unit root  
Exogenous: Constant  
Lag Length: 8 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	4.175392	1.0000
Test critical values: 1% level	-3.769597	
5% level	-3.004861	
10% level	-2.642242	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

- En première différence :

Null Hypothesis: D(TSSUP) has a unit root  
Exogenous: Constant, Linear Trend  
Lag Length: 2 (Automatic based on SIC, MAXLAG=8)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-4.927200	0.0026
Test critical values: 1% level	-4.339330	
5% level	-3.587527	
10% level	-3.229230	

\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

>>>Donc cette série est I(1) ; c'est-à-dire stationnaire en première différence aussi.

**Tableau 19:**

**Scolarisation primaire**

**Détermination de nombre de retards du VAR**

VAR Lag Order Selection Criteria  
Endogenous variables: LPIB OUV\_X OU\_M LIDE TSPRIM  
Exogenous variables: C  
Date: 08/09/15 Time: 03:00  
Sample: 1980 2013  
Included observations: 31

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-289.2558	NA	120.9007	18.98424	19.21553	19.05964

1	-181.5419	173.7320*	0.596430*	13.64787*	15.03559*	14.10023*
2	-166.4901	19.42175	1.299001	14.28968	16.83385	15.11902
3	-145.4501	20.36121	2.471887	14.54517	18.24578	15.75148

\* indicates lag order selected by the criterion  
LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)  
FPE: Final prediction error  
AIC: Akaike information criterion  
SC: Schwarz information criterion  
HQ: Hannan-Quinn information criterion

### Test de cointégration

Date: 08/09/15 Time: 02:57  
Sample (adjusted): 1982 2013  
Included observations: 32 after adjustments  
Trend assumption: Linear deterministic trend  
Series: **LPIB OUV\_X OU\_M LIDE TSPRIM**  
Lags interval (in first differences): 1 to 1

#### Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None	0.572782	66.40257	69.81889	0.0909
Atmost 1	0.410153	39.18786	47.85613	0.2529
Atmost 2	0.368349	22.29534	29.79707	0.2824
Atmost 3	0.166835	7.593946	15.49471	0.5098
Atmost 4	0.053314	1.753197	3.841466	0.1855

Trace test indicates no cointegration at the 0.05 level  
\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level  
\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

#### Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Max-Eigen Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None	0.572782	27.21471	33.87687	0.2520
Atmost 1	0.410153	16.89252	27.58434	0.5892
Atmost 2	0.368349	14.70139	21.13162	0.3104
Atmost 3	0.166835	5.840749	14.26460	0.6337
Atmost 4	0.053314	1.753197	3.841466	0.1855

Max-eigenvalue test indicates no cointegration at the 0.05 level  
\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level  
\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

#### Unrestricted Cointegrating Coefficients (normalized by b\*S11\*b=I):

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSPRIM
-8.062943	-0.162848	-0.099921	1.532573	0.121710
-5.877309	-0.113821	-0.058250	-0.358138	0.375632
12.16650	-0.293357	0.001137	-0.893766	-0.352135
1.568366	0.137595	-0.084564	-1.287817	-0.130809
1.926855	-0.085119	0.053308	-0.536716	-0.031621

Unrestricted Adjustment Coefficients (alpha):

D(LPIB)	-0.006997	0.007032	-0.007848	0.002811	0.005603
D(OUV_X)	0.340264	0.663340	1.436603	-0.005501	0.201082
D(OU_M)	2.713493	2.528416	0.663345	0.717435	-0.836285
D(LIDE)	-0.291603	0.014105	-0.003213	0.124647	-0.044530
D(TSPRIM)	0.730844	-0.625448	0.183790	0.495471	0.129061

1 Cointegrating Equation(s):            Log likelihood            -192.3827

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSPRIM
1.000000	0.020197 (0.00808)	0.012393 (0.00290)	-0.190076 (0.03660)	-0.015095 (0.00533)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	0.056420 (0.04998)
D(OUV_X)	-2.743531 (4.42234)
D(OU_M)	-21.87874 (10.0028)
D(LIDE)	2.351177 (0.71074)
D(TSPRIM)	-5.892753 (2.89716)

2 Cointegrating Equation(s):            Log likelihood            -183.9365

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSPRIM
1.000000	0.000000	-0.047928 (0.14518)	5.911449 (1.77844)	-1.201728 (0.26918)
0.000000	1.000000	2.986608 (7.25159)	-302.1000 (88.8310)	58.75282 (13.4453)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	0.015093 (0.06023)	0.000339 (0.00120)
D(OUV_X)	-6.642182 (5.31002)	-0.130913 (0.10574)
D(OU_M)	-36.73903 (11.3031)	-0.729672 (0.22508)
D(LIDE)	2.268278 (0.87907)	0.045881 (0.01750)
D(TSPRIM)	-2.216804 (3.36089)	-0.047827 (0.06692)

3 Cointegrating Equation(s):            Log likelihood            -176.5858

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSPRIM
1.000000	0.000000	0.000000	0.613274 (0.19967)	-0.167805 (0.03023)
0.000000	1.000000	0.000000	28.05264 (8.18528)	-5.675453 (1.23915)
0.000000	0.000000	1.000000	-110.5443 (30.4481)	21.57239 (4.60948)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.080386 (0.09172)	0.002641 (0.00207)	0.000281 (0.00067)
D(OUV_X)	10.83625 (7.04857)	-0.552350 (0.15872)	-0.071005 (0.05181)
D(OU_M)	-28.66843 (17.7022)	-0.924269 (0.39861)	-0.417660 (0.13013)
D(LIDE)	2.229185 (1.38624)	0.046824 (0.03121)	0.028312 (0.01019)
D(TSPRIM)	0.019275 (5.26842)	-0.101743 (0.11863)	-0.036385 (0.03873)

4 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -173.6654

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSPRIM
1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	-0.059195 (0.00473)
0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	-0.707356 (0.15058)
0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	1.995082 (0.47244)
0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	-0.177099 (0.02389)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.075977 (0.09174)	0.003028 (0.00221)	4.29E-05 (0.00083)	-0.009849 (0.01289)
D(OUV_X)	10.82763 (7.08347)	-0.553107 (0.17026)	-0.070540 (0.06419)	-0.992991 (0.99508)
D(OU_M)	-27.54323 (17.6446)	-0.825554 (0.42412)	-0.478330 (0.15988)	1.736302 (2.47870)
D(LIDE)	2.424677 (1.33618)	0.063975 (0.03212)	0.017771 (0.01211)	-0.609605 (0.18771)
D(TSPRIM)	0.796356 (5.05734)	-0.033569 (0.12156)	-0.078284 (0.04583)	0.541727 (0.71045)

### VAR en différence première

	<b>D(LPIB)</b>
<b>D(LPIB(-1))</b>	<b>0.504607</b>
	<b>(0.23402)</b>
	<b>[ 2.15629]</b>
<b>D(OUV_X(-1))</b>	<b>-0.001425</b>
	<b>(0.00239)</b>
	<b>[-0.59642]</b>
<b>D(OU_M(-1))</b>	<b>-0.000152</b>
	<b>(0.00091)</b>
	<b>[-0.16714]</b>

<b>D(LIDE(-1))</b>	<b>-0.016534</b>
	<b>(0.01127)</b>
	<b>[-1.46710]</b>
<b>D(TSPRIM(-1))</b>	<b>0.003435</b>
	<b>(0.00320)</b>
	<b>[ 1.07298]</b>
<b>C</b>	<b>0.014300</b>
	<b>(0.01181)</b>
	<b>[ 1.21131]</b>

**Tableau 20 :**

**Scolarisation secondaire**

VAR Lag Order Selection Criteria  
Endogenous variables: LPIB OUV\_X OU\_M LIDE TSSEC  
Exogenous variables: C  
Date: 08/09/15 Time: 03:03  
Sample: 1980 2013  
Included observations: 31

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-295.3191	NA	178.7792	19.37542	19.60671	19.45082
1	-177.7950	189.5550*	0.468353*	13.40613*	14.79386*	13.85849*
2	-160.1050	22.82574	0.860413	13.87774	16.42191	14.70708
3	-137.6201	21.75958	1.491554	14.04001	17.74062	15.24631

\* indicates lag order selected by the criterion  
LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)  
FPE: Final predictionerror  
AIC: Akaike information criterion  
SC: Schwarz information criterion  
HQ: Hannan-Quinn information criterion

Date: 08/09/15 Time: 03:03  
Sample (adjusted): 1982 2013  
Included observations: 32 afteradjustments  
Trend assumption: Linear deterministic trend  
Series: LPIB OUV\_X OU\_M LIDE TSSEC  
Lags interval (in first differences): 1 to 1

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None	0.583709	65.89656	69.81889	0.0988

Atmost 1	0.491690	37.85269	47.85613	0.3085
Atmost 2	0.340178	16.19943	29.79707	0.6982
Atmost 3	0.080141	2.894299	15.49471	0.9715
Atmost 4	0.006889	0.221195	3.841466	0.6381

Trace test indicates no cointegration at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Max-Eigen Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None	0.583709	28.04387	33.87687	0.2115
Atmost 1	0.491690	21.65326	27.58434	0.2387
Atmost 2	0.340178	13.30513	21.13162	0.4246
Atmost 3	0.080141	2.673104	14.26460	0.9661
Atmost 4	0.006889	0.221195	3.841466	0.6381

Max-eigenvalue test indicates no cointegration at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Unrestricted Cointegrating Coefficients (normalized by b\*S11\*b=l):

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSEC
-25.52476	0.368704	-0.003321	-0.142024	0.452691
7.557532	0.142078	0.045904	-1.721999	-0.052661
11.77135	0.122767	0.098062	1.029674	-0.270428
-0.971183	-0.149325	0.101086	0.142704	0.090468
-9.562805	0.045641	-0.021378	0.498188	0.201062

Unrestricted Adjustment Coefficients (alpha):

D(LPIB)	0.018903	0.006072	-0.009049	0.002009	-0.000720
D(OUV_X)	-1.280347	-0.071295	-1.038847	0.363350	-0.017397
D(OU_M)	-2.614552	-1.231222	-1.643445	-1.313943	-0.070254
D(LIDE)	-0.051919	0.340252	0.050813	-0.051518	-0.006271
D(TSSEC)	0.318092	-0.186697	0.382423	0.092964	-0.128837

1 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -188.6993

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSEC
1.000000	-0.014445 (0.00248)	0.000130 (0.00092)	0.005564 (0.01374)	-0.017735 (0.00085)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.482506 (0.13469)
D(OUV_X)	32.68055 (12.5495)
D(OU_M)	66.73581 (31.5341)
D(LIDE)	1.325207 (2.71953)
D(TSSEC)	-8.119225 (8.97435)

2 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -177.8727

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSEC
1.000000	0.000000	0.002713 (0.00164)	-0.095857 (0.02475)	-0.013057 (0.00155)
0.000000	1.000000	0.178790 (0.11160)	-7.021205 (1.68023)	0.323884 (0.10519)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.436615 (0.13670)	0.007833 (0.00203)		
D(OUV_X)	32.14173 (13.0825)	-0.482199 (0.19419)		
D(OU_M)	57.43081 (32.2274)	-1.138926 (0.47836)		
D(LIDE)	3.896671 (2.18235)	0.029200 (0.03239)		
D(TSSEC)	-9.530195 (9.30653)	0.090756 (0.13814)		

3 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -171.2201

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSEC
1.000000	0.000000	0.000000	-0.281293 (0.06287)	-0.003448 (0.00372)
0.000000	1.000000	0.000000	-19.24284 (4.16459)	0.957195 (0.24650)
0.000000	0.000000	1.000000	68.35755 (16.4356)	-3.542213 (0.97281)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.543132 (0.13988)	0.006722 (0.00199)	-0.000671 (0.00052)	
D(OUV_X)	19.91309 (12.9633)	-0.609735 (0.18428)	-0.100891 (0.04825)	
D(OU_M)	38.08524 (33.9141)	-1.340687 (0.48210)	-0.208993 (0.12622)	
D(LIDE)	4.494808 (2.36780)	0.035438 (0.03366)	0.020774 (0.00881)	
D(TSSEC)	-5.028561 (9.92932)	0.137705 (0.14115)	0.027874 (0.03695)	

4 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -169.8836

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSEC
1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	-0.020135 (0.00110)
0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	-0.184345 (0.07489)
0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.512951 (0.25037)
0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	-0.059323 (0.00721)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.545083	0.006422	-0.000468	-0.022172
---------	-----------	----------	-----------	-----------

	(0.13947)	(0.00211)	(0.00071)	(0.00966)
D(OUV_X)	19.56021	-0.663992	-0.064162	-0.713213
	(12.7967)	(0.19329)	(0.06510)	(0.88604)
D(OU_M)	39.36131	-1.144483	-0.341814	0.611775
	(33.0586)	(0.49933)	(0.16819)	(2.28896)
D(LIDE)	4.544841	0.043131	0.015566	-0.533571
	(2.35003)	(0.03550)	(0.01196)	(0.16271)
D(TSSEC)	-5.118846	0.123824	0.037272	0.683353
	(9.92008)	(0.14984)	(0.05047)	(0.68686)

**VAR en différence première**

	<b>D(LPIB)</b>
<b>D(LPIB(-1))</b>	<b>0.459860</b>
	<b>(0.23639)</b>
	<b>[ 1.94538]</b>
<b>D(OUV_X(-1))</b>	<b>-0.001111</b>
	<b>(0.00248)</b>
	<b>[-0.44827]</b>
<b>D(OU_M(-1))</b>	<b>-0.000112</b>
	<b>(0.00093)</b>
	<b>[-0.12045]</b>
<b>D(LIDE(-1))</b>	<b>-0.016457</b>
	<b>(0.01157)</b>
	<b>[-1.42254]</b>
<b>D(TSSEC(-1))</b>	<b>0.000426</b>
	<b>(0.00326)</b>
	<b>[ 0.13040]</b>
<b>C</b>	<b>0.018293</b>
	<b>(0.01268)</b>
	<b>[ 1.44309]</b>

**Tableau 21 :**

**Scolarisation supérieure**

VAR Lag Order Selection Criteria

Endogenous variables: LPIB OUV\_X OU\_M LIDE TSSUP

Exogenous variables: C

Date: 08/09/15 Time: 03:06

Sample: 1980 2013

Included observations: 31

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-320.1660	NA	888.1811	20.97845	21.20974	21.05384
1	-196.1951	199.9530*	1.535067*	14.59323	15.98096*	15.04560*
2	-171.3938	32.00172	1.782406	14.60605	17.15022	15.43539
3	-143.5723	26.92400	2.189846	14.42402*	18.12463	15.63033

\* indicates lag order selected by the criterion

LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)

FPE: Final predictionerror

AIC: Akaike information criterion

SC: Schwarz information criterion

HQ: Hannan-Quinn information criterion

Date: 08/09/15 Time: 03:07

Sample (adjusted): 1982 2013

Included observations: 32 afteradjustments

Trend assumption: Linear deterministic trend

Series: LPIB OUV\_X OU\_M LIDE TSSUP

Lags interval (in first differences): 1 to 1

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None *	0.660476	79.33994	69.81889	0.0072
Atmost 1	0.386252	44.77323	47.85613	0.0947
Atmost 2	0.359409	29.15175	29.79707	0.0592
Atmost 3	0.304922	14.90010	15.49471	0.0613
Atmost 4	0.096877	3.260699	3.841466	0.0710

Trace test indicates 1 cointegratingeqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Max-Eigen Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None *	0.660476	34.56670	33.87687	0.0413
Atmost 1	0.386252	15.62148	27.58434	0.6976
Atmost 2	0.359409	14.25165	21.13162	0.3447
Atmost 3	0.304922	11.63940	14.26460	0.1249
Atmost 4	0.096877	3.260699	3.841466	0.0710

Max-eigenvalue test indicates 1 cointegrating equation(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Unrestricted Cointegrating Coefficients (normalized by b'S11\*b=I):

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSUP
-5.100223	-0.345519	-0.005783	0.217220	0.167777
2.807715	0.080783	-0.030871	-0.758998	-0.115669
5.238615	-0.160093	-0.040392	-1.372003	-0.000621
-2.470583	0.069581	0.105384	-1.309655	0.194715
3.405421	-0.178251	0.118695	0.239167	0.014076

Unrestricted Adjustment Coefficients (alpha):

D(LPIB)	D(OUV_X)	D(OU_M)	D(LIDE)	D(TSSUP)
-0.012691	0.703629	2.800675	-0.200685	-1.461025
0.016338	0.182929	-1.175069	-0.005637	-1.130092
-0.000710	1.188687	1.993429	0.150981	0.353021
-0.004300	-0.685238	-0.542430	0.219990	-0.579964
-0.001675	0.361563	-1.303630	-0.026129	0.127489

1 Cointegrating Equation(s):            Log likelihood            -200.9685

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSUP
1.000000	0.067746	0.001134	-0.042590	-0.032896
	(0.01214)	(0.00467)	(0.05454)	(0.00607)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	0.064724
	(0.03000)
D(OUV_X)	-3.588667
	(2.72981)
D(OU_M)	-14.28407
	(6.21898)
D(LIDE)	1.023538
	(0.50999)
D(TSSUP)	7.451553
	(2.50303)

2 Cointegrating Equation(s):            Log likelihood            -193.1578

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSUP
1.000000	0.000000	-0.019949	-0.438448	-0.047325
		(0.02603)	(0.30537)	(0.02899)
0.000000	1.000000	0.311208	5.843269	0.212979
		(0.39912)	(4.68216)	(0.44455)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	0.110598	0.005705
	(0.02847)	(0.00174)
D(OUV_X)	-3.075056	-0.228340
	(3.10883)	(0.18948)
D(OU_M)	-17.58333	-1.062614
	(6.96596)	(0.42456)
D(LIDE)	1.007710	0.068885
	(0.58213)	(0.03548)
D(TSSUP)	4.278575	0.413520

(2.53620) (0.15458)

---



---

3 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -186.0320

---



---

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSUP
1.000000	0.000000	0.000000	-0.112721 (0.13856)	0.001945 (0.00987)
0.000000	1.000000	0.000000	0.761942 (2.29152)	-0.555617 (0.16317)
0.000000	0.000000	1.000000	16.32774 (20.8609)	2.469716 (1.48544)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	0.106876 (0.03829)	0.005818 (0.00190)	-0.000402 (0.00025)
D(OUV_X)	3.152018 (3.74473)	-0.418641 (0.18613)	-0.057730 (0.02446)
D(OU_M)	-7.140517 (8.83528)	-1.381748 (0.43915)	-0.060439 (0.05772)
D(LIDE)	1.798640 (0.74653)	0.044714 (0.03711)	-0.004764 (0.00488)
D(TSSUP)	6.127916 (3.36666)	0.357004 (0.16734)	0.029077 (0.02199)

---



---

4 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -180.2123

---



---

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSUP
1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.002685 (0.00656)
0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	-0.560624 (0.09042)
0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	2.362429 (0.43586)
0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.006571 (0.01910)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	0.117500 (0.03952)	0.005519 (0.00190)	-0.000855 (0.00056)	-0.008551 (0.00989)
D(OUV_X)	4.844957 (3.76188)	-0.466320 (0.18115)	-0.129944 (0.05366)	-0.719456 (0.94111)
D(OU_M)	-5.800398 (9.22152)	-1.419491 (0.44405)	-0.117602 (0.13155)	-0.524357 (2.30694)
D(LIDE)	1.255138 (0.69441)	0.060021 (0.03344)	0.018419 (0.00991)	-0.534570 (0.17372)
D(TSSUP)	7.560764 (3.39925)	0.316649 (0.16368)	-0.032042 (0.04849)	0.815582 (0.85039)

---



---

#### Equation de Cointégration

---



---

CointegratingEq:	CointEq1
LPIB(-1)	1.000000
OUV_X(-1)	0.067746 (0.01214) [ 5.58088]

OU_M(-1)	0.001134 (0.00467) [ 0.24267]
LIDE(-1)	-0.042590 (0.05454) [-0.78083]
TSSUP(-1)	-0.032896 (0.00607) [-5.42200]
C	-11.57275

Period	S.E.	Variance Decomposition of LPIB:				
		LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSSUP
1	0.033273	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.059943	94.48373	0.013403	0.138639	5.359199	0.005031
3	0.083534	92.31211	1.157705	0.342317	6.019972	0.167898
4	0.105564	89.85448	3.618807	0.346972	5.790325	0.389419
5	0.127242	87.15326	6.585743	0.336070	5.320148	0.604775
6	0.148176	84.76068	9.237731	0.319274	4.913807	0.768504
7	0.168289	82.74807	11.45055	0.305850	4.596495	0.899040
8	0.187470	81.09234	13.26833	0.294649	4.342904	1.001777
9	0.205742	79.72814	14.76105	0.285313	4.141031	1.084464
10	0.223139	78.60127	15.99260	0.277602	3.977201	1.151322

**Tableau 22 :**

**Scolarisation totale**

VAR Lag Order Selection Criteria

Endogenous variables: LPIB OUV\_X OU\_M LIDE TSTOT

Exogenous variables: C

Date: 08/09/15 Time: 03:09

Sample: 1980 2013

Included observations: 31

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-300.7580	NA	253.9278	19.72632	19.95761	19.80172
1	-192.5139	174.5873*	1.210551*	14.35573	15.74346*	14.80810*
2	-172.0075	26.45988	1.854394	14.64564	17.18981	15.47498
3	-138.7431	32.19137	1.603626	14.11246*	17.81307	15.31876

\* indicates lag order selected by the criterion

LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)

FPE: Final predictionerror

AIC: Akaike information criterion

SC: Schwarz information criterion

HQ: Hannan-Quinn information criterion

Date: 08/09/15 Time: 03:11

Sample (adjusted): 1982 2013

Included observations: 32 afteradjustments  
Trend assumption: Linear deterministic trend  
Series: LPIB OUV\_X OU\_M LIDE TSTOT  
Lags interval (in first differences): 1 to 1

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None *	0.625702	73.60518	69.81889	0.0241
Atmost 1	0.493933	42.15873	47.85613	0.1543
Atmost 2	0.334802	20.36396	29.79707	0.3984
Atmost 3	0.167778	7.318488	15.49471	0.5409
Atmost 4	0.044048	1.441507	3.841466	0.2299

Trace test indicates 1 cointegratingeqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Max-Eigen Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None	0.625702	31.44646	33.87687	0.0949
Atmost 1	0.493933	21.79476	27.58434	0.2311
Atmost 2	0.334802	13.04548	21.13162	0.4481
Atmost 3	0.167778	5.876981	14.26460	0.6291
Atmost 4	0.044048	1.441507	3.841466	0.2299

Max-eigenvalue test indicates no cointegration at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Unrestricted Cointegrating Coefficients (normalized by b'S11\*b=l):

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSTOT
-6.757127	-0.211496	-0.111552	0.535446	0.219294
5.925998	-0.216051	-0.028551	0.326029	-0.300731
-10.12830	0.101123	0.015829	2.039701	0.190244
3.397694	-0.210997	0.075522	0.571619	0.016817
2.363156	-0.105018	0.065157	-0.486879	-0.026416

Unrestricted Adjustment Coefficients (alpha):

D(LPIB)	D(OUV_X)	D(OU_M)	D(LIDE)	D(TSTOT)
0.001967	1.443634	3.918926	-0.171852	0.305342
-0.011787	0.238968	-0.107209	-0.215299	1.256758
0.000337	-0.743986	-0.116678	-0.188625	-0.526344
-0.006864	0.518150	-0.092320	-0.016393	-0.749409
0.004517	0.158258	-0.965421	-0.041686	0.014626

1 Cointegrating Equation(s): Log likelihood -201.1258

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSTOT
1.000000	0.031300	0.016509	-0.079242	-0.032454
	(0.00857)	(0.00324)	(0.03831)	(0.00464)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.013289 (0.04333)
D(OUV_X)	-9.754817 (3.07710)
D(OU_M)	-26.48068 (7.45881)
D(LIDE)	1.161227 (0.68755)
D(TSTOT)	-2.063232 (3.68450)

2 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -190.2285

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSTOT
1.000000	0.000000	0.006657 (0.00269)	-0.017223 (0.03084)	-0.040904 (0.00402)
0.000000	1.000000	0.314748 (0.08165)	-1.981445 (0.93493)	0.269992 (0.12173)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.083138 (0.05359)	0.002131 (0.00180)
D(OUV_X)	-8.338696 (4.07020)	-0.356951 (0.13692)
D(OU_M)	-27.11601 (9.91899)	-0.805673 (0.33367)
D(LIDE)	-0.114635 (0.82858)	0.082862 (0.02787)
D(TSTOT)	5.384313 (4.34898)	-0.336103 (0.14630)

3 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -183.7057

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSTOT
1.000000	0.000000	0.000000	-0.284618 (0.05272)	-0.008367 (0.00718)
0.000000	1.000000	0.000000	-14.62358 (3.44191)	1.808313 (0.46871)
0.000000	0.000000	1.000000	40.16588 (9.73585)	-4.887467 (1.32580)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.086553 (0.08074)	0.002165 (0.00190)	0.000122 (0.00069)
D(OUV_X)	-0.803383 (5.79186)	-0.432186 (0.13636)	-0.179639 (0.04971)
D(OU_M)	-25.93426 (14.9410)	-0.817472 (0.35176)	-0.435949 (0.12825)
D(LIDE)	1.795818 (1.13906)	0.063787 (0.02682)	0.022332 (0.00978)
D(TSTOT)	10.71528 (6.39541)	-0.389328 (0.15057)	-0.078274 (0.05490)

4 Cointegrating Equation(s):      Log likelihood      -180.7672

Normalized cointegrating coefficients (standard error in parentheses)

LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSTOT
------	-------	------	------	-------

1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	-0.057825 (0.00511)
0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	-0.732800 (0.18750)
0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	2.092084 (0.51610)
0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	-0.173768 (0.02769)

Adjustment coefficients (standard error in parentheses)

D(LPIB)	-0.109873 (0.08101)	0.003613 (0.00222)	-0.000396 (0.00080)	-0.006025 (0.01282)
D(OUV_X)	0.957130 (5.79350)	-0.541514 (0.15865)	-0.140508 (0.05752)	-0.370425 (0.91674)
D(OU_M)	-26.24794 (15.4020)	-0.797992 (0.42177)	-0.442922 (0.15292)	1.772663 (2.43716)
D(LIDE)	1.740118 (1.17348)	0.067246 (0.03213)	0.021094 (0.01165)	-0.556321 (0.18569)
D(TSTOT)	8.169019 (6.25284)	-0.231205 (0.17123)	-0.134871 (0.06208)	-0.928727 (0.98943)

**Décomposition de la VAR de LPIB :**

Period	S.E.	LPIB	OUV_X	OU_M	LIDE	TSTOT
1	0.036319	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.052841	96.62695	0.491186	0.377598	2.370276	0.133989
3	0.066927	92.87147	0.497720	1.266489	5.130422	0.233902
4	0.079473	89.81465	0.371148	2.283735	7.269599	0.260870
5	0.090632	87.54524	0.289387	3.170420	8.746269	0.248682
6	0.100500	85.91957	0.263463	3.851704	9.740382	0.224883
7	0.109212	84.76427	0.268203	4.346109	10.41991	0.201513
8	0.116925	83.93479	0.284446	4.698544	10.90024	0.181982
9	0.123793	83.32583	0.302841	4.951494	11.25337	0.166463
10	0.129951	82.86574	0.319918	5.137120	11.52295	0.154274

**Relation de cointégration pour TSTOT :**

<b>LPIB(-1)</b>	<b>1.000000</b>
<b>OUV_X(-1)</b>	<b>0.031300</b>
	<b>(0.00857)</b>
	<b>[ 3.65037]</b>
<b>OU_M(-1)</b>	<b>0.016509</b>
	<b>(0.00324)</b>

	<b>1.0052</b>
<b>LIDE(-1)</b>	<b>-0.079242</b>
	<b>(0.03831)</b>
	<b>[-2.06857]</b>
<b>TSTOT(-1)</b>	<b>-0.032454</b>
	<b>(0.00464)</b>
	<b>[-6.99829]</b>
<b>C</b>	<b>-8.684417</b>

### Annexe Tests de Causalité

VEC Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

Date: 22/05/16 Time: 14:51

Sample: 1980 2013

Included observations: 32

Dependent variable: D(LPIB)

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
D(OUV_X)	2.972338	1	0.0847
D(OUV_M)	0.000626	1	0.9800
D(LIDE)	4.231006	1	0.0397
D(TSSUP)	1.118009	1	0.2903
All	6.142727	4	0.1887

VAR Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

Date: 22/05/16 Time: 14:53

Sample: 1980 2013

Included observations: 33

Dependent variable: LPIB

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
OUV_X	1.441265	1	0.2299
OUV_M	3.129245	1	0.0769
LIDE	0.400849	1	0.5267
TSSUP	3.738425	1	0.0532
All	9.504216	4	0.0497

Sample: 1980 2013  
 Included observations: 33

Dependent variable: LPIB

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
OUV_X	0.144425	1	0.7039
OUV_M	8.13E-05	1	0.9928
LIDE	4.623697	1	0.0315
TSSEC	0.454828	1	0.5001
All	5.624101	4	0.2290

VEC Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

Date: 22/05/16 Time: 14:55  
 Sample: 1980 2013  
 Included observations: 32

Dependent variable: D(LPIB)

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
D(OUV_X)	3.961981	1	0.0465
D(OUV_M)	0.021569	1	0.8832
D(LIDE)	1.069359	1	0.3011
D(TSSEC)	3.272323	1	0.0705
All	6.071329	4	0.1939

VAR Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

Date: 22/05/16 Time: 14:57  
 Sample: 1980 2013  
 Included observations: 33

Dependent variable: LPIB

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
OUV_X	0.141438	1	0.7069
OUV_M	0.014137	1	0.9054
LIDE	4.770401	1	0.0290
TSPRIM	0.663459	1	0.4153
All	5.870633	4	0.2090

VEC Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

Date: 22/05/16 Time: 14:56  
 Sample: 1980 2013  
 Included observations: 32

Dependent variable: D(LPIB)

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
D(OUV_X)	1.156339	1	0.2822
D(OUV_M)	0.258791	1	0.6110

6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie-Gestion  
& Commerce International (EGCI-2018)

D(LIDE)	1.970343	1	0.1604
D(TSPRIM)	2.093551	1	0.1479
All	4.665516	4	0.3234

VAR Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

Date: 22/05/16 Time: 17:37

Sample: 1980 2013

Included observations: 33

Dependent variable: LPIB

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
OUV_X	0.163545	1	0.6859
OUV_M	0.138307	1	0.7100
LIDE	4.338704	1	0.0373
TSTOT	0.055591	1	0.8136
All	5.152336	4	0.2720

VEC Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

Date: 22/05/16 Time: 17:38

Sample: 1980 2013

Included observations: 32

Dependent variable: D(LPIB)

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
D(OUV_X)	0.131959	1	0.7164
D(OUV_M)	0.004755	1	0.9450
D(LIDE)	2.463593	1	0.1165
D(TSTOT)	0.632237	1	0.4265
All	2.792707	4	0.5931

## Impact de la communication stratégique sur la fidélisation des clients : étude comparative du secteur des télécommunications au Maroc.

### Auteurs :

HAOUAM Zohra. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion / Settat / Maroc.

Mail : [z.haouam@gmail.com](mailto:z.haouam@gmail.com)

MOKHTARI Bouchaib. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion / Settat / Maroc.

Mail : [bouchmokhtari@gmail.com](mailto:bouchmokhtari@gmail.com)

FALLAKI Hasna. Faculté des sciences et techniques/ Mohammedia / Maroc.

Mail : [hfallaki@yahoo.fr](mailto:hfallaki@yahoo.fr)

JNAINI Touria. Centre Régional des métiers de l'Education et de la Formation / Casablanca / Maroc.

Mail : [touria.j@hotmail.fr](mailto:touria.j@hotmail.fr)

### Résumé:

Dans un environnement économique mondialisé et concurrentiel, les opérateurs des télécommunications ne cessent d'envahir le marché par de nouvelles technologies, qui attirent de plus en plus de consommateurs. Ces derniers se trouvent confrontés à plusieurs méthodes marketing, stratégies de communication et techniques publicitaires plus abondantes sur tous les lieux et par tous les moyens. Cet article vise en effet, à analyser l'impact de la communication stratégique utilisée par les trois opérateurs des télécommunications au Maroc, sur la fidélisation de leur clientèle. Notre recherche consiste à étudier les offres et les moyens de fidélisation proposés, d'en faire une étude comparative, à travers une analyse de contenu du système marketing, des pratiques communicationnelles et techniques de persuasion visant l'atteinte des objectifs de chaque opérateur. La perception des utilisateurs fera également objet de notre étude.

**Mots clés :** Impact- communication stratégique- fidélisation- télécommunication- opérateur.

### Introduction:

La mondialisation, la concurrence des puissances qui s'accroissent vers la dominance, le développement des économies et la valeur croissante du temps, sont tous des éléments qui auraient contribué à cet impressionnant développement de la télécommunication. Mais quoi qu'il en soit, ce marché riche, puissant, vaste et complexe, aspire et attire un très large public qui se déploie à travers le monde, dont les citoyens marocains ne font pas exception et qui eux-mêmes, exprimeraient le besoin continu de bénéficier de son offre afin de s'inscrire dans un monde où cette plate-forme dans laquelle se répertoire des millions d'utilisateurs. On parlera certainement d'un très grand nombre de consommateurs puisqu'ils sont exposés aux offres des opérateurs de télécommunication et acceptent de les consommer. Ceci traduit la présence d'un système de marketing solidement fondé et bien structuré et qui revêt des politiques bien étudiées visant l'atteinte des objectifs

### Abstract:

In a globalized and competitive economic environment, telecom operators are constantly invading the market with new technologies that are attracting more and more consumers. They are confronted with several marketing methods, communication strategies and advertising techniques more abundant on all places and by all means. This article aims to analyze the impact of the strategic communication used by the three telecommunications operators in Morocco, on the loyalty of their customers. Our research is to study the offers and the means of loyalty proposed, to make a comparative study, through a content analysis of the marketing system, communication practices and persuasion techniques aimed at achieving the objectives of each operator. The perception of users will also be the subject of our study.

**Key words:** Impact- strategic communication- loyalty- telecommunications- operator.

stratégiques qui ne seraient, entre autres, que la prospection de clients potentiels ou au moins la conservation des clients réels. Cette conservation nécessite une fidélisation qui fera l'objet de tout un programme mis en place, ce qui devient donc la préoccupation des opérateurs de télécommunication dans le monde entier et bien évidemment au Maroc. Cette étude s'intéressera alors aux programmes de fidélisation menés par les opérateurs de télécommunication installés au Maroc et destinés aux consommateurs agissant sur le territoire Marocain. Plus précisément, on mettra l'accent sur les stratégies de communication et les offres de fidélité que proposent les trois opérateurs présents, à savoir, Maroc Télécom, INWI, et Orange, dans une perspective comparative du secteur.

### I- REVUE DE LA LITTÉRATURE :

#### 1-1 La communication stratégique :

Aujourd'hui plus que jamais, la communication est devenue une fonction stratégique de l'entreprise (Schneider, 1994), un outil de management, (Le Moëne, 1992) une fonction de la gestion, (Kempf, 1992) une force-énergie (Martinet, 1990) et un capital-image (Brault, 1992). Dans ce contexte, les expressions « communication stratégique » et « stratégie de communication » se sont imposées chez les professionnels de la communication et ont été associées aux images de compétition et de gain où elles ont acquis leur statut d'élément indispensable.

En effet, les travaux épistémologiques de Martinet (1990 : 213), renforce l'idée que : « la stratégie consiste à concevoir, réunir et manœuvrer des forces-énergies, de façon délibérée, pour introduire des changements avantageux dans la situation conflictuelle identifiée, afin de réaliser efficacement le projet politique de l'acteur concerné ». Considérée également, comme étant l'art de combiner des actions ou des moyens pour en arriver à une fin, la stratégie « consiste à planifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs fixés » (Kempf, 1992 : 27). Elle est une combinatoire (Brault, 1992 : 71) des fins et des moyens. Pour Weil, (1990 : 221) la stratégie est un choix, « celui des objectifs prioritaires de l'identité à promouvoir et des ressources à allouer pour les atteindre ». La stratégie concerne donc les grands choix en matière de communication, elle ne doit pas être confondue avec les actions auxquelles elle conduit (Schneider, 1994).

Cette influence se manifeste à travers des modifications dans la représentation qu'un individu ou un groupe d'individus associent à un produit ou à un service. L'image reste l'objectif principal de la stratégie de communication, « construire une bonne image et construire des relations de qualité avec les principaux partenaires » (Schneider, 1994 :) ; « assurer une part de notoriété et une part d'image » (Beau et Daudel, 1992 : 47) ; « constituer un capital-image qui la valorise et la protège » (Kempf, 1992 : 9) ; « promotion et défense du capital-image » (Brault, 1992 : 131). C'est également l'objectif principal attribué aux directions de communication. Les mandats des directions analysés (Cossette, 1993) comportent tous les idées d'image et de promotion de programmes et services offerts. La communication stratégique est donc un moyen pour convaincre, imposer une logique, occuper le plus large espace symbolique possible et-définir le futur selon ses objectifs. Elle vise à gagner la victoire, à écraser la concurrence en usant de ruses et d'opérations savamment calculées. Elle se situe dans un rapport de pouvoir et d'imposition. Les organisations veulent connaître les besoins, les intérêts, les faiblesses du public cible pour les convaincre d'agir dans le sens souhaité, dans le but de les changer et non pas de construire avec eux des informations communes, des ententes et de nouveaux partenariats. Le projet ou la mission organisationnelle ne sont pas remis en cause dans la pensée stratégique. La stratégie ne vise pas à changer le projet lui-même mais à trouver la meilleure façon de le réaliser. Dès lors, la question qui se pose serait: la communication stratégique consiste-t-elle en une véritable communication si elle répond à une rationalité bien plus instrumentale que communicationnelle ?

### 1-2 Le concept de fidélisation :

Selon Jean-Marc LEHU (2006), la fidélisation c'est « la caractéristique d'une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque ou au point de vente. » Selon Richard Oliver, in « Customer Satisfaction Research » (2006), la fidélité c'est « l'engagement profond pour racheter de façon

régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré les circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements. » Ce concept de fidélisation comporte quatre éléments fondamentaux : 1) La fidélisation doit être un enjeu majeur pour l'entreprise. 2) Le consommateur peut être fidèle à un élément (le produit, le point de vente, la marque) ou à plusieurs à la fois (marque, point de vente ou produit etc.). 3) La fidélisation n'existe que par rapport à la concurrence (jeu et intensité concurrentiel). 4) La relation qui s'établit entre entreprise/client doit être profitable à toutes les parties (Rapport Gagnant-Gagnant).

Selon certaines études notamment celle menée par Riechfeld F.F, en 1996, « acquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que de satisfaire et fidéliser les clients actuels. » En moyenne, chaque entreprise connaît un taux de départ de 10% (taux de déperdition des clients), bien qu'il existe de grandes variations selon les secteurs d'activités et les entreprises. La rentabilité d'un client tend à augmenter avec l'ancienneté de la relation avec l'entreprise. En effet un client fidèle coûte moins cher, achète davantage, diffuse un bouche-à-oreille positif et est parfois, prêt à payer plus cher les produits et/ou les services de l'entreprise. Il existe grosso modo deux grands types de fidélité :

#### 1-2 -1 La fidélité comportementale.

Elle consiste à racheter la même marque à plusieurs reprises. Elle peut soit s'expliquer par une forte fidélité attitudinale, soit résulter de facteurs situationnels liés à l'habitude ou à la mise en avant du produit en magasin. Elle est susceptible d'être remise en cause dès qu'un concurrent présentera une offre plus attractive : on parle « d'inertie des comportements ». Cette inertie peut être favorisée par les coûts de changement instaurés par certaines entreprises, cette notion est appelée "coût de transfert" en Management stratégique. Les clients hésitent alors à changer de fournisseurs, car cela impliquerait d'importants coûts financiers, du temps de collecte d'informations ou la perte d'avantages liés à la fidélité actuelle. A titre d'exemples, il est coûteux en temps et en argent de changer d'opérateur de téléphonie mobile si l'on a pris une formule avec engagement sur plusieurs mois, ou si l'on veut résilier la souscription d'un contrat d'assurance sur la vie et la capitalisation payée par prélèvement bancaire automatique périodique (mensuel notamment).

#### 1-2-2 La fidélité attitudinale.

Elle résulte d'un fort attachement du client à la marque. Elle a probablement un puissant accent émotionnel et qui repose sur les valeurs véhiculées par la marque et dans lesquels le client se reconnaît peut être. Il s'agit du type de fidélité dont rêve toute entreprise, car elle constituerait le socle solide sur lequel, une entreprise pourrait s'appuyer, pour impulser son développement futur, sa pérennité et sa rentabilité. « La composante attitudinale permet de dire que le ré-achat n'est pas suffisant pour exprimer la fidélité à la marque. » Newman et Werbel, 1973.

## II- CONTEXTE DE L'ETUDE :

### 2-1 Le Secteur de télécommunication au Maroc :

La télécommunication au Maroc, s'inscrit dans un marché oligopole, dans lequel le nombre de concurrent est limité, il est détenu par trois géants des télécommunications : Maroc

Télécom, Orange (ayant remplacé MEDITEL), et, INWI, acteur récent.

Avant la situation actuelle, d'autres conditions déterminaient la réalité de ce secteur. En effet, il y a plus de soixante ans, en 1956, la télécommunication était une activité exclusivement dédiée à l'Etat, exercée par le ministère des Postes et des télécommunications. Cette situation dura à peu près trente ans. Or, à partir de 1984, l'Etat décida de mettre ce secteur, toujours lui appartenant, sous le contrôle de l'Office National des Postes et des Télécommunications pour alléger les responsabilités managériales du gouvernement. On assista après, à l'introduction du GSM en 1994, puis internet en 1995. Mais compte tenu de la situation qui connaissait une vulnérabilité du secteur, face à la concurrence étrangère, le Maroc était signataire de la convention de l'OMC pour la libération<sup>1</sup>, l'Etat décida de libéraliser le secteur. Dans ces nouvelles conditions, l'Etat devint une source de législation et de régulation par l'intervention de l'ANRT<sup>2</sup>, mais garda une main sur le secteur, sous forme de société anonyme à capitaux propres (Itissalat Al Maghrib) par la division de l'ONPT<sup>3</sup> en Poste du Maroc et Maroc Télécom... Ce n'est qu'en 2000, que le secteur se libéralisa par l'acquisition de 35% de Maroc Télécom par Vivendi<sup>4</sup>, et s'instaura le prépayé. Dans la même période, le secteur connut l'apparition d'un nouveau concurrent : Méditel.

Dans un environnement technologique en train de s'accroître assez rapidement, le secteur des télécommunications au Maroc se mis à jour et introduisit la troisième génération d'internet 3G (sans câble) en 2006. La même année, connut l'introduction d'un troisième acteur concurrent : WANA (transformé par la suite en INWI). La population Marocaine se familiarisa de plus en plus avec la téléphonie et surtout avec le mobile avec 32 millions d'utilisateurs en 2010. Actuellement, selon l'ANRT, on compte plus de 42 millions d'abonnés, dans une réalité où s'impose la télécommunication et qui exige l'efficacité et la rapidité. Le secteur de télécommunication marocain fut partagé alors, entre ces trois opérateurs, articulants leur activité autour de la téléphonie fixe, mobile et Internet. Se partageant ce marché, mais se confrontant quotidiennement afin de préserver leurs clients et se protéger les uns des autres.

## 2-2 Les opérateurs des télécommunications au Maroc :

Maroc Télécom : est la première compagnie des télécommunications fondée par l'Etat Marocain sous le nom d' « Itissalat Al Maghrib » en 1998, puis privatisée en 2000, lorsqu'elle devient filiale du groupe Vivendi. En 2014, l'opérateur Emirati «Etissalat » acquiert les parts de Vivendi et devient majoritaire de l'enseigne qui englobe six filiales

1 Accord du G.A.T.T (General Agreement on Tariffs and Trade), signé à Marrakech en 1994.

2 Agence Nationale de la réglementation des télécommunications.

3 Office National des Postes et Télécommunications.

4 Vivendi est une multinationale française spécialisée dans la communication et le divertissement. Présent à travers le monde et coté à la Bourse de Paris où il appartient à l'indice CAC 40, le groupe est actif dans l'univers des contenus et des médias.

Africaines d'Etissalat. A la fin de la même année, Maroc Télécom détient 42,85% des parts de marché mobile, 99% du marché de l'ADSL contre 47% du marché de la 3G, et 88% du marché du fixe. Dans la même année toujours, l'enseigne améliore, renforce et élargit ses infrastructures et le périmètre de son réseau en introduisant la 4G en 2015. En cette année, l'opérateur leader atteint un chiffre d'affaires de 34 milliards de dirhams, en progression de 17% par rapport à 2014 et annonce plus de 21 millions d'abonnés à la téléphonie mobile en 2015.

Orange : Ayant remplacé Méditel en 2016, il est aujourd'hui le deuxième opérateur de télécommunication au Maroc. Un opérateur créé en 1999, mais qui ne pénétra le marché Marocain qu'en 2016, comme substitut à Méditel, dont il acquiert 40% du capital en 2010 et 49% en 2016. Dans ses débuts au Maroc, Orange rassemblait environ 13,17 millions d'abonnés à la téléphonie mobile. Il devient le premier concurrent de Maroc Télécom sur les trois axes d'activité. L'opérateur atteint alors, 31% des parts de marché au niveau national.

INWI : La société nationale de télécommunication s'introduit dans ce secteur assez récemment en 2006, initiée sous le nom de WANA qui ne connut pas succès face aux deux géants de l'époque (Maroc Télécom et Méditel), puis transformé en INWI, il développa l'offre téléboutique et lança pour la première fois, la facturation à la seconde, contrairement aux deux prédécesseurs qui facturaient à la minute. En 2006, WANA devient le troisième opérateur en téléphonie fixe et Internet 3G, sans aborder le mobile, même en 2009, lorsque le consortium Koweïtien détient 31% du capital. Mais ce n'est qu'en 2010, que WANA se relança sous le nom d'INWI qu'elle s'attaque à la téléphonie mobile et compte 5 millions d'utilisateurs en un an seulement. Afin de s'aligner avec ses deux concurrents, INWI décroche sa licence Internet 4G en 2015, simultanément avec le leader du marché. INWI ne cesse de se différencier de ses concurrents par le biais d'activités telles que le lancement du service de communication entre la France et le Maroc, à travers la technologie VoIP, l'offre Double Play dédiée aux entreprises afin de renforcer leur accès à Internet et aux services téléphoniques. Le troisième opérateur s'implique dans les préoccupations environnementales et sociétales, notamment, sa participation à la COP<sup>5</sup>22 à travers l'organisation d'un concours en partenariat avec Moroccan Game Developers (MGD), pour favoriser la création de jeux vidéo marocains. Aujourd'hui, la compagnie atteint un niveau de couverture du territoire se rapprochant des 92%, avec 12 millions d'abonnés à la téléphonie mobile, un chiffre qui s'approche dangereusement à Orange, soit 26,5% des parts de marché avec un chiffre d'affaires se rapprochant des 8,5 milliard de dirhams.

## III- METHODOLOGIE :

### 3-1 Présentation des programmes de fidélisation :

#### 3-1-1 Maroc Télécom

Dans un cadre concurrentiel fortement marqué par l'efficacité de prise de décision, Maroc Télécom n'écarte point de sa pensée

5 Cop 22 (Conference Of Parties), qui s'est déroulée à Marrakech en 2016, sous l'égide des Nations Unies, ayant pour thème les changements climatiques.

managériale l'idée du leadership. En effet, même après avoir atteint un grand nombre d'abonnés, cet opérateur garde le souci de les conserver. Ses programmes de fidélité se présentent comme suit :

Le programme Fidelio : est exclusivement destiné aux clients post payés, c'est-à-dire, les clients ayant opté pour l'un des abonnements proposés par l'opérateur que ce soit pour la téléphonie fixe ou mobile.

Le Club Fidelio Fixe : est destiné aux clients ayant une ligne fixe dans le cadre de tous les abonnements autres que « Al Manzil ». L'adhésion à ce club d'abonnés s'effectue après ouverture d'un compte, à condition que l'adhérent ait une ligne fixe rattachée à ce dernier et se résilie au moment où il fixe une date à cette fin. La collecte des points commence dès l'émission de la première facture, et s'effectue sur la base du montant y figurant diminués des taxes comprises. La conversion en avantages des points s'effectue sous la demande du client après trois mois de son adhésion. Toutefois, les points collectés peuvent être convertis en produits ou en services. Les produits sont acquis selon les éléments disponibles dans le stock et figurant dans le catalogue de Maroc Télécom. L'accès au service choisi, reste possible jusqu'à l'émission de la facture suivante. Si le produit n'est pas disponible en stock, l'opérateur s'engage à proposer un substitut équivalent. L'adhérent n'a le droit de profiter de la conversion en avantages qu'une seule fois par mois et par ligne.

Le Club Fidelio Mobile : Ce club est dédié aux clients post payés mobile. En fonction du montant des appels effectués, les points sont collectés. Si le montant de l'appel s'élève à 10 dhs HT, l'adhérent gagne 1 point. Les points sont convertibles à la demande du client en produits, services, minutes SMS ou même, en volume Internet. En se réengageant pour 12 ou 24 mois, il peut bénéficier des meilleurs mobiles à des conditions plus avantageuses.

Le Programme JAWALI: C'est un programme concernant les clients prépayés. Il permet à ces derniers de cumuler des points de fidélisation selon la formule suivante : 10 dirhams (T.T.C) rechargés = 1 point JAWALI. Ainsi, un client qui effectue une recharge de 50 dirhams reçoit 5 points de fidélité JAWALI. Dès le lancement du programme et dès lors que le client effectue sa première recharge, un compte à points est créé automatiquement et le processus de cumul des points entamé. La conversion des points par les clients prépayés peut avoir lieu 3 mois après la création du compte. Les clients prépayés Mobiles pourront convertir leurs points en cadeaux proposés dans le catalogue de conversion JAWALI qui leur est dédié. Les cadeaux proposés comprennent, entre autres, des recharges gratuites ainsi que des téléphones mobiles. Avec le programme de fidélisation à points JAWALI, les clients prépayés sont eux aussi, récompensés pour leur fidélité.

### 3-1-2 Orange :

La fidélité chez Orange concerne le fixe, le mobile et internet. Pour cet opérateur, la fidélité est récompensée par des remises sur l'achat d'un Smartphone 4G Orange. Ainsi pour chaque dirham dépensé, Orange le déduit directement de l'achat du terminal. Il s'agit d'une offre pour l'ensemble des clients prépayés. Ainsi, ces derniers peuvent bénéficier d'une réduction allant jusqu'à 500 DH pour obtenir un Smartphone. Les clients post payés ou prépayés s'inscrivent au programme Orange Fidélité afin d'avoir un compte Web. Pour chaque dirham

consommé ou facturé, le client gagne 10 points. Dès l'inscription, Orange offre 100 points et 20 point à l'ajout du premier produit Orange Internet. Pour un cumul de 30 minutes d'appels reçus depuis l'international, Orange offre 200 points via le fixe ou le mobile appelés, points cadeaux. Pour transformer ses points en avantage, le client devra choisir l'offre vers laquelle voudrait-il transformer ses points : (Internet, fixe ou mobile). L'adhérent pourra donc bénéficier de Bonus valable vers tous les opérateurs, Internet Mobile, SMS, Internet sur les Clés et Flybox, remises sur les factures, téléphones et accessoires, et ce, à partir de 3 mois après l'inscription au programme Orange Fidélité.

### 3-1-3 INWI :

Le Club Fidel'in : est un programme proposé par INWI à tous ses clients. Il consiste à offrir des points après une recharge ou facturation. Avec ce programme, 1 dhs rechargé ou facturé donne 1 point. En plus, il offre 100 points par mois et 1000 points à chaque renouvellement. A partir de 12 mois, le client pourra récupérer un Smartphone.

Le Programme KDO : dont la conception est de remercier les clients prépayés bénéficiant des offres « Tic-Tac », par lesquelles le client est facturé à la seconde et bénéficie de la recharge x4 et de la 3G au même prix de la 4G. Il bénéficie également des offres « Koulchi », par lesquelles le client utilise la même recharge pour toutes les opérations quel que soit leur type, de la téléphonie. Il consiste à offrir, chaque mercredi, un cadeau aux clients déjà inscrits au club INWI. Le client bénéficiera des SMS et de minutes de communication gratuites et d'un accès direct à internet.

### 3-2 Déroulement de l'enquête :

#### 3-2-1 La méthode qualitative :

Le caractère exploratoire de notre recherche impose une méthodologie du type qualitatif (Hlady-Rispal, 2002, Yin 2003). Ce choix est justifié dans la mesure où il permet l'implication directe des représentations mentales que les acteurs interrogés se font de l'influence des outils de communication sur la fidélité. Notre choix méthodologique prend la forme de démarche inductive. Cette méthode apparaît en effet, cohérente avec notre sujet qui cherche à appréhender la réalité par le recueil d'informations auprès des utilisateurs. Elle permet d'étendre d'une manière générale, les constatations relevées, de confronter les résultats obtenus, en vue d'en évaluer la portée et d'émettre des recommandations.

Le raisonnement inductif dans cette enquête, se traduit sur le plan pratique, par des entretiens semi-directifs. Les questions constituant le guide d'entretien, permettent à nos interlocuteurs de s'exprimer librement sur la thématique exposée. Ainsi, les interviewés sont sollicités à livrer leurs impressions et représentations mentales sur les différentes questions choisies suivant le procédé de l'entonnoir. Ceci présentera l'avantage de mettre en valeur des informations qui étaient jusque là, enfermées dans « l'imaginaire de l'interviewé », ou « images mentales », selon l'expression d'Andréani et Conchon (2002). Avec les acteurs interrogés, nous ne pouvons pas non plus nous situer en dehors du processus interprétatif de cette réalité (La Ville, 2000). A une recherche- action (Argyris, 1995), nous visons plutôt, une recherche-compréhension pour combler le fossé entre le théorique et le pratique. Dans ces entretiens semi-directifs, nous n'avons pas voulu chercher les régularités

statistiques, mais des significations, de comprendre des processus, comme disait Kaufman (1996) : « l'entretien compréhensif », dans des situations uniques ou fortement contextualisées.

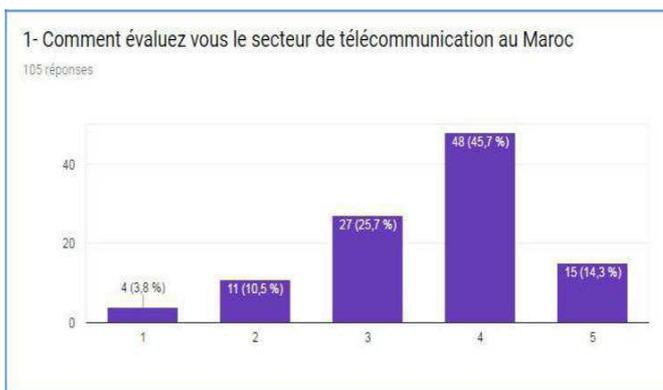
En référence à la méthode qualitative adoptée, notre terrain d'investigation concerne les trois opérateurs, sur un échantillon de 120 clients, répartis respectivement sur ces derniers, soit le 1/3 pour chacun. Ils ont un lien causal direct à la question de recherche. Le guide d'entretien élaboré a ciblé une population diversifiée, composée de 10 catégories socio professionnelles aléatoires (chefs d'entreprise, DRH, salariés, ingénieurs, enseignants, métier libéral, étudiants, artisans, chômeurs, femmes au foyer.). La catégorie d'âge (entre 18 et 65). Pour des raisons pratiques, le critère géographique a été bien pris en considération, car, nous nous sommes focalisés uniquement, sur les grandes villes où il ya une bonne couverture du réseau internet. La collecte des données empiriques a été faite sur la base d'une analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchelli, 2002), de la documentation enregistrée suite aux entretiens semi-directifs, avec une durée moyenne de 45mn pour chacun.

Un focus groupe<sup>6</sup> a été réalisé avec le 1/3 de la population étudiée. En matière de dépouillement des données, l'analyse de contenu a été privilégiée car, elle consiste à transformer le discours oral en texte, puis, choisir une démarche de codage qui permet d'identifier la signification des propos. (Andreani & Conchon, 2005). L'analyse de contenu permet de lire et relire le corpus, partie par partie en le codant selon des catégories progressives. Elle consiste donc, à repérer les idées significatives et les regrouper en codes thématiques (Douhou-Renaud, 2009). Nous avons réalisé le codage manuel dont le degré de fiabilité nous paraît satisfaisant. Le codage consiste à découper les données recueillies en unités d'analyse (Allard-Poesi, 2003), ou en attribuant des mots au sens (Strauss et Corbin, 1991).

Nous avons retranscrit les données issues de chaque entretien et procédé au découpage selon les idées-clés évoquées. Le classement des propos s'est effectué selon des catégories homogènes formant les axes de notre guide d'entretien.

3-2-2 Les axes de la recherche :

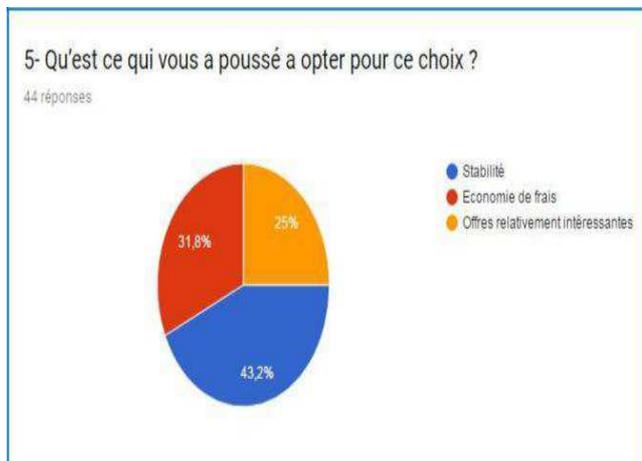
Axe 1 : Perception générale



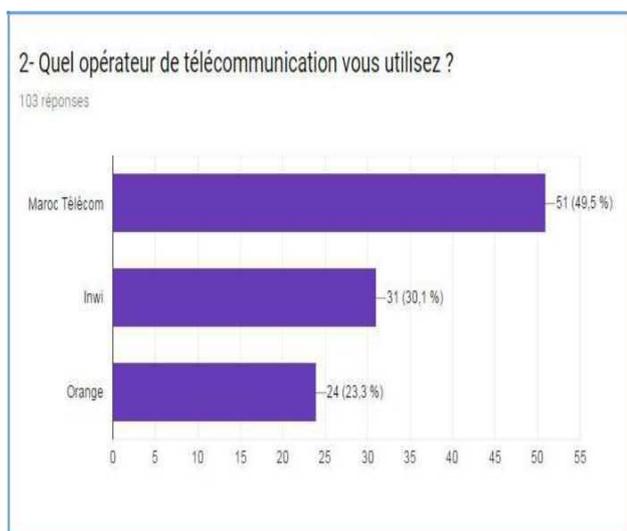
<sup>6</sup> Il est à noter que le focus groupe s'est déroulé en dialecte marocain et que les verbatim présentés, ne représente qu'une esquisse de traduction.

Après avoir recueilli les différentes réponses concernant la perception générale des interviewés sur le secteur des télécommunications au Maroc, il en ressort que la majorité trouve que ce dernier est en voie de développement 87%, comme le prouve les verbatim suivants : « Je pense que le secteur des télécommunications au Maroc connaît un essor, certes les offres restent encore moins intéressantes par rapport à l'étranger. » Ou encore, 67% qui pensent que « Le secteur au Maroc est encore embryonnaire, il est très en retard par rapport au niveau technologique actuel et par rapport aux autres pays au niveau de la qualité du réseau pour la connexion internet. Même le prix est élevé par rapport à la qualité ». Les répondants ont lié se développement à l'apparition de nouveaux opérateurs qui ont mis fin au monopole de Maroc télécom. La majorité pense que : « cette concurrence accrue va pousser les opérateurs à offrir les meilleures offres et faire preuve de créativité et d'innovation en termes d'offres pour essayer d'attirer de nouveaux clients et fidéliser les anciens. »

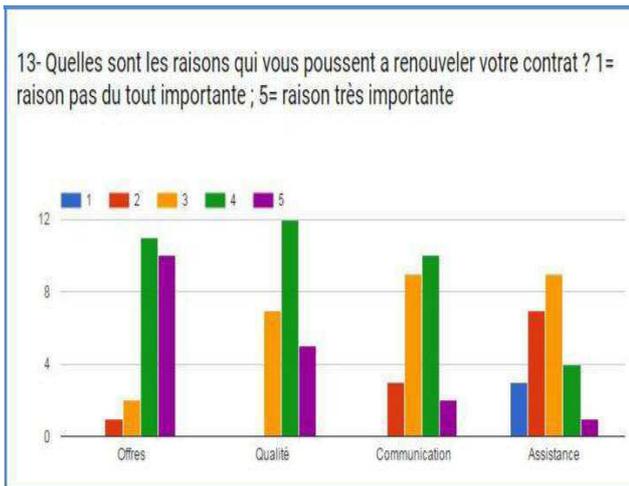
Axe 2 : Le client et son opérateur



La majorité des répondants sont des clients post-payés (77%), ce qui explique qu'ils « cherchent plus de stabilité sur le long terme, avec des contrats annuels garantissant leurs soldes de communication ou d'internet, et aussi démontrant que les besoins des consommateurs en terme de communications ont connu une augmentation. » Cela peut être expliqué à travers la pyramide de Maslow, l'abonnement constitue la sécurité et comme tout être humain, le client essaie d'éviter le changement ou d'y résister. Cependant ces déclarations ne sont pas représentatives et ne peuvent pas constituer une base pour en juger tous les consommateurs.



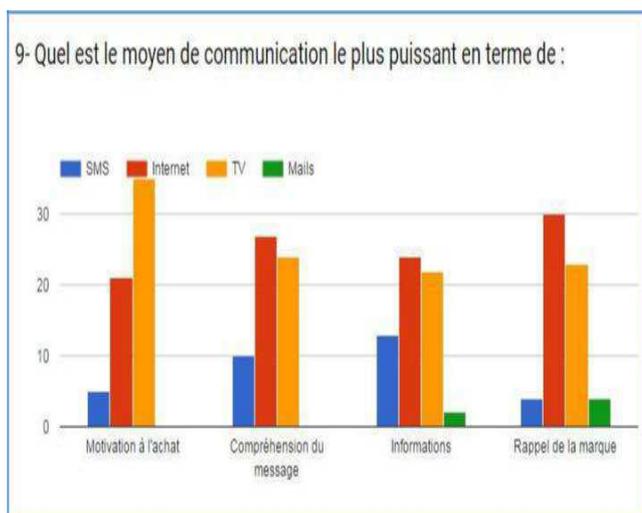
Axe3 : Evaluation du programme de fidélité



40% des répondants sont satisfaits de leur programme de fidélité, exemple de ce verbatim d'un client de Maroc Télécom « : j' ai bien aimé l'offre qui nous permet de charger le solde et en même temps donner les points pour bénéficier d'une réduction sur des Smartphones.» et 33% qui expliquent : « je pense que cela fait du bien de pouvoir échanger des points contre des téléphones ou bien d'autres appareils ». On peut en déduire que la plupart des interrogés aiment se procurer des biens gratuitement, même si cela est inclus dans les appels téléphoniques et dans les forfaits. Il s'agit de cadeaux, ce qui dégage une impression affective chez le client.

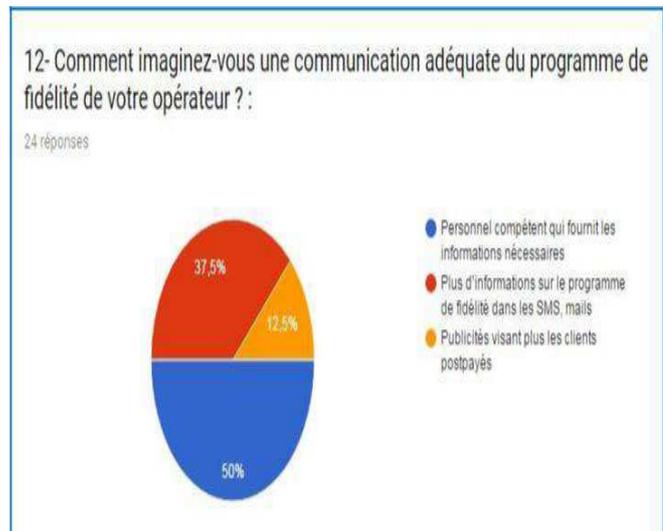
Pour d'autres, le programme de fidélité est peu satisfaisant comme l'affirme ce client : « je pense que ce programme plus ou moins satisfaisant, il semble qu'ORANGE vise la quantité et néglige la qualité des services offerts. ». La comparaison avec les offres des opérateurs hisse la barre des attentes, ce qui laisse certains clients insatisfaits des programmes de fidélité chez les trois opérateurs, et en demandent plus. Cette catégorie des clients est celle qui est plus difficile à garder. Malgré les offres limitées, des répondants ont montré leur satisfaction alors que d'autres sont restés réticents vis-à-vis de ces programmes.

Axe 4 : Evaluation de la stratégie de communication de l'opérateur



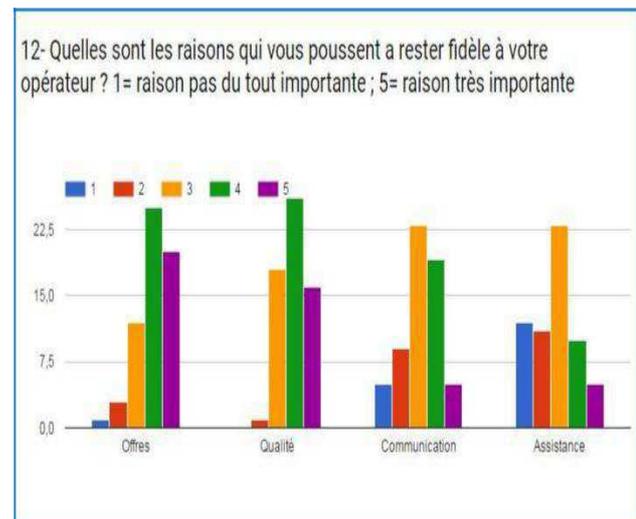
Nous avons déduit d'après les réponses , que la communication des opérateurs était bel et bien existante, mais d'une façon exagérée , le surdosage des publicités télévisées ou les SMS rendaient le client susceptible et gêné, car il ne peut plus en supporter le flux, comme l'affirme ce verbatim « je trouve que c'est gênant et ridicule d'avoir de telles publicités sur la télé et envoyer un tas de messages chaque jour » ou un autre : « on est axé plus sur le divertissement à travers les pubs que d'essayer de montrer que l'entreprise s'intéresse à ses clients et les fidéliser ». Ce mécontentement des clients envers la stratégie de communication constitue un vrai problème pour les opérateurs, car ils investissent davantage sur ce point. Delà, on peut s'interroger si la communication influence la fidélisation ou plutôt, elle constitue un frein et un facteur de perte des clients.

Axe 5 : Préférences du client :



La plupart des réponses abordées montrent que les répondants préfèrent une communication simple et concise permettant d'informer sur les nouveautés sans trop insister, 78% affirment : « la communication ne doit ni dépasser un seuil ni être en dessous de celui-ci. De façon à ce qu'elle me pousse, en tant que consommateur, à chercher les détails sur les services offerts. » Cela permet au client d'être au courant et de prendre son temps pour réfléchir. Par contre, l'exposition à un excès d'information le rend en situation d'achat impulsif. Il se sentira influencé négativement, ce qui le poussera probablement à refuser des offres futures.

Axe 6 : Possibilité de passage vers un autre opérateur



La majorité des répondants sont prêts à changer d'opérateur si le concurrent offre un meilleur programme de fidélité, et non pas pour une meilleure communication, ce qui laisse penser que ce qui fidélisent les clients en premier lieu sont les offres, puis la communication. Cela démontre aussi que les clients n'attendent qu'une initiative d'innovation ou de créativité dans le programme d'un concurrent pour changer d'opérateur, parce qu'ils veulent changer certains programmes classiques et unifiés chez tous les opérateurs. 46% d'interrogés proclament : « *Oui fort probable, parce que le coût d'acquisition ou même de retrait d'un opérateur est relativement faible, ce constat me pousse davantage à changer éventuellement d'opérateurs, si jamais le mien se trouve en recul par rapport aux concurrents.* » ou ceux qui expliquent : « *Je ne crois pas que je changerai d'opérateur prochainement, mais si je trouve de bonnes offres chez les autres, je serai prêt à convertir ma puce.* »

Les opérateurs doivent développer leur programme de fidélité et ne plus considérer ces clients post-payés comme étant fidèles à vie. Sans oublier qu'une bonne communication s'impose puisqu'elle évite de perdre ces derniers, ainsi que les bonnes offres qui permettent de les fidéliser.

### 3-2-3 Analyse des résultats :

Avec la présence de 3 grands opérateurs, la plupart des répondants pensent que le secteur de télécommunication au Maroc est assez développé, plus de 60% l'ont affirmé. D'après les réponses, on peut constater que Maroc Télécom reste le leader et l'opérateur classique dans son secteur (presque 50% des répondants préfèrent cet opérateur), INWI qui a su se placer sur le marché marocain occupe la deuxième place (28%), alors qu'Orange vient en dernier avec (22%). Notre échantillon se compose de 58% des clients prépayés contre 42% des clients abonnés, (post-payés).

#### LES CLIENTS POST PAYES (42%)

Pour les clients post payés, on a voulu premièrement analyser le facteur décisif qui les a poussés à opter pour ce choix. D'après les résultats, il s'avère que 43% cherchent la stabilité à travers leur abonnement, et 31% cherchent à économiser de l'argent en optant pour cette formule d'abonnement. La deuxième question consiste à savoir si ces derniers ont une idée des programmes de fidélisation de leurs opérateurs. D'après les réponses, on a remarqué que seulement 54% de nos répondants connaissent les programmes de fidélité de leur opérateur. Ce qui est très étonnant et qui peut être expliqué par plusieurs facteurs : (manque de communication, désintérêt des clients, banalisation des offres...)

D'après les réponses, on constate que les répondants sont intéressés essentiellement par les avantages que procurent les programmes de fidélité, puis, en second lieu, par la diversité des offres et la communication. Il est clair d'après les réponses à cette question, que la communication des programmes de fidélité des opérateurs se fait essentiellement par SMS, ce qui est contraignant pour certains clients analphabètes, pressés, ou qui ne supportent pas la quantité des messages entrants.

Les répondants ont dégagé les problèmes de communication des opérateurs, et selon eux, il y a des efforts à fournir en termes de clarté d'information. D'après les réponses collectées, une communication efficace pour le client est synonyme de bienveillance et de convivialité de la part du personnel, ce dernier doit être, selon 42% de questionnés, accueillant en

fournissant les informations nécessaires du programme de fidélité. L'information au bon moment, (37,5%), promotionnelle, (21%). En premier lieu ce sont les offres qui poussent cette catégorie de répondants à renouveler leurs contrats avec l'opérateur second lieu c'est la qualité qui peut être un facteur important pour le renouvellement de contrat.

Le fait qu'il ya des clients post payés qui ne connaissent pas les programmes de fidélité peut être expliqué soit par le désintérêt de ces derniers envers ces programmes, soit du manque de communication de la part de l'opérateur. (60%) des interrogés ont mentionné que la diffusion de ces programmes à la télévision, radio, journaux ou internet pourrait avoir un effet positif sur eux et renforcer leur fidélité ou renouveler leur contrat essentiellement pour les offres avantageuses, ainsi que la qualité du service que procure l'opérateur. On remarque aussi que les répondants donnent une note minimale pour l'assistance des opérateurs ce qui est à prendre en considération. 75% des répondants sont prêts à changer d'opérateur actuel, si le concurrent présente des offres intéressantes, contre 25% seulement qui donnent la priorité à la communication. Donc on constate que malgré que la communication des opérateurs ne soit pas au bon niveau, les clients restent parfois, attachés aux offres et avantages de l'opérateur.

#### LES CLIENTS PREPAYES (52%) :

Pour les clients prépayés, ces derniers n'ont pas voulu opter pour un abonnement pour éviter l'engagement et les procédures à respecter (43%). En second lieu, nos répondants ont affirmé qu'ils ont une consommation selon le besoin, c'est-à-dire qu'ils rechargent leurs soldes seulement s'ils en ont besoin (35%). Concernant le moyen de communication le plus puissant des opérateurs, internet et la télévision restent les moyens les plus efficaces pour véhiculer les messages. En termes de motivation à l'achat, c'est publicité télévisée. Alors que pour la compréhension du message, la diversité et disponibilité de l'information et le rappel de la marque, c'est Internet qui dépasse la TV. Donc la tendance s'oriente vers la communication digitale.

Les clients reprochent également à la communication des opérateurs, le manque de divertissement (33,9%), et de clarté (36,8%) s'ajoute aussi le manque de conviction et persuasion (29,3%), c'est ce qui peut expliquer leur désintérêt envers les offres d'abonnements que présentent les opérateurs. Malgré le fait qu'ils ne soient pas abonnés et ne bénéficient pas des programmes de fidélité, les clients prépayés restent parfois, fidèles à leurs opérateurs. D'après les résultats, ce sont surtout les offres abondantes et la qualité des services, qui laissent les clients attachés à leurs opérateurs, la communication n'est pas décisive pour la fidélisation. Et comme le cas des clients post payés, l'assistance vient en dernier lieu comme outil de fidélisation. Donc, les opérateurs de télécommunication doivent travailler et fournir plus d'efforts sur ce point.

#### IV- DISCUSSION :

En se basant sur l'analyse de ces résultats, on remarque une faille importante au niveau de la communication commerciale stratégique, puisque les clients n'ont pas assez d'informations sur les programmes de fidélité, d'où la nécessité de consacrer plus d'effort dans ce sens. On déduit également que la communication joue un rôle important pour la fidélisation des clients, mais la qualité et la diversité des offres présentées par les opérateurs restent le premier point qui influence les

décisions du consommateur. Il faut donc, intégrer un processus d'innovation dans la stratégie de communication commerciale et publicitaire de l'entreprise en lançant d'une manière continue, de nouveaux produits et services, basés sur une politique d'innovation touchant la qualité. De surcroît, Il faut aussi, opter pour une stratégie de prix adéquate qui pourra permettre à ces opérateurs de contrecarrer l'aspect commercial de l'insatisfaction, en proposant des tarifs adaptés à toutes les couches sociales et des promotions relatives à chaque secteur d'activité et tranche d'âge.

Le programme de fidélité ne garantit pas automatiquement la fidélité du client à l'opérateur et donc ce dernier, doit se focaliser sur d'autres critères et pistes d'amélioration (réseau, qualité de service...). D'après les répondants, Maroc télécom, doit donner plus de crédibilité à ses programmes de fidélisation en les rendant plus accessibles et réalisables. INWI, doit effectuer un re-ciblage en ne se concentrant pas uniquement sur les jeunes, mais d'autres catégories d'abonnés. INWI et ORANGE, peuvent ne plus se limiter à certains jours pour leurs programmes de fidélité, mais de les généraliser sur toute la semaine. Certes, La fidélisation des clients figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises, mais, une prise de conscience de l'importance de cette dernière, s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale plus ouverte et qui rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse. Ce postulat repose sur une baisse de la fidélité des consommateurs qui auraient profité de la crise pour remettre en cause leurs habitudes, réutiliser leur « pouvoir d'achat » et ils seraient devenus plus « zappeurs » que jamais.

Enfin, pour élaborer une stratégie de communication visant une fidélisation efficace, il faut que cette dernière fasse l'objet d'une démarche marketing approfondie, appelée « Marketing de Conquête ». De même, les opérateurs de télécommunication devront sans doute fournir davantage d'efforts pour s'approcher de leurs clients et rapprocher leurs concepts afin de bénéficier d'une acceptation encore plus renforcée et se justifier auprès des consommateurs potentiels.

#### V- LES APPORTS DE LA RECHERCHE

La première contribution pratique de cette recherche-analyse, c'est qu'elle tend à réduire le fossé existant entre les géants de production, les grandes enseignes, et le simple client consommateur. Ceci, en ouvrant des pistes de réflexion et des recommandations pratiques sur leur stratégie de communication, qui doit être adaptée au contexte et non pas importée d'ailleurs.

Le Maroc qui constitue un véritable laboratoire de changement organisationnel dans la région, peut sauvegarder son rôle de leader grâce aux réformes structurelles visant le professionnalisme en actualisant les méthodes de gestion. En s'appropriant de nouveaux outils marketing et en adoptant de nouvelles valeurs managériales, les praticiens entendent créer de nouvelles connaissances, appelées « the best practice », qui sont pour Magne (2011), autant de modèles à suivre. Les grandes organisations sont appelées aussi, à tirer profit des recherches universitaires, comme le souhaite Jaques Igalens (2016)<sup>7</sup> : « que les ouvrages apportant un éclairage sur les entreprises au Maroc,

au Maghreb et en Afrique, soient lus et exploités dans le sens de l'émancipation et du développement des sociétés africaines. »

#### VI- LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Sur le plan méthodologique, nous pensons que l'échantillon choisi, pourrait être augmenté pour élargir le quotient de certitude et de fiabilité des résultats. Sur le plan pratique, on pourrait prolonger la recherche en ciblant les régions les plus lointaines du Maroc. L'apport de cette catégorie d'acteurs ne pourrait que compléter et enrichir la recherche dans son sens global. Sur le plan théorique, ce travail nous passionne à trouver d'autres pistes de réflexion, ouvertes sur d'autres sciences, l'anthropologie, le management interculturel, le marketing de masse...comme disaient Chantal et Dufour (1985) : « le management en retard est le management qui ne tient pas compte des apports des autres sciences. »

#### CONCLUSION

Quoique ce domaine des télécommunications revêt d'un marché oligopole, nécessitant des fonds énormes, il ne faut pas négliger les conditions du marché. Le consommateur actuel arrive à tirer son profit et à décider du choix qui lui est plus convenable, même dans le cadre d'une marge assez restreinte, car il est aujourd'hui informé plus que jamais, (sur la toile), conscient et pesant. Ceci est un point qui pourrait bouleverser les règles, s'il était bien exploité par l'acteur le plus attentif.

De ce fait, nous pouvons dire que les consommateurs du marché de la télécommunication pourraient malgré toutes les contraintes et les pressions des géants détenteurs de pouvoir, imposer une réalité non pas allant à leur gré, mais nuancée par les effets qu'ils traceraient en collaboration avec les autres, dans le cadre d'une convention s'appuyant sur leurs intérêts communs. En effet, la communication dans sa conception stratégique doit être une fonction spécialisée d'experts, redevenir une activité des organisations, liée à leur capacité paradoxale d'interpréter les attentes de l'être social, dans une logique de « benchmarking » permanent.

Puisque l'image de la stratégie bouleverse le management actuel comme le note Henry Mintzberg, (1994), la planification stratégique devient la seule approche admise dans le management actuel. Elle est une sorte de « religion ». Mais en fait, très peu de stratégies sont mises en œuvre. Il y a une discordance importante entre la stratégie planifiée et celle réalisée. Les principales stratégies proposées consistent à renforcer le marketing relationnel (Berry, 1983), en personnalisant la relation grâce à la connaissance des besoins particuliers des clients, en intensifiant la communication avec ce dernier, ce qui le conforte et favorise sa confiance. Enfin, en reproduisant les clubs des clients privilégiés dont l'appartenance, selon (Moulin, 1998), renforce la proximité intellectuelle, affective et cognitive. La recherche de la confiance est également omniprésente dans l'établissement de la relation à long terme, elle modère le sentiment de dépendance en influençant favorablement les intentions du comportement selon (Geyskens et al, 1996), associée à la variable « engagement », comme variable médiatrice clé du marketing relationnel, (Morgan et Hunt, 1994).

<sup>7</sup> Cité dans la préface de l'ouvrage collectif : Les défis du management au Maghreb (2006)

REFERENCES

ALLARD-Poesi F. (2003), « Coder les données. », dans Y. Giordani (ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles, Management & Société (EMS), pp.245-290.

ANDREANI J.C, CONCHON F. (2002), les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing, actes du 3<sup>e</sup> colloque ESCP-EAP International Congress Marketing Trends, 36 pages.

ARGYRIS C. *Savoir pour agir*. Paris, inter éditions, 1995, 330 pages.

AVENIER Marie Josée, « La problématique de l'éco-management » in *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1993, Paris, p. 73-85.

BEAU Dominique, DAUDEL Sylvain, *Stratégie d'entreprise et communication*, Paris, Dunod, 1992.

BERRY.L, « *Relationship marketing* », *Emerging perspectives on service marketing*, Uphah eds. AMA, 1983.

BRAULT Lionel, *La COM, La communication d'entreprise au-delà du modèle publicitaire*, Paris, Dunod,

BRETON Philippe, *L'Utopie de la communication*, Paris, La découverte, 1992.

CAHANTAL A, DUFFOUR M, (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Edition Québec Amérique, 437 pages

COSSETTE Marie-Nicole, *Enquête réalisée auprès de directions aux communications de dix organisations publiques québécoises*, présentée à l'ACFAS en juin 1993.

COSSETTE Marie-Nicole, VERHAS Michel, « *La communication stratégique aux prises avec ses images* », *Communication et organisation*, 14 | 1998.

GEYSKENS.J.B, STEENKAMP.E.M, KUMAR.N, « The effects of trust and interdependence on relationship commitment : A trans-atlantic study. » *International journal of research in marketing*, Vol. 13, 1996, P. 303-317.

HABERMAS Jurgens, *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard, 1976.

HLADY-RISPAL, M.(2002), *La méthode des cas- Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.

Jean-Marc LEHU « *Fidélisation et client* » Éditions Organisation, 2006,

KAUFMAN J.C. *L'entretien compréhensif*, Réseaux, vol. 14, n° 79, p. 177-179.

KEMPF Alain, UTARD Jean-Michel, *Communication d'entreprise et publicité*, Paris, Techni Plus, 1992.

LA VILLE V. *La recherche idéographique en management statistique : une pratique en quête de méthode*. Finance, contrôle, stratégie, vol. 3. (2000), issue 3, p. 73-99.

Le MOËNNE Christian, « L'ère de la dissuasion symbolique » in Robert Boure et Isabelle PAILLIART, *Les théories de la communication*, Paris, Cinémaction n° 63,1992.

MAGNE L. (2011). *Modèles et management : le cycle CEDPM de construction et d'évaluation de la connaissance*. *Revue management et avenir*, n° 43, avril p. 228-459

MARTINET Alain Charles, *Épistémologie et Sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.

MARTINET Alain Charles, « *Stratégie et pensée complexe* » in *Revue française de gestion*, Paris, mars-avril-mai, 1993, Paris, p. 71-72.

MAYÈRE Anne, « *Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé* » in *Revue française de gestion*, nov -déc.1993, Paris, p. 102-116.

MINTZBERG Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.

MORGAN, R.M et HUNT, S.D, « *The commitment trust theory of Relationship marketing*. », Vol. 58, n° 3, 1994, p. 20-38.

MOULINS, J.L, « *Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange*. » *Décisions Marketing*, n° 13, 1998, p. 67-73.

NEWMAN, J. W, et WERBEL, R.A, « *Multivariate Analysis of Brand loyalty for Major Household Appliances*. », Vol 10, N4, 1973, p.404-409.

RICHARD Oliver, « *Customer Satisfaction Research* » (2006),

RIECHFELD F.F, « *L'effet Loyauté* », Dunod, Paris, 1996,

SCHNEIDER Christian, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, Delmas, Belfond, 1994.

STRAUSS A. et CORBIN J. (1991), *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and techniques*, Thousand Oaks : Sage.

Weil Pascale, *Communication oblige*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1990.

YIN, R-K. (2003), *Case Study Research : Design And Methods*, 3rd Ed. Sage Publications, Thousand oaks, NJ.

DOCUMENTS OFFICIELS : (rapport et publications), de l'ANRT, 2017.

6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie, Gestion & Commerce  
International (EGCI- 2018)

**Besoin en estime de soi chez l'étudiant marocain**

**Étude exploratoire chez les lauréats des grandes écoles en phase  
de pré-embauche. (Proposition du modèle soft-skills)**

**Auteurs :**

FALLAKI Hasna. Faculté des sciences et techniques/ Mohammedia / Maroc

Mail : [hfallaki@yahoo.fr](mailto:hfallaki@yahoo.fr)

JNAINI Touria. Centre Régional des métiers de l'Education et de la Formation /  
Casablanca / Maroc

Mail : [touria.j@hotmail.fr](mailto:touria.j@hotmail.fr)

HAOUAM Zohra. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion / Settat / Maroc

Mail : [z.haouam@gmail.com](mailto:z.haouam@gmail.com)

*« Nous sommes ce que nous pensons. Avec nos pensées nous bâtissons notre monde. »*

*Boudha*

**Résumé :**

L'estime de soi est devenue aujourd'hui une aspiration légitime aux yeux de tous, considérée comme une nécessité pour survivre dans une société de plus en plus compétitive. La scène de recherche en éducation a noté, ces dernières années, un intérêt croissant pour cette notion qui a un effet bénéfique sur la réussite personnelle ainsi que professionnelle.

Notre recherche traite de l'estime de soi dans le domaine universitaire à partir d'une réflexion théorique empiriquement étayée par des travaux de psychologie sociale.

Nous proposons quelques pistes pédagogiques aux formateurs pour aider les futurs lauréats à bien forger leur personnalité afin d'augmenter leur chance de décrocher un emploi. Restaurer et développer Les soft skills doivent être l'objectif majeur de tout enseignement qui se respecte parce que l'ère des hard skills, comme unique moyen de progresser, est révolu.

**Mots clés :** Estime de soi, pédagogie, soft skills, projet, développement personnel.

**Abstract:**

Self-esteem has become today a legitimate aspiration for all, considered a necessity to survive in an increasingly competitive society. The educational research scene has noted, in recent years, a growing interest in this concept which has a beneficial effect on personal as well as professional success.

Our research deals with self-esteem in the academic field based on theoretical thinking empirically supported by social psychology work.

We offer a few pedagogical paths for the trainers to help the students to forge their personality in order to increase their chances of getting a job. Restore and develop Soft skills must be the main objective of all self-respecting teaching because the era of hard skills, as the only way to progress, is over.

**Key words:** Self-esteem, pedagogy, soft skills, project, personal development.

## Introduction

Ces dernières années, la scène de la recherche en éducation note un intérêt croissant pour la notion de l'estime de soi, partiellement en réponse au besoin d'engagement actif des étudiants dans le processus de leur réussite scolaire et leur épanouissement personnel. Sa popularité s'explique par les différents liens qu'elle entretient avec les domaines de la réussite scolaire, de la dimension affective de l'identité personnelle, voire des troubles de la scolarisation (troubles internes ou externes).

Tous les acteurs éducatifs s'accordent à dire que le rôle de l'école d'aujourd'hui ne s'arrête plus à transmettre des savoirs. Plus encore, elle doit aider à développer des savoir-faire et des savoir-être, en favorisant un climat pour l'épanouissement personnel, la confiance en soi, l'affirmation de soi, le respect mutuel et l'estime de soi.

Au Maroc comme partout ailleurs, le système éducatif, qui est en constante rénovation, porte lui aussi une attention particulière à l'épanouissement de l'apprenant, et ce, sur les plans scolaire, familial et professionnel. Les compétences stratégiques ou éducationnelles énoncées par les textes officiels, confirment cet objectif afin de garantir le développement harmonieux de l'individu dès son jeune âge. Cette composante psychologique fondamentale de la personnalité s'avère à la base du développement global de l'apprenant adolescent et constitue un facteur essentiel pour réussir dans la vie, et pour réussir sa vie.

Un aperçu rapide des compétences-clés préconisées par la charte, le livre blanc et les Orientations Pédagogiques, s'accordent sur le fait qu'au terme de son cursus scolaire l'apprenant marocain doit acquérir une certaine connaissance de soi, affirmer sa personnalité et pouvoir en parler et être conscient de sa valeur et doit avoir une confiance fondamentale en son potentiel et en son mérite. Cela signifie que l'école marocaine ne doit pas avoir l'évaluation des acquis comme seul souci et unique objectif, mais de contribuer au développement affectif de l'apprenant par la construction d'une estime de soi positive.

L'objectif de notre recherche trouve son origine dans le constat suivant : au cours de notre travail en tant qu'enseignantes de communication et du développement personnel auprès des étudiants de l'Académie internationale d'aviation civile, de la Faculté des sciences et techniques de Mohammedia et de l'Ecole nationale de commerce et de gestion de Settat, nous avons pu constater à quel point l'estime de soi est souvent problématique chez ces futurs lauréats des grandes écoles marocaines. Ces derniers ont peu de confiance en eux-mêmes (perception négative de soi), leur intérêt est au point mort, ils vivent

dans les remords continuels, se retirent et s'isolent. La plupart d'entre eux n'osent pas prendre la parole facilement et n'interviennent que quand ils sont sûrs de la réponse, ils ont peur d'être jugés et mal vus par leurs camarades. Ils manquent d'adaptabilité et de sociabilité, fuient les responsabilités (refus de faire des exposés devant leur camarades), trouvent beaucoup de difficulté à admettre leurs erreurs, appuyé par un grand désir d'« avoir raison » (hostilité et agressivité).

Mous étions interpellées par ces indices révélateurs et ces comportements dénotatifs d'un grand problème d'estime de soi, qui peut aller jusqu'à créer chez eux un sentiment d'insécurité et minimiser leur réussite scolaire et leur insertion professionnelle.

Nous avons donc jugé important de nous interroger par rapport à notre rôle d'enseignantes sur la nécessité d'une prise en compte de l'estime de soi auprès de ces étudiants. Surtout que de nombreuses recherches ont confirmé l'existence d'un lien significatif entre l'estime de soi et la réussite et l'échec scolaire, entre l'estime de soi et l'épanouissement personnel et professionnel. D'où l'introduction ces dernières années de nouvelles compétences dans le système éducatif marocain offrant une réelle opportunité dans la prise en compte de la dimension « Estime de soi » dans l'apprentissage scolaire, en favorisant la construction ou le renforcement de l'estime de soi positive.

Notre recherche ambitionne de proposer quelques stratégies afin d'aider ces étudiants à développer leurs compétences sociales et surtout développer une estime de soi positive.

Les interrogations que nous posons dans cet article sont les suivantes :

- Comment l'étudiant perçoit-il l'estime de soi à partir de ses croyances et ses connaissances personnelles ?
- Comment aider l'étudiant marocain dans la prise en conscience de son estime de soi ?
- Comment tenir compte de la notion de l'estime de soi dans le contexte universitaire et surtout comment l'adapter aux objectifs d'apprentissage ?
- Quels sont les outils à mettre en œuvre par les formateurs pour l'acquisition d'une estime de soi positive ?
- Par quels moyens stratégiques peut-on développer une bonne estime de soi ?

- Comment entamer un processus pour améliorer et développer une estime de soi positive?

Afin de comprendre comment se développe la structure de l'estime de soi, il serait judicieux de cerner d'abord les principaux facteurs qui interviennent dans sa construction.

Pour nourrir la réflexion en lien avec ces questions, nous avons opté pour une recherche exploratoire qualitative. Nous allons y préciser dans un premier temps l'échantillon de notre recherche. Dans un deuxième temps nous allons procéder à la collecte et l'analyse des données. S'ensuit enfin la présentation des résultats de notre recherche.

Mais avant de dérouler l'analyse, un tour d'horizon définitoire du concept 'Estime de soi' et de son origine s'avère primordial pour une compréhension optimale des mots-clés de notre recherche.

Nous n'avons pas la prétention d'être exhaustives, tant le nombre de recherches sur l'estime de soi est élevé. Toutefois il sera question de traiter prioritairement les aspects directement liés à notre objectif de recherche.

### **I- Estime de soi : mise au point conceptuelle**

Ce concept qui a été largement abordé, notamment dans sa relation avec le bien-être, la santé mentale et le bon fonctionnement psychologique de l'individu, a fait l'objet d'une multiplicité de définitions. Si les dictionnaires la définissent généralement comme étant un sentiment favorable né de la bonne opinion qu'un individu a de son mérite et de sa valeur, la littérature la fait apparaître comme une composante psychologique beaucoup plus complexe.

L'estime de soi a été soulevée pour la première fois en 1890 par le psychologue américain William James qui la définit ainsi : « *L'estime de soi se situe dans la personne, et se définit par la cohésion entre ses aspirations et ses succès* » J.P Famose et J. Bertsch. (2009)

L'auteur souligne que l'estime de soi est la conscience affective de soi. Autrement dit, le sentiment de satisfaction ou de mécontentement (qui sont selon James les deux formes de l'estime de soi) dépend avant tout de ce que nous prétendons faire. Ainsi serait une évaluation privée et personnelle qui ne tient pas compte du regard que porte l'autre sur notre personne.

Dans ce sens, l'estime de soi résulte du soi perçu actuel, la perception de la personne de ses caractéristiques propres et le soi idéal, les présentations de ce qu'elle souhaiterait être.

Nombreuses recherches s'accordent sur cette même conclusion : plus l'écart est grand plus l'estime de soi est faible.

Suivant le pas de William James, plusieurs auteurs ont largement approfondi la réflexion sur le concept. Nous citons, entre autres, Charles H. Cooley (1902) qui considère l'estime de soi comme « *l'interprétation des réactions et des comportements de notre entourage à notre égard.* » Ce qui revient à dire que l'auteur associe l'estime de soi à l'approbation d'autrui ; un individu détermine sa valeur selon la perception de son entourage. Cooley met ainsi l'accent sur la composante sociale comme élément important du soi individuel. L'individu forge une image de lui-même, fondée essentiellement sur la façon dont il est traité par les personnes significatives de sa vie; en l'occurrence, ses camarades, ses parents, ses enseignants...

Les théories de ces deux auteurs (l'une s'attachant à un processus interne et l'autre à un processus externe) nous informent d'ores et déjà sur la difficulté d'appréhender la notion d'estime de soi. Mais elles admettent toutes les deux la nature évaluative de l'estime de soi et insistent sur sa signification complexe où se mêlent les aspects affectifs, relationnels et cognitifs.

Mombourquette (2002) quant à lui, associe l'estime de soi à la compétence en postulant que l'estime de soi c'est aussi se valoriser par rapport à ses aptitudes et son rendement.

Nous allons nous baser sur cette conception dans la définition de l'estime de soi, vu que nous allons commencer une exploration de l'état de l'estime de soi chez les étudiants des établissements choisis en mettant l'accent sur leurs comportements et aptitudes.

Donc l'estime de soi est en rapport avec les émotions et les sentiments éprouvés par l'individu suite à l'évaluation de lui-même par des jugements sur sa propre valeur. Ce jugement est possible dès lors que l'individu s'est élaboré une image de lui-même. C'est-à-dire une connaissance de soi et de ses caractéristiques personnelles, la valeur qu'il se donne par rapport à un sentiment de compétence ou d'approbation sociale.

Certains chercheurs ont poussé la réflexion encore plus loin en abordant la distinction entre une estime de soi de sa personne en liant l'estime de soi à l'ÊTRE et l'estime de soi pour ses compétences en l'associant alors au PARAITRE. Mombourquette souligne en ce sens que « *l'estime de soi pour sa personne et celle pour sa compétence sont toutes deux nécessaires. Il importe de trouver un juste équilibre entre les deux, de les harmoniser correctement.* » Jean Mombourquette cité par S. Harter (2004)

Ainsi selon Mombourquette, il existe deux niveaux d'estime de soi qui doivent être également valorisés :

- L'estime de soi pour sa personne : l'amour de soi (des marques d'attention et d'affection pour la personne).
- L'estime de soi pour sa compétence : la confiance en ses capacités, habilités, aptitudes, performances, comportements (des marques de reconnaissance et d'admiration pour la performance, la compétence).

Finalement, certains écrits scientifiques proposent la perspective globale unidimensionnelle et la perspective multidimensionnelle. Ils considèrent l'estime de soi comme le total de plusieurs estimes de soi, spécifiques à différents domaines additionnées. Ces estimes de soi sont liées les unes aux autres-

Les modèles unidimensionnelles conceptualisent l'estime de soi comme une entité globale, couvrant l'ensemble du concept de soi : elle correspond à l'appréciation générale qu'un individu a de lui-même.

Dans notre recherche, nous avons opté pour l'aspect multidimensionnel dans la définition générale de l'estime de soi selon laquelle l'estime de soi se définit par la concordance entre les succès et les aspirations d'un individu créant ou non un écart entre le soi réel et le soi idéal. Par ailleurs, il faut se préoccuper à la fois de l'estime de soi concernant sa personne et l'estime de soi concernant sa compétence tout en considérant l'aspect multidimensionnel de l'estime de soi.

Finalement et avant de clore cet essai de définition de ce concept, force nous est de le situer par rapport aux terminologies qui lui sont connexes. Dans la littérature scientifique relative à l'estime de soi, la liste des termes qui lui sont associés est longue : le concept de soi, l'image de soi, l'amour de soi, la vision de soi, la confiance en soi, etc.

Le chercheur américain L'Ecuyer a tranché sur le sujet en 1978 en précisant qu'ils sont tous des termes interchangeables puisqu'ils réfèrent au même contenu. Il s'agit pour lui d'un « ensemble de traits, d'images, de sentiments que l'individu reconnaît comme faisant partie de lui-même, influencé par l'environnement et organisé de façon plus ou moins consciente. »

Toutefois et afin de faciliter davantage sa compréhension, nous nous permettons de citer les trois sous notions qui le déterminent et qui sont ses principaux piliers : l'amour de soi, la vision de soi et la confiance en soi.



### L'amour de soi

L'amour est l'une des forces les plus puissantes de notre univers. Il est toujours présent dans la transformation et dans l'évolution d'une personne. C'est pour cette raison

que l'amour de soi est considéré comme la principale composante de l'estime de soi.

L'individu est appelé à s'aimer inconditionnellement, à s'accepter en dépit de ses défauts, de ses limites et des échecs rencontrés. C'est une sorte de force interne qui aide à se reconstruire suite à des situations de crise. Quand on n'aime pas sa propre personne on aura beaucoup de mal à croire en l'amour que l'autre peut nous témoigner. Par contre, quand on s'aime, on commence à croire en soi, en ses propres ressources ainsi que de reconnaître ses propres limites et accepter son droit à l'erreur.

Enfin aimer sa personne rend capable d'éprouver de l'amour et d'en recevoir.



### La vision de soi

François Lolord (1999) la définit comme « *le regard que l'on porte sur soi, cette évaluation, fondée ou non, que l'on se fait de ses qualités et de ses défauts.* »

C'est donc l'ensemble des idées qu'un individu a sur lui-même., elle reflète les valeurs et les compétences qu'une personne pense avoir et ce, indépendamment de ses qualités réelles. Dans cette perspective la subjectivité occupe une place de choix, Son observation (vision de soi) ainsi que sa compréhension s'avèrent ainsi très délicates. La vision qu'on a de soi est incontestablement influencée par l'entourage familial et social. Eric Berne l'a bien confirmé avec sa célèbre citation « *Tous les enfants naissent princes ou princesses, ce sont les parents qui les transforment en crapauds* »

La prise de conscience et la protection de la vision de soi sont donc nécessaires voire indispensables dans la connaissance exacte de ses propres désirs et de ses propres aspirations.



### La confiance en soi

Ce concept est souvent assimilé à l'estime de soi : « *Être confiant, c'est penser que l'on est capable d'agir de manière adéquate dans les situations importantes* » François Lolord (1999). La confiance en soi a donc besoin d'un moi suffisamment solide afin de garantir la liberté de penser et d'agir efficacement face à une situation nouvelle ou devant un enjeu.

Avoir confiance en soi c'est avoir confiance en ses capacités, confiance en son efficacité et confiance en sa valeur personnelle, favorisant ainsi la capacité de prendre des risques calculés, de sortir de sa routine, de découvrir d'autres milieux, d'autres types de personnes. Pour nourrir et développer sa confiance en soi, il faut apprendre à tirer des leçons de ses propres échecs et reconnaître qu'on est digne d'être aimé pour ce qu'on est.

Ces trois piliers de l'estime de soi sont étroitement liés, si l'un d'eux est faible les autres s'affaibliront en conséquence. Leur interdépendance constitue un véritable dispositif de développement d'estime de soi. C'est prouvé actuellement: l'amour de soi facilite incontestablement une vision positive de soi qui à son tour influence favorablement la confiance en soi.

## **II- Phase méthodologique**

### **1. Échantillon**

Le public cible est un échantillon d'étudiants suivant actuellement leur enseignement dans les établissements supérieurs suivants : FST / ENCG/AIAC. Nous avons choisi de nous focaliser sur ces futurs lauréats des grandes écoles marocaines au moment où ils entament la construction de leur identité professionnelle, période cruciale pour leur développement et leur insertion dans le marché du travail. L'échantillon se compose de 100 filles et garçons dont l'âge moyen varie entre 21 et 24 ans, ayant accepté volontairement de participer à cette recherche, nous avons respecté leur désir de garder l'anonymat.

### **2. Méthode**

Conformément aux lignes de la problématique énoncée en introduction, à travers notre méthode de nature exploratoire, nous cherchons à savoir comment on peut mesurer, analyser et appréhender le niveau d'estime de soi des étudiants dans différentes dimensions.

La méthode se déroule en deux phases, lors de la première nous avons procédé à l'observation en situation d'apprentissage afin d'identifier les éléments d'estime de soi qui influencent leurs comportements en situation réelle.

Dans la deuxième phase, nous avons eu recours à une échelle de mesure afin d'évaluer d'une manière plus formelle l'estime de soi chez les étudiants sujet de notre recherche. Nous estimons que la combinaison de ces deux phases nous permettra de mieux appréhender les composantes les plus importantes de l'estime de soi. Ce qui va nous aider à être plus opérationnelles quant au choix des outils de redressement des déficits individuels ou généraux de l'estime de soi chez les étudiants.

### **3. Lancement de la recherche : l'observation**

L'observation nous a permis, dès lors de voir de près les comportements révélateurs d'un mal être : la plupart ne se parlent pas, rient rarement, n'abordent pas leurs collègues de classe encore moins les étrangers. Estime de soi fragilisée en est donc la principale cause et l'hypothèse importante de notre recherche.

### **4. Le questionnaire autodiagnostic**

Dans cette recherche exploratoire du niveau de l'estime de soi chez les futurs lauréats des grandes écoles marocaines, nous avons utilisé la méthode sous-tendue par la définition multidimensionnelle du concept qui prend en compte différents aspects de l'estime de soi. Cette structure factorielle sur laquelle nous allons nous baser, est relativement simple et pratique. Elle est composée d'une estime de soi générale et de cinq sous-domaines de satisfaction : la famille, les pairs, la scolarité, le social et l'apparence physique. Ce choix a été guidé par des considérations psychologique et pratique.

Nous avons donc choisi de mettre en place un questionnaire d'auto-évaluation inspiré de l'Échelle Toulousaine d'estime de soi (N.OUBRAYRIE, 1997) dont les énoncés ont été légèrement modifiés pour être adaptés aux étudiants marocains (voir annexe)

Le questionnaire nous semble opérationnel dans la mesure où il nous permet de détailler les scores entre les dimensions émotionnelle, sociale, scolaire et physique de l'estime de soi. Nous devons noter qu'il ne sera pas comme test psychométrique, mais comme outil qui a pour but de nous aider à définir nos objectifs pédagogiques et nos pistes d'action.

Dans cette auto-évaluation nous proposons deux modalités de réponse (affirmatif/négatif) qui nous paraît clair et pratique et fait éviter le non choix. Trop de modalités de réponse peuvent brouiller et gêner les participants.

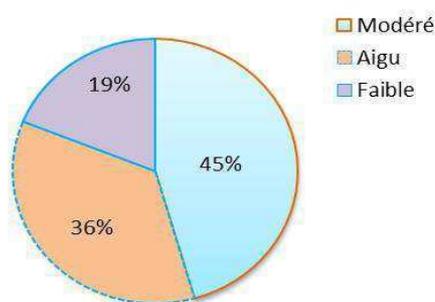
Avant de dérouler l'enquête nous avons expliqué aux étudiants ce que nous comptons faire :

- Établir un contrat tacite avec eux afin de les rassurer que rien de ce qu'ils pourraient exprimer ne sortirait du cadre de notre recherche;
- Personne n'aurait accès à leurs dires;
- Il n'y avait pas de "bonne" ou de "mauvaise" réponse, ce qui compte est de répondre spontanément au questionnaire et d'être concentrés sur eux-mêmes.
- Quels que soient les résultats obtenus à partir de votre questionnaire, il faut garder à l'esprit que nous pouvons tous augmenter notre estime de soi et notre confiance en soi.

Les 21 questions du test sont basées sur des auto-évaluations mettant en évidence comme nous l'avons déjà mentionné, différents domaines d'estime de soi : physique, social, scolaire englobant les émotions, les croyances, les valeurs et les intérêts.

- **Soi physique** : la perception d'un individu de ce que les autres pensent de son propre apparence physique,
- **Soi social** : la perception des interactions avec autrui et du sentiment d'être reconnu par les autres,
- **Soi scolaire** : les perceptions des attitudes ; des comportements et des performances scolaires.
- **Soi émotionnel** : la perception qu'a une personne du contrôle de ses propres émotions et son impulsivité.

L'objectif de l'enquête étant de mesurer le niveau d'estime de soi des étudiants sujet de notre recherche. Si le déficit au niveau de l'estime de soi est important, cela nécessiterait la mise en place d'actions générales auprès des participants.



Les questions utilisées dans l'étude ainsi que les dimensions de l'estime de soi de l'Échelle Toulousaine sont présentées dans le tableau en annexe.

Pour chaque question nous avons attribué un point à la réponse qui indique un déficit de l'estime de soi. C'est la réponse « vrai » qui signifie une carence de l'estime de soi et donc rapporte un point. Le participant peut avoir donc entre 0 et 21 points, un score élevé au questionnaire indique forcément un fort déficit de l'estime de soi.

Nous proposons d'organiser les possibles scores en 3 groupes :

- De 0 à 7 points:** informe sur une bonne estime. Le participant peut se contenter de faire fructifier son capital d'estime de soi. Son besoin de changement est limité.
- De 8 à 15 points:** nécessité d'accomplir des efforts en matière d'estime de soi. Le besoin de changement est moyen.
- De 16 à 21 points:** obligation d'entreprendre des efforts de changement. L'intervention s'avère indispensable et urgente.

Sur 100 questionnaires distribués, nous avons récupéré 90. Les résultats sont présentés en pourcentage. Le questionnaire adressé aux étudiants comporte 21 questions divisées en quatre parties. Une sur le soi émotion, une deuxième sur le soi scolaire, une troisième sur le soi social et une dernière sur le soi physique.

Nous proposons un graphique qui présente le pourcentage d'étudiants ayant un déficit d'estime de soi selon leur score général.

Critère	Nombre d'étudiants	Pourcentage
Modéré	41	45%
Aigu	32	36%
Faible	17	19%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

## 5. Les résultats

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Le niveau moyen du déficit de l'estime de soi chez la population-échantillon est de 09,8 sur 21. Ceci indique que l'échantillon dans son ensemble démontre un niveau faible à modéré de déficit d'estime de soi. Cependant, l'analyse du score individuel des participants montre que 41 étudiants ont un déficit modéré (45%), 32 souffrent d'un déficit aigu (36%) alors que seulement 17 ayant un déficit faible de l'estime de soi (19%).

Ces résultats nous montrent donc que l'estime de soi est une dimension fragile chez ces étudiants. Le besoin grandement reconnu de la développer chez nos étudiants donne lieu à une intervention urgente.

L'estime de soi est donc vue comme un « processus » qui active, amène la découverte de soi et élève également la conscience de soi et la motivation des futurs lauréats des grandes écoles marocaines.

Peut-on développer seul son estime de soi? Une question que l'étudiant marocain n'arrête de se poser. Partant du postulat de base préconisé par Carle Rogers (1968), « que chacun possède en lui des potentialités de développement », on peut avancer avec précaution que oui c'est possible de le faire. Ce qui ne signifie pas pour autant que l'on réussisse toujours cette mission, ô combien difficile. En effet, développer son estime de soi est un savoir-faire que

l'on peut difficilement acquérir seul et pas assez expérimenté, qu'il convient donc de développer au travers un encadrement et une formation.

Par contre, toute personne le désirant peut apprendre à l'évaluer, l'ajuster ou bien la développer à l'aide d'un accompagnement efficace. Et surtout avoir conscience que cela demande du temps et s'inscrit dans une durée, et être dans une démarche de volontariat tout en adoptant une posture d'authenticité et de congruence, selon De Pavetti, (1974). Ce qui revient à dire, dire ce que l'on fait, et faire ce que l'on dit, en visant la cohérence entre le « moi-idéal » et le « moi-réel »

Il s'agit en effet d'une démarche sensible et délicate, comme toute démarche dont l'humain en est le centre d'intérêt, qui nécessite un cheminement personnel et professionnel et demande surtout quelques précautions dans l'intérêt de ses bénéficiaires.

En conclusion de cette partie, les outils d'observation et de questionnement employés nous ont permis de cerner et de déterminer la nature de notre intervention pour valoriser l'estime de soi chez les étudiants de notre étude en général et chez certains en particulier.

Ces résultats vont inspirer nos actions préventives et ciblées basées essentiellement sur les soft-skills. Il s'agit de favoriser un sentiment de connaissance de soi, de confiance de soi, d'appartenance et de compétences pour une meilleure prise en compte de l'estime de soi chez l'étudiants marocain.

Qu'est-ce que les soft skills? Quels rôles jouent-ils pour avoir un emploi et évoluer dans sa carrière? Pourquoi sont-ils aussi valorisés dans le monde professionnel que le savoir-faire scientifique et technique?

### **III- Les soft skill comme outil de redressement**

A l'école, nous apprenons les sciences, les lettres, la technologie et la culture générale, mais nous n'avons jamais appris à être heureux, à s'épanouir, à s'affirmer et à vivre en harmonie avec autrui. Ces compétences douces, appelées également « soft skills », permettent de communiquer aisément, de cultiver la confiance et de mener une vie sereine.

Les softs skills est un terme en vogue. Ils sont à en croire les recruteurs le vrai critère déterminant d'une embauche. C'est grâce à ces traits de personnalités que les jeunes arrivent à décrocher un poste et aussi à évoluer dans leurs

carrières. L'ère des hard skills, comme unique critère pour sélectionner le candidat idéal, est révolu. Les connaissances scientifiques et les compétences techniques, appelées aussi « hard Skills », sont indispensables à l'exercice d'un métier. Néanmoins, comme l'affirment les recruteurs et les chercheurs, ils ne suffisent pas.

Un jeune diplômé doit avoir des qualités humaines et des compétences relationnelles pour se différencier auprès des recruteurs et de progresser plus rapidement.

Certes, l'expertise dans un domaine est ce qui est le plus recherché, mais les recruteurs sont de plus en plus sensibles aux qualités personnelles, à la culture générale, à la rigueur comportementale. Ces compétences personnelles jouent un rôle déterminant dans le choix d'un candidat, à formation égale. Elles vont influencer favorablement la réussite de sa prise de poste puis l'évolution de sa carrière.

Et c'est pourquoi maintenant on ne se focalise plus seulement que sur les " hard skills " mais également sur les " soft skills".

Le dictionnaire d'Oxford définit les soft skills comme étant *" les caractéristiques personnelles permettant à chacun d'interagir de manière efficace et harmonieuse avec d'autres personnes : ils s'apparentent aux qualités humaines et relationnelles des candidats et définissent leur personnalité. "*

Ces qualités humaines et relationnelles peuvent être innées (talents depuis le bas-âge) ou acquises au fil des années par les expériences. Elles couvrent un éventail de compétences qui relèvent de quatre domaines :

1. La connaissance de soi (gestion des émotions négatives, efficacité personnelle, réflexivité...)
2. La relation avec les autres (empathie, écoute active, collaboration...)
3. Les compétences liées à l'action (gestion de temps, prise de décision, leadership...)
4. Les compétences liées à la dimension cognitive (ouverture sur le monde, curiosité, créativité...)

Ainsi les soft skills sont le cumul des acquis et expériences vécues qui donnent naissances à des compétences humaines, relationnelles et sociales.

Dans le domaine professionnel, un recrutement réussi est un gage de performance pour l'entreprise. Outre les compétences métier, d'autres atouts sont aujourd'hui attendus par les recruteurs : compétences relationnelles,

ouverture au monde, disposition à la créativité et l'innovation, capacité à travailler de façon collaborative en équipes transversales...

Cela signifie un réel travail en amont pour identifier et lister les soft skills souhaités chez le candidat. Il faut éviter une évaluation rapide, approximative et superficielle des profils !

D'après plusieurs enquêtes récentes, françaises et anglo-saxonnes, nous citons quelques soft skills souvent évoqués :

- aisance en communication (qualités relationnelles, écoute, empathie, convivialité, gestion de ses émotions)
- savoir travailler en équipe et avoir du goût pour le travail collaboratif ;
- être créatif, apprécier l'innovation, être à l'aise dans le changement ;
- être tourné vers la recherche de solutions et la résolution de problèmes, savoir faire des propositions ;
- être engagé et impliqué dans son travail, autonome et persévérant, pour atteindre ses objectifs.

Les soft skills, comme un passeport, délivrent de précieuses informations sur les candidats et leur capacité de s'intégrer efficacement et de s'épanouir dans une équipe ou une entreprise.

Le futur recruté doit avoir du potentiel, avoir envie d'apprendre et d'aller de l'avant.

La partie technique scientifique n'est pas toujours le seul critère de réussite dans nos métiers, nos carrières. La dimension humaine et relationnelle joue un rôle extrêmement crucial.

Décidément toute formation qui se respecte doit avoir comme objectifs :

1. Apprendre à se connaître avant de connaître les autres ;
2. Favoriser un apprentissage basé sur les ateliers pour apprendre de nouvelles compétences (créativité, innovation, confiance en soi...)
3. Apprendre à communiquer dans un groupe (savoir convaincre, dire non, gérer ses émotions, respecter l'avis de l'autre...)

La connaissance de soi et l'estime de soi sont des soft skills très importants, voire une condition sine qua non pour réussir dans le monde du travail.

L'estime de soi est considérée comme la pierre angulaire de notre bien-être, quiétude et intelligence émotionnelle

Le monde de l'entreprise ne cesse d'évoluer et d'une manière vertigineuse. Elle est constamment à la recherche de candidats doués en intelligence comportementale pour pouvoir survivre et d'adapter aux changements.

L'intérêt des entreprises portent plus sur les projets que les dossiers. La notion de projet est fortement liée à celle d'équipe. Cela fait nécessairement appel à certains soft skills on ne peut plus importants comme l'esprit d'équipe, l'assertivité, l'art de négocier...

Nous pouvons affirmer que dans un monde voué aux changements, certaines compétences techniques se voient dépasser par d'autres et tombent dans l'obsolescence. A l'antipode des hard skills, les compétences douces sont dorénavant un élément fondamental pour non seulement avoir un travail mais aussi savoir le garder et évoluer dans sa carrière. Lesquelles compétences ressemblent à des muscles qu'on peut constamment développer et utiliser à bon escient lors des entretiens.

Selon une récente étude américaine « The 10 Skills Employers Most Want in 2015 Graduates, Forbes », les employeurs recherchent avant tout certains traits de caractères comme :

- La capacité à travailler en équipe et dans un esprit collaboratif ;
- La créativité et l'aptitude aux changements ;
- La facilité d'organisation et d'optimisation du temps de travail ;
- L'aptitude à trouver des solutions adaptés aux problèmes.

Certaines questions ne cessent de nous interpeller : les soft skills sont-ils innés ou acquis ? Peut-on les apprendre ? Comment les développer ?

Avant toute chose, il faut d'abord motiver les étudiants pour qu'ils puissent accepter de se connaître et de développer l'intelligence comportementale. Il est grand temps de réfléchir sur la problématique de la motivation des étudiants à l'université.

Les professeurs devront mettre en valeur ces activités pédagogiques en leur accordant toute l'importance qu'elles

ont et montrer à leurs étudiants à quel point elles peuvent être utiles pour leur formation professionnelle. Si un grand nombre d'étudiants souffre de démotivation c'est à cause de la nature des activités pédagogiques qui peuvent être certes intéressantes mais monotones et inertes. La relation avec l'enseignant et le climat de la classe influent sur le degré de motivation des étudiants.

Les professeurs d'université se doivent de réfléchir sur la nature des activités pédagogiques proposées aux étudiants afin de maintenir leur motivation tout au long de leurs études et aussi bien les préparer à affronter le monde du travail.

Nous nous permettons de proposer certaines activités pédagogiques aux professeurs désirant aider leurs étudiants à maintenir leur motivation tout au long de leurs études. Nous pouvons confirmer, d'après des expériences menées en classe depuis des années, que ces activités font appel à une participation massive et une collaboration importante de la part des étudiants. Ces activités mettent en scène des situations authentiques qui rappellent celles qu'ils pourraient vivre dans leur future vie professionnelle.

#### IV- Les soft skills et la dynamique motivationnelle des étudiants

1. **L'apprentissage par projet** est l'activité pédagogique qui est perçue par les étudiants comme étant la plus utile, dans laquelle ils se sentent le plus compétents et sur laquelle ils ont le sentiment d'avoir le plus de contrôle. Cette philosophie qui est le cœur de la pédagogie active rend l'apprenant acteur de son apprentissage. Il apprend mieux en étant actif et en découvrant par soi-même. Réaliser des projets implique une plus grande motivation à apprendre, un développement des capacités de recherche et d'interactions sociales. A mesure qu'ils réaliseront des projets, les étudiants apprendront à

- problématiser ;
- s'informer, se documenter ;
- contrôler, critiquer ;
- organiser, planifier ;
- réaliser et contrôler ;
- communiquer, rendre compte.

Les **projets éducatifs** ou soft skills : se réfèrent au mode d'intégration des jeunes dans la société pour les rendre autonomes et responsables. Ce type de projet dépasse le cadre strict de l'établissement pour permettre aux étudiants

d'apprendre par l'action « learning by doing » et devenir ainsi le centre d'intérêt. L'enseignant est donc censé les laisser agir seuls, en les soutenant.

Volontariat et projets à vocation sociale : visites d'orphelinats, de maisons de retraite et des centres hospitaliers. De tels projets nécessitent un réel investissement financier et aussi humain :

- Démarches administratives
- Préparation dossier sponsoring
- Logistique
- Animation
- Buffet

Exemple : l'évaluation finale porte sur un Projet de fin de module : préparation d'une journée à SOS Village de Ait Ourir (Marrakech)

Les étudiants sont répartis en petits groupes se chargeant chacun d'un aspect pour une bonne répartition des tâches (contacter les responsables, collecter des vêtements, négocier le prix du transport, animer différents ateliers en fonction des niveaux et âges des personnes visitées, chercher des partenaires pour financer le projet, acheter des cadeaux, savoir communiquer avec les responsables, savoir gérer l'imprévu...)

C'est grâce à ce genre de projet que les étudiants développent leurs soft skills en apprenant avoir confiance en eux et à être fiers de leurs réalisations. C'est ainsi qu'ils apprennent à accroître et booster leur estime de soi parce qu'une telle expérience leur a permis de développer :

- L'esprit d'équipe, le partage et la collaboration ;
- L'assertivité
- L'adaptabilité
- La créativité
- La persévérance
- L'ouverture sur d'autres horizons

*Autres exemples :*

1. Visites d'orphelinat (Casa et Mohammedia)
2. Visite de maisons de retraite (Casa et Mohammedia)
3. Visite des hôpitaux (enfants cancéreux)
4. Associations (enfants trisomiques, mamans célibataires...)

Le contact des gens aide à diminuer la peur du rejet et la timidité. Elle aide dans l'aisance sociale. L'enfer n'est plus l'autre mais c'est d'avoir peur d'aller vers autrui et refuser de partager et de collaborer. Le travail associatif nous apprend non seulement l'empathie, le sourire et l'adaptabilité mais aussi à savoir développer la résilience sociale.

Nous pouvons confirmer, sans la moindre contestation, qu'à l'issue de chaque expérience vécue loin des salles de cours, les étudiants développent beaucoup de compétences personnelles et relationnelles. Les exposés oraux, qu'ils présentent à la fin du module pour relater une telle expérience, montrent parfaitement leur maturité et la découverte de certains traits de personnalité ignorés auparavant.

Les projets sont le plus souvent réalisés en équipe. Comment valoriser le travail collectif et favoriser une dynamique de groupe ?

## **2- Le Team building ou « construction d'équipes »**

Le **team-building** c'est un atelier de cohésion d'équipe qui permet de créer ou favoriser des compétences groupales tout en invitant les participants à partager un moment convivial riche en émotions.

Les équipes sortent du cadre ordinaire pour participer à des activités ludiques et formatrices. Cela vise à apaiser les tensions, accroître la motivation et surtout à chasser le sentiment de la solitude et la peur de l'autre.

Voici quelques exemples d'ateliers que nous organisons au profit des futurs lauréats pour les motiver, leur redonner confiance dans un contexte stressant et renforcer l'esprit d'équipe et la solidarité :

1. Le team building artistique ou créatif : ateliers musicaux, culinaires, le nœud humain, le champ de mines, expositions, théâtre et organisation de déjeuners...
2. Le team building aventure et sportif : la chasse au trésor, compétitions sportives, ateliers anti-stress au bord de la mer qui procurent un sentiment de bien-être et de lâcher prise

Ces escapades conviviales développent l'intelligence collective et permet également à chacun de s'exprimer individuellement, mais au service du groupe.

## **3- La sophrologie :**

Nous avons toujours programmé des activités visant à se connaître vraiment pour une réconciliation avec soi. L'estime de soi passe d'abord par l'amour de soi. Comment prétendre être heureux et comblé si on ne s'aime pas ?

Il faut être zen pour pouvoir bien repenser sa vie, l'apprécier et vouer un profond respect à son être. Il faut apprendre à s'aimer et à se respecter avant de le faire avec autrui. D'où le rôle de la sophrologie. C'est une méthode de relaxation qui permet de définir à chacun son paysage de détente.

C'est un outil précieux pour mieux gérer les situations de stress, chasser les pensées négatives et se projeter dans le positif. Ainsi cela permet de vaincre certains blocages en apprenant à s'auto-écouter et à s'auto-diagnostiquer.

La sophrologie est une belle et unique opportunité pour dialoguer avec sa conscience, assurer une parfaite harmonie entre le physique et le mental et reprendre confiance en soi. Elle nous aide à moins nous juger, à être dans l'instant et à apprécier davantage les choses. Ces exercices de méditation favorisent une bonne résilience mentale.

Une bonne estime de soi s'impose dès lors parce que le soi compte aussi bien que l'autre.

## **4- La rigologie**

Corine Cosseron, (2009) experte en développement du bonheur et créatrice de la rigologie, la définit comme étant « une méthode psychocorporelle originale, amusante, accessible à tous et très efficace de développement de l'amour de la vie qui allie sagesse ancestrales et récentes découvertes scientifiques en neurosciences. »

La rigologie fait appel à des éléments de nombreuses disciplines comme la psychologie positive, l'intelligence émotionnelle, la sophrologie ludique, le yoga du rire et la méditation. Elle permet, toujours selon sa fondatrice de « donner du sens à sa vie et de réinstaller la joie à tous les niveaux : corporel, émotionnel, mental et spirituel et s'adresse absolument à tous et en toutes circonstances. »

En période d'examen et quand nous observons une baisse de motivation chez les étudiants, nous organisons des ateliers de rigologie pour leur permettre de se reconnecter à la joie de vivre authentique quelles que soient les circonstances. Cela leur permet de goûter à l'harmonie du



corps, des émotions et de l'esprit afin d'atteindre le summum d'une joie de vivre profonde, sincère et durable.

### Le déroulement :

1. La permission d'être humain : c'est un exercice de psychologie positive proposé par Tal Ben-Shahar (2012)
2. La pratique des rituels de bonheur qui sont validés par les neurosciences pour être plus heureux (cf. [www.anti-deprime.com](http://www.anti-deprime.com))
3. L'**hygiène émotionnelle** c'est « l'attention portée à notre **santé psychologique** afin d'adopter des habitudes quotidiennes pour gérer et s'occuper de nos blessures psychologiques lorsqu'elles remontent à la surface. » Guy Winch, *les 5 étapes pour une meilleure hygiène émotionnelle* in [www.psychologytoday.com](http://www.psychologytoday.com).

Les exercices que nous proposons permettent de chasser les pensées négatives et de protéger l'estime de soi qui peut nous apporter une meilleure résilience émotionnelle. Jérémie Mercier (2017) présente des approches pratiques qui favorisent la libération du stress en extériorisant ses émotions et crée l'approche **LIVE** (Libération Immédiate et Facile des Emotions).

4. L'intégration corporelle dans l'apprentissage : exercices d'ancrage, respirations, stretching, jeux coopératifs, yoga du rire...

Ces exercices visent à apprendre aux étudiants de mieux se connaître en vue d'augmenter l'estime de soi et par conséquent de savoir bien se vendre en matière d'embauche. Comme le pense Louis Lavelle (<http://dicocitations.lemonde.>) « Le plus grand bien que nous faisons aux autres hommes n'est pas de leur communiquer notre richesse, mais de leur révéler la leur » parce que « nul savoir, si étendu qu'il soit, ne permet d'atteindre à la plénitude de la sagesse, sans la

connaissance de soi-même. » Bernard Clairvaux in [www.dicocitations.com](http://www.dicocitations.com)

Voici enfin quelques idées simples que nous appliquons et qui sont très appréciées par les étudiants. Nous leur demandons de :

1. Reconnaître leurs qualités : une bonne estime de soi commence d'abord par identifier ses propres points forts.

Petit exercice : coller sur le dos de chaque étudiant un post-it. Chacun doit écrire sur le dos de son camarade une ou plusieurs qualités qu'il apprécie chez lui. Ensuite tous les étudiants lisent devant le public ce qui a été écrit. Cela leur donne de l'assurance et du respect pour leur personne.

Variante : lister ses qualités et les relire dès que quelque chose vous fera douter de vous.

2. Etre bienveillants envers eux-mêmes : apprendre à ne pas être son pire ennemi en décidant d'accepter ses défauts de la même manière de reconnaître et d'apprécier ses qualités (jeux des girafes et des chacals inspirés de la Communication Non Violente).

3. Prendre l'habitude de se féliciter à chaque réalisation méritée. Fermer les yeux et repasser dans sa tête avec fierté les actions accomplies (jeux de monologue, ancrage de la PNL...).

Ces exercices sont apparemment simples, mais sont très efficaces pour augmenter les résiliences physique et émotionnelle. Le corps et le niveau d'énergie influencent le moral ainsi que l'estime de soi.

### Conclusion

Le recours aux dimensions personnelle, relationnelle et humaine devient de plus en plus pressenti et pertinent dans un monde qui se veut complexe, changeant et incertain, que ce soit au niveau de la formation, du travail ou du champ social.

La « tertiarisation » de l'économie crée un monde tourné plutôt vers les activités de service. Dans un tel environnement, il faut savoir écouter, communiquer, comprendre l'autre, savoir gérer les conflits et le stress.

Les formateurs, pédagogues, enseignants ou coach se doivent de s'adapter à cette réalité socio-économique pour offrir au marché de l'emploi des jeunes capables de créer la différence. Il est grand temps d'introduire des changements non par « le gavage » des cerveaux mais par

l'introduction des techniques pédagogiques rénovatrices. L'enseignement est censé prendre en considération les besoins et lacunes des étudiants en matière d'intelligence comportementale et être axé sur la dimension personnelle. Ceci ne peut se réaliser que par l'acquisition et l'expérimentation des outils qui favorisent le renforcement d'une identité positive de la personne.

Peu importe le module enseigné, l'animateur doit trouver intelligemment des moyens à mettre en pratique pour permettre aux futurs lauréats de s'épanouir davantage parce qu'une bonne estime de soi est le fondement de l'équilibre personnel et social.

L'estime de soi est un miroir social qui s'enracine dans la qualité et la stabilité de la relation de l'étudiant à ses enseignants, puis aux réactions de son entourage.

Le peu ou le manque d'estime de soi découle malheureusement de déformations cognitives. En développant les soft skills de notre public, nous lui offrons l'occasion d'agir de manière adaptée, de résoudre des problèmes personnels et professionnels dans un contexte particulier en mobilisant différentes compétences.

Il est judicieux d'intégrer l'enseignement de ces compétences dites « douces » dans les programmes universitaires pour doter les étudiants d'une valeur ajoutée.

### **Bibliographie**

ACHKAR DE GOTTRAU Laila., DUPONT BUONOMO Nicole, *L'image de soi : miroir de la réalité scolaire ?*, Genève, Service de la Recherche Pédagogique, cahier no 42, 1992

Allès-Jardel, M., Ciabrini, C., Castelli, N., & Salvelli, C. (2002). Santé mentale, locus de contrôle et estime de soi d'enfants scolarisés en Zone d'Education Prioritaire ou non. *A.N.A.E*, 14(68), 207-217.

André C., « L'estime de soi au quotidien », article de la rubrique Dossier « De la

ANDRE Christophe, LELORD François, *L'Estime de soi : S'aimer pour mieux vivre avec les autres*, Poche 2008.

BEST, F. (1997). *L'échec scolaire*. Paris: Presse Universitaire de France.

BOISSY, J. (2005). *Dictionnaire pratique de l'école à l'usage des étudiants et professionnels*. Paris , Vuibert.

BORDALO Isabelle, GINESTET Jean-Paul (1993). *Pour une pédagogie du projet*. Paris : Hachette.

BOURET Julien, HOARAU Jérôme, MAULEON Fabrice, *Le réflexe soft skills : les compétences des leaders de demain*, Dunod, 2014.

Bressoux, P., & Pansu, P. (2003). *Quand les enseignants jugent leurs élèves*. Paris : Presse Universitaire de France

BURNS David, *Dix jours vers l'estime de soi*, Quill. Harper Collins. 1993.

COSSERON Corinne, *Remettre du rire dans sa vie*, Broché, 2009.

DOBBS Barbara , POLLETTI Rosette, *Petit cahier d'exercices d'estime de soi*, Jouvence, 2017

FAMOSE, J. P., & GUERIN, F. (2002). *La connaissance de soi en psychologie de l'éducation physique et du sport*. Paris : Armand Colin.

Famose, J. P., Guérin, F., & Sarrazin, P. (2005). Les croyances sur soi : clarification conceptuelle, formation, et relations à la performance sportive In *Croyances et performance sportive. Processus sociocognitifs associés aux comportements sportifs ?* Paris : Éditions Revue EPS.

Gilbert, D. & Vovelle, L. (2003). Explications et estime de soi des candidats: effet sur les décisions de recrutement. In N. Delobbe, G. Karnas, & C. Vandenberghe (Eds.), *Evaluation et développement des compétences au travail* (pp 115-122), Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain

J.P Famose et J. Bertsch. **L'estime de soi une controverse éducative**, PUF, Paris, 2009

L'Ecuyer, R. (1978). *Le concept de soi*. Paris: PUF.

L'Ecuyer, R. (1990). *Le développement du concept de soi de 0 à 100 ans : Cent ans après William James*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke.

L'Ecuyer, R. (1997). *Le développement du concept de soi de l'enfance à la vieillesse*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

LOLOR François, *L'estime de soi*, Edition Odile Jacob, 1999.

MERCIER Jérémie , *L'hygiène émotionnelle* , Editions de Saxe, Novembre 2017.

Mombourquette (2002), de l'estime de soi à l'Estime de soi. De la psychologie à la spiritualité. Outremont, Novalis, chapitres 3 et 4.

N.OUBRAYRIE (1997) *L'estime de soi de l'enfant et de l'adolescent. L'Échelle Toulousaine d'estime de soi comme technique d'évaluation pratique psychologique*

PANSU, P., PAVIN, C., SERLIN, E., ALDROVANDI, M., & GILIBERT, D. (1998). Esquisse d'une méthode de présentation de soi en situation d'entretien de sélection In J. Py, A. Somat, & J. Baillé (Eds). *Psychologie sociale et formation professionnelle* (pp. 177-187).

Tal Ben-Shahar , *Apprendre à être heureux* Broché, 2012

VALERY Richard, *30 jours pour augmenter l'estime de soi*, Broché, 2016

## ANNEXE

Le questionnaire d'auto-évaluation inspiré de l'Échelle Toulousaine d'estime de soi

	Questions par rapport à soi-même	Plutôt vrai	plutôt faux
1	Je ne m'aime pas beaucoup		
2	J'ai du mal à prendre des décisions		
3	Je ne suis pas apprécié(e) par les autres comme je le voudrais		
4	Je ne sais pas vraiment ce que je vau		
5	Je ne persévère pas si je rencontre des difficultés		
6	J'échoue dans ma vie sentimentale		
7	Même quand les choses vont plutôt bien, je me sens inquiet (inquiète)		
8	J'évite les situations où je ne me sens pas à l'aise		
9	Je ne suis pas très dépendant du regard des autres sur moi		
10	Quand j'ai des difficultés, je m'en prends souvent à moi-même et il m'arrive de me détester		
11	On m'a souvent fait le reproche de fuir devant l'action et de « trop en faire »		
12	Je me sens souvent jaloux (jalouse) j'éprouve fréquemment du ressentiment envers certaines personnes		
13	Je ne fais pas les bons choix dans ma vie		
14	Je supporte mal l'échec ou la critique sur ce que je fais		
15	Je me laisse trop envahir par les autres		
16	Je me sens insatisfait(e)		
17	Je me mets souvent en échec		
18	Je suis souvent agressif (agressive) et critique envers les autres		
19	J'ai du mal à me trouver des qualités		
20	Je repousse souvent à plus tard des choses importantes que je devrais faire rapidement		
21	Parfois, je trouve que je provoque, inconsciemment, les ruptures et les conflits		

# Capital immatériel et compétitivité internationale: Etude exploratoire qualitative, cas du secteur artisanal marocain

Salima ABDELHAI Bouchra LEBZAR  
Département de gestion, Université Cadi Ayyad  
Marrakech-Maroc  
salima.abdelhai@gmail.com  
b\_lebzar@yahoo.fr

**Résumé**— Dans une économie de connaissance, le capital immatériel est devenu l'élément clés pour réussir sa compétitivité et faire face à une concurrence internationale de plus en plus accrue. Les travaux de littérature menés sur le capital immatériel des entreprises proposent une décomposition de ce concept en trois composantes (humaine, organisationnelle et relationnelle) qui se complètent et sont toujours en interaction. Autrement dit, le capital immatériel d'une entreprise n'est pas formé par un certain nombre de capitaux isolés mais résulte de l'interaction entre ses différentes composantes. Cet article fait l'objet d'une étude qualitative menée à travers des entretiens semi-directifs pour examiner les différentes composantes du capital immatériel et leur effet sur la compétitivité internationale des entreprises exportatrices qui opèrent dans le secteur artisanal marocain. Cette étude soutient l'idée que le capital immatériel est le moteur de la compétitivité internationale de ces entreprises, soutenu par l'effet modérateur de l'expérience internationale et l'image du pays d'origine.

**Mots clés**— Capital immatériel – Composantes du capital immatériel – Compétitivité internationale – Expérience internationale – Image du pays d'origine

**Abstract**— In a knowledge-based economy, intangible capital has become the key to achieve a successful competitiveness and to face the increasing international competition. The literature works conducted on the intangible capital of companies propose a decomposition of this concept into three components (human, organizational and relational) that complement each other and are always in interaction. In other words, the intangible capital of a company is not formed by a limited number of isolated capitals but results from the interaction between its different components. This article presents a qualitative study conducted through semi-directive interviews to examine the different components of intangible capital and their effect on the international competitiveness of exporting companies operating in the Moroccan artisanal sector. This study supports the idea that intangible capital is the driving force behind the international competitiveness of these companies, supported by the moderating effect of international experience and the country of origin image.

**Keywords**— Intangible capital - Components of intangible capital - International competitiveness - International experience - Country of origin image

## I. INTRODUCTION

La fin du 20<sup>ème</sup> siècle est marquée par un changement radical dans la perception de la richesse économique, alors que depuis l'aube des temps avoir une richesse était associé à la détention d'un bien matériel, aujourd'hui se sont les biens immatériels qui représentent la principale source de création de valeur de l'entreprise. Cela signifie que nous assistons à la transition d'une économie industrielle basée sur la production manufacturière traditionnelle en utilisant essentiellement des biens matériels à une économie fondée sur l'immatériel faisant appel au savoir et à l'innovation (OCDE, 2006).

Dans ce nouvel environnement économique en rapide évolution, il est de plus en plus difficile de maintenir un bon positionnement concurrentiel. En effet, 'la plus grande difficulté consiste à être plus ingénieux, plus créatif et plus innovant que la concurrence dans tous les domaines, que ce soit pour trouver de nouvelles idées et les transformer en produits, ou encore les commercialiser de manière efficace' (CCI et OMPI<sup>1</sup>, 2003). L'artisanat à fort contenu culturel est un secteur spécifique de l'activité économique qui est régulièrement confronté à la question de survie dans cet environnement économique, conquis par la libéralisation des échanges, l'innovation et l'utilisation accrue des TIC, où le consommateur dispose d'un choix illimité. Cependant, pour faire face à la concurrence des produits issues d'industries technologiques plus solides, les entreprises artisanales auront plus de chance de survivre sur le marché international en se tournant sur leur potentiel immatériel comme l'innovation (pour se renouveler sans pour autant perdre son authenticité), le savoir-faire, la qualité des produits, les processus de production, le marketing efficace, les réseaux de distribution...etc.

Dans ce même contexte, les dernières décennies témoignent le passage du Maroc à une économie fortement ouverte. Pour soutenir cette nouvelle vision économique, plusieurs plans stratégiques ont été lancés pour soutenir les différents

<sup>1</sup>Centre du commerce international CCI et Organisation mondiale de propriété intellectuelle OMPI

secteurs exportateurs et créer les conditions qui favorisent une compétitivité pérenne de l'offre exportable marocaine face à un environnement international de plus en plus agressif. Le secteur de l'artisanat marocain est l'un des secteurs les plus concernés par ces réformes structurelles, car outre la place importante qu'il occupe dans le tissu économique et social, l'artisanat marocain possède la particularité de véhiculer le contenu civilisation et artistique du pays. Vu l'importance de ce secteur le gouvernement s'est doté d'une stratégie pour le développer dénommée «la vision 2015»<sup>2</sup>. C'est un programme lancé en 2006 dont les principaux objectifs est la création de l'emploi, doubler le CA de l'artisanat et multiplier par 10 le volume des exportations de ce secteur. Aujourd'hui, ce dernier est le deuxième employeur au Maroc après le secteur de l'agriculture et représente 7% du PIB. Les exportations du secteur de l'artisanat à fort contenu culturel est en progression permanente et s'élève à 622.5 MDH en 2017. Le principal marché est l'Europe suivie par les pays arabes et les USA. Les produits les plus exportés sont les vêtements traditionnels, les articles chaussants, la dinanderie, les tapis, la maroquinerie et la poterie/pierre. Aussi, l'essentiel des exportations passe par la ville de Casablanca et Marrakech. Malgré cette initiative les produits de l'artisanat marocain souffrent de la concurrence étrangère car plusieurs pays se sont spécialisés dans des produits qui usent de la notoriété de l'artisanat marocain qui n'a pas échappé à la contrefaçon asiatique.

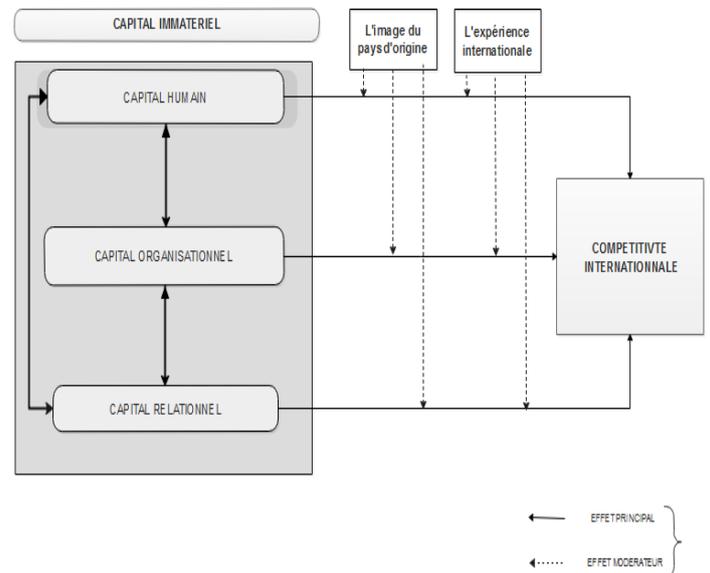
De nature exploratoire, notre étude consiste à analyser l'impact du capital immatériel sur la compétitivité internationale des entreprises. Cependant, les travaux de littérature menés sur le capital immatériel des entreprises proposent une décomposition de ce concept en trois composantes (Humaine, Organisationnelle et Relationnelle) qui se complètent et sont toujours en interaction (Edvinsson et Malone, 1997 ; T. Stewart, 1997; Bontis et al 2000). Autrement dit, le capital immatériel d'une entreprise n'est pas formé par un certain nombre de capitaux isolés, mais résulte de l'interaction entre ces différentes composantes. L'analyse de la littérature relève également un grand débat sur l'importance de l'expérience internationale des entreprises et l'image de leur pays d'origine sur leur réussite à l'international, nous allons également examiner leur effet modérateur.

L'objectif est de répondre aux deux questions suivantes : *Quel est l'impact du capital immatériel sur la compétitivité internationale des entreprises ? Et quel est l'effet de l'expérience internationale des entreprises et l'image du pays d'origine sur cette relation ?*

A travers cette étude, nous cherchons examiner la relation qui existe entre la compétitivité internationale et le capital immatériel ou encore la dynamique entre les composantes du capital immatériel. Ainsi que l'effet des deux modérateurs à savoir l'expérience internationale de l'entreprise et l'image

<sup>2</sup>Contrat Programme 2006 – 2015. Vision 2015 de l'Artisanat : Notre authenticité, moteur de notre essor.

du pays d'origine sur cette relation. L'ensemble des concepts qui expliquent notre étude peuvent être représentés dans le schéma ci-dessous :



(Figure 1)

Pour répondre à notre questionnement nous nous sommes appuyés sur une étude qualitative exploratoire effectuée à travers des entretiens semi-directifs auprès de cinq experts et dirigeants d'entreprises exportatrices marocaines opérant dans le secteur de l'artisanat. Ce papier commence par une brève revue de la littérature des concepts qui fondent notre recherche, ensuite une présentation de la méthodologie employée, avant de conclure avec la discussion des résultats.

## II. REVUE DE LITTERATURE

### a) Le capital immatériel : Définition et décomposition

Pour définir le capital immatériel plusieurs pistes seraient envisageables. Premièrement, il n'y a pas de définition unanime de ce concept, ensuite, dès nos premières consultations on peut remarquer la coexistence de plusieurs appellations utilisées dans la littérature pour le désigner. Dans certains travaux on parlera du capital intellectuel, et dans d'autres on va employer divers autres termes comme l'actif incorporel, immatériel ou intangible. D'un autre côté, plusieurs chercheurs comme Pierrat (2009) ne feront pas la différence entre ces notions voisines et les considéreront comme étant synonymes.

À l'heure actuelle, il n'existe pas de définition très précise et communément admise des notions des actifs immatériels, parmi les définitions les plus reprises dans les travaux sur l'immatériel on a la définition proposée par T. Stewart (1997) selon laquelle: « Le capital immatériel est le matériel intellectuel, connaissance, information, propriété

intellectuelle, expérience qui peut être utilisé pour créer la richesse.», celle d'Edvinsson et Malone (1999) qui définissent le capital immatériel comme étant « La détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent à une entreprise un avantage compétitif sur le marché. », ainsi que la définition proposée par la CIGREF (2006): « Le capital immatériel désigne l'ensemble des actifs non monétaire et sans substance physique détenus par l'entreprise en vue de son utilisation pour la production ou la fourniture de bien et de services. ». La définition suivante s'avère récapitulative : « Le capital immatériel est une source d'avantage compétitif et de création de richesse pour l'entreprise. C'est le résultat de la combinaison entre ses actifs intangibles liés aux connaissances et compétences du personnel, à l'organisation, et aux relations avec les partenaires externes. » (Salima Abdelhai et Bouchra Lebzar, 2018).

De même que la définition du capital immatériel diffère d'un auteur à un autre, la littérature relève une certaine divergence dans les propositions de la décomposition de ce concept. Néanmoins, celles-ci convergent vers la décomposition du capital immatériel en trois composantes (Karl-Eric Sveiby, 1980 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; T. Stewart, 1997 ; Bontis et al, 2000 ; CIGREF, 2006):

- Capital Humain : Il s'agit des connaissances, des compétences, de la motivation et d'attributs des personnes tels que l'intelligence, le savoir-faire, la créativité, la façon de travailler.

- Capital Organisationnel (ou structurel) : Représente les capacités organisationnelles utilisées par l'entreprise pour parvenir aux exigences du marché.

- Capital Relationnel : Représente tout ce qui relie l'organisation à son environnement. Il s'agit des relations externes avec les clients, les fournisseurs, les partenaires, les réseaux, les régulateurs... Etc.

#### *b) L'interaction entre les composantes du capital immatériel*

L'un des aspects les plus négligés de la construction du capital immatériel est le fait que ses différentes composantes sont interdépendantes et ont un impact sur la valeur et la performance de chacun dans une organisation (P. Seemann, D. De Long, S. Stucky, E. Guthrie, 2000).

Edvinsson et Malone (1997) affirment que ces différentes composantes se complètent et sont toujours en interaction. C'est ce que souligne également Stewart (1997) en affirmant que le capital immatériel d'une entreprise n'est pas formé d'un certain nombre de capitaux isolés (humain, structurel et client), mais résulte de l'interaction entre ces différentes composantes.

En effet, l'influence de chaque composante sur les deux autres se fait d'une manière systématique, voir spontanée (Salima Abdelhai et Bouchra Lebzar, 2018). Cependant, le capital humain reste toujours l'élément central du capital immatériel de chaque entreprise car c'est d'abord lui qui crée le capital organisationnel et relationnel. De plus,

grâce aux informations acquises à travers les différentes activités de l'entreprise, il se développe lui-même. Le capital organisationnel représente à la fois un support de stockage de l'ensemble des procédures à suivre par les anciens salariés et une interface d'apprentissage pour les nouveaux, il contribue par ce fait au développement du capital humain (Salima Abdelhai et Bouchra Lebzar, 2018). De plus, le capital organisationnel permet d'un côté de conserver les connaissances acquises par rapport aux besoins du client et la manière de le satisfaire et le fidéliser (Edvinsson et Malone, 1999 ; Issam Jallouli, 2008), ainsi que les informations susceptibles de renforcer les liens avec les autres partenaires externes. Aussi, le capital relationnel est une riche source où l'entreprise peut puiser des informations sur son environnement extérieur lui permettant d'améliorer et de développer son capital humain (Salima Abdelhai et Bouchra Lebzar, 2018). Il permet aux entreprises d'apprendre de leur environnement afin de mieux satisfaire leurs cibles / clients, ainsi que de comprendre les nouvelles demandes et les fidéliser (Paula Benevene, Michela Cortini, 2010).

#### *c) La compétitivité internationale des entreprises*

Face à la libéralisation des marchés, la mondialisation des échanges, la montée de l'innovation, des TIC, et du changement continu des habitudes de consommation, chaque entreprise doit faire face à la concurrence. En conséquence, elle doit non seulement progresser à son rythme, mais c'est à la vitesse de progression de ces éléments qu'elle doit avancer pour réussir. La compétitivité est devenue donc essentielle à la survie de l'entreprise, quelque soit sa taille ou son secteur d'activité.

La vision fondée sur les ressources est un paradigme dominant dans les études de management stratégique apparue au départ en tant que théorie de l'avantage concurrentiel. En effet, les travaux de recherche appartenant à ce courant mettent l'accent sur les sources externes et internes de l'avantage concurrentiel en soulignant qu'une entreprise crée un avantage concurrentiel grâce à l'accumulation, au développement et à la reconfiguration de ses ressources, capacités et connaissances uniques (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986). Barney (1991) souligne que l'avantage concurrentiel d'une entreprise découle de ces ressources qui doivent répondre à des conditions spécifiques telles que la valeur, la rareté, la durabilité, l'insubstituabilité et l'imitabilité imparfaite. Edith Penrose (1959), à l'origine de ce courant de pensée, distingue les ressources physiques des ressources humaines, qui combinées, créent par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme. La croissance de la firme et l'avantage concurrentiel qu'elle se procure s'expliquent, selon Edith Penrose, par la présence de ressources indivisibles en excès à l'intérieur des firmes. (Houda Ghozzi, 2008)

La plupart des critères utilisés pour mesurer la compétitivité internationale au niveau de l'entreprise sont : la rentabilité, les coûts, la productivité et la part de marché, se sont en

effets des indicateurs traditionnels de compétitivité (D. Depperu, D. Cerrato, 2005). En outre, il existe certaines limites de productivité et de rentabilité en tant que mesures d'avantages concurrentiels tels que le manque de disponibilité et la fiabilité des données. Aussi, bien que la compétitivité soit souvent observée à travers la répartition des parts de marché, une entreprise peut cacher sa faiblesse concurrentielle en manipulant les prix. Cependant, les indicateurs traditionnels ne peuvent que refléter les faits historiques quantitatifs. Aujourd'hui, au-delà des indicateurs financiers ou basés sur le marché, les mesures de compétitivité incluent de plus en plus d'autres variables telles que l'innovation, la qualité et les aspects sociaux tels que la responsabilité éthique, la responsabilité sociale, les conditions de travail des employés...Etc. En outre, Depperu affirme qu'un seul facteur explicatif de la compétitivité de l'entreprise n'est pas un indicateur adéquat. Par conséquent, la compétitivité est considérée comme une construction multidimensionnelle (Vilani Sachitra, 2016). Parmi les indicateurs microéconomiques mesurant plus d'une dimension, le mieux connu est le concept de Porter (1990), mais Buckley et al. (1992) sont également des tentatives intéressantes pour capturer plus d'une dimension de la compétitivité internationale (Eckhard Siggel, 2007).

*d) L'impact du capital immatériel sur la compétitivité des entreprises*

*1) Capital Humain*

Le capital humain est une composante essentielle du processus immatériel de l'entreprise (Edvinsson et Malone, 1997, Sveiby, 1997, T. Stewart, 1997, et Roos et al, 1997, Bontis, 2000), c'est également un moteur pour les deux autres composantes (Bontis, 2000). Cette importante composante peut-être définie comme la capacité d'une entreprise à tirer économiquement profit du potentiel de son personnel, incorporé dans ses connaissances, compétences, expérience, innovation, créativité, loyauté, efficacité, capacité d'apprentissage, motivation à développer...Etc. (Tatiana Andreeva and Tatiana Garanina, 2017)

Bontis (2000) a relié l'avantage concurrentiel par rapport au capital humain et affirment que le capital humain aide à maintenir l'avantage concurrentiel lorsque les employés ajoutent de la valeur grâce à leurs caractéristiques rares et uniques. Il a également remarqué que plus la compétence qu'un individu possède dans une organisation est unique, plus est l'avantage concurrentiel de cette organisation car les employés précieux et rares créent plus de valeur. Selon cet auteur, le capital humain est important parce qu'il est une source d'innovation et de renouveau stratégique. En effet, l'essence du capital humain est l'intelligence pure des membres de l'organisation.

Des chercheurs comme Edvinsson et Malone (1997) ont également défini le capital humain comme la connaissance organisationnelle qui est présente chez les employés mais qui ne reste pas dans l'organisation quand ils rentrent chez eux.

Ces chercheurs ont relié le capital immatériel aux capacités et aux compétences des personnes qui sont utilisées pour générer de la valeur. Les travaux de Bontis et al (2010) révèlent que le capital humain est positivement influencé par l'innovation et la création ; l'apprentissage et l'éducation ; et l'expérience et l'expertise.

*2) Capital organisationnel*

Edvinsson et Malone (1990) affirment que le capital organisationnel (structurel) comprend les stocks de connaissances non humains d'une entreprise et qui sont intégrés dans les bases de données, les organigrammes, les manuels de processus, les stratégies, les routines les systèmes. Ce concept se rapporte donc à la structure organisationnelle et aux systèmes qui soutiennent la productivité des employés et qui subsistent dans l'entreprise même lorsque les employés quittent cette dernière (Edvinsson et Malone 1997 et Roos et al., 1997).

Ikhlas Altarawneh (2017) a souligné dans son étude sur le secteur pharmaceutique Jordanien que le capital organisationnel possède un fort potentiel pour créer un avantage concurrentiel pour une organisation. En effet, un individu peut avoir un haut niveau d'intelligence, mais si l'organisation possède de pauvres systèmes et procédures, le capital immatériel global de l'entreprise n'atteindra pas son plein potentiel. Bontis et al (2010) confirment que le capital organisationnel est positivement influencé par les systèmes et les programmes ; la recherche et le développement ; ainsi que par les droits de propriété intellectuelle.

*3) Capital relationnel*

Le capital relationnel représente toutes les connaissances intégrées dans les relations avec des parties externes telles que les clients, les fournisseurs, les partenaires et d'autres parties prenantes externes (Roos et al., 1997). Cette notion inclut les alliances formelles, les accords de licence et les accords de partenariat comme preuve de ces relations externes (Zambon, 2002). Shih et al. (2010) et Bontis et Cabrita (2008) soulignent que le capital relationnel est la connaissance intégrée dans les relations avec les clients, fournisseurs, associations industrielles ou autres parties prenantes qui influencent la vie organisationnelle, créent de la valeur et renforcent le fonctionnement organisationnel.

Dyer et Singh (1998) ont souligné que le capital relationnel possède un fort potentiel pour créer un avantage concurrentiel pour une organisation en collaborant avec d'autres organisations à travers des routines de partage des connaissances et des liens inter-organisationnels entre eux. Des études comme celles de Jaradat et al. (2012) et Chen (2008) ont trouvé une relation significative entre les trois composantes du capital immatériel et l'avantage concurrentiel dans les secteurs des services fiscaux et des TI. Les deux études ont révélé que parmi les trois composantes du capital immatériel, le capital relationnel est l'élément le plus influent pour obtenir un avantage concurrentiel pour une

organisation parce que des relations solides avec les clients peuvent aider une organisation à soutenir sa compétitivité et à survivre sur le marché. Selon les travaux de Bontis et al (2010), Le capital relationnel est positivement influencé par les relations avec les partenaires, les fournisseurs et les clients ; les connaissances sur les partenaires, les fournisseurs et les clients ; en plus des alliances, les licences et les accords.

e) *L'effet modérateur de l'expérience internationale et l'image du pays d'origine*

1) *L'expérience internationale*

L'importance de l'expérience internationale dans les processus d'internationalisation a été soulignée depuis la parution du Modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne 1990,1977; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Vahlne et Nordström, 1993; Wiedersheim-Paul, Olson et Welch, 1978; Vernon, 1966). Ce modèle, connu sous le nom de modèle U, a fourni une explication intéressante à l'internationalisation traditionnelle des entreprises. Le modèle U soutient l'idée que plus les entreprises apprennent de leur expérience sur un marché, plus elles s'engageront à investir davantage sur ce marché (l'internationalisation est envisagée comme un processus incrémental). Davidson (1980) affirme que l'expérience croissante a pour effet d'inculquer aux entreprises la confiance nécessaire pour évaluer correctement les besoins des clients, d'estimer les coûts et les rendements. Ainsi, la sélection des marchés opportuns devient de plus en plus efficace, à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience à l'international. L'argument de Johanson et Vahlne (1977) selon lequel l'incertitude sur les marchés internationaux n'est réduite que par des opérations réelles sur les marchés en cause et non par l'acquisition d'informations "objectives" est à l'origine du lien entre les réductions d'incertitude et l'expérience. Cependant, l'analyse de la littérature relève certaines études ayant adopté un point de vue moins déterministe sur la question remettant ainsi en question le modèle U. En effet, ces études supposent que le processus international ne suit plus toujours une tendance incrémentale (Cavusgil, 1994 ; Sullivan and A. Bauerschmidt, 1990 ; Knight & Cavusgil, 1996 ; McDougall, Shane & Oviatt, 1994 ; Oviatt & McDougall, 1994), comme les cas des nouvelles entreprises internationales (Oviatt et McDougall, 1994), des 'born globals' (Welch et Luostarinen, 1988 ; Knight et Cavusgil, 1996) ou des start-ups mondiales (Oviatt et McDougall, 1995) comme exemples d'internationalisation accélérée après une participation relativement courte à leurs marchés nationaux (Camisón C. and Villar-López A., 2010). L'expérience internationale est un moyen d'accumuler des actifs immatériels exploitables sur les marchés étrangers (Vahlne et Nordström, 1993 ; Camisón C. and Villar-López A., 2010), ces derniers sont considérés par les tenants de l'approche fondée sur les ressources (RBV) comme les sources les plus précieuses d'avantages concurrentiels durables (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), comme nous

avons déjà cité, selon Barney une ressource doit être caractérisée par quatre attributs pour créer l'avantage compétitif durable : Valorisantes, rares, imparfaitement imitables et non substituables. Toutefois, les actifs immatériels exploitables à l'échelle internationale sont le stock accumulé de capacités, qui permettent d'affronter la concurrence internationale. Il s'agit des capacités technologiques, humaines et marketing qui correspondent aux compétences de l'entreprise en matière de coordination, de combinaison et de déploiement de ses actifs immatériels sur différents marchés. Parce que celles-ci sont intégrées aux routines, aux pratiques et à la culture de l'organisation, il sera très difficile à imiter. Ces capacités comportent également des avantages considérables en termes d'apprentissage à long terme, et sont donc difficiles à reproduire. De plus, elles reposent sur des connaissances tacites réparties entre de nombreuses personnes, de sorte qu'une entreprise ne peut pas acquérir ces connaissances simplement en attirant les employés des concurrents. (Camisón C. and Villar-López A., 2010).

Chez les entreprises en apprentissage sur les marchés internationaux, les avantages les plus directs sont les avantages associés aux retombées informatives (Aitken, Hanson et Harrison, 1997). En effet, l'entreprise tire des enseignements de son expérience directe à l'étranger, grâce à ses relations avec de nouveaux clients et fournisseurs, ainsi qu'à ses relations avec les concurrents (Fariñas et Ruano, 1999). Les connaissances acquises grâce à l'apprentissage international comprennent également la connaissance des marchés étrangers ou des nouvelles et meilleures occasions d'affaires, de la culture du pays d'accueil, des caractéristiques des institutions locales ou des goûts des consommateurs, ou des compétences pour gérer le processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). Une période plus longue sur les marchés internationaux peut également améliorer l'organisation des tâches commerciales (p. ex., la structure du service à la clientèle ou les plans de communication externe), une plus grande maîtrise des réseaux de distribution sur les marchés où l'entreprise exerce ses activités et une meilleure reconnaissance de la marque et de la réputation de l'entreprise par les consommateurs (Camisón C. and Villar-López A., 2010). Autre part, une expérience sur le marché international peut aider à développer les qualifications du personnel acquises dans l'entreprise par le biais de l'apprentissage par la pratique plutôt que par l'éducation formelle (Becker 1975; Kor et Leblebici, 2005).

2) *L'image du pays d'origine*

Parmi les nombreux facteurs qui ont un impact potentiel sur la compétitivité internationale, l'image du pays d'origine suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs et des spécialistes dans le monde entier (Parameswaran et Pisharodi, 1994 ; Khalid I. Al-Sulaiti et Michael J.

Baker, 1998 ; Baker et Ballington, 2002 ; Jaffe et Nebenzahl, 2001 et 2006 ; Jean Romain Cally, 2010). Lorsque les entreprises s'internationalisent, leur pays d'origine peut jouer un rôle essentiel car c'est l'un des moteurs de la perception du client et de son intention d'acheter. La littérature souligne que le pays d'origine peut désigner le pays de manufacture d'un bien (Country of Manufacture), le pays de l'assemblage final dans le cas où la production est répartie sur plusieurs localisations (Country of Assembly), le pays d'origine des différentes composantes du bien (Country of Parts), le pays d'origine de la marque (Country of Brand), le pays de conception et de design (Country of Design) (Rosanna Bruneau, 2014).

L'effet du pays d'origine des produits sur le comportement d'achat des consommateurs a été l'une des questions les plus étudiées dans le domaine des affaires internationales depuis les années 1960 (Schooler, 1965). Les consommateurs utilisent le pays d'origine du produit comme un repère extrinsèque avec d'autres indices intrinsèques (qualité, goût, caractéristiques physiques du produit, fonctionnalité, etc.) et extrinsèques (prix, nom de la marque, etc.) (Jean Romain Cally, 2010). En effet, les consommateurs fondent recours aux attributs extrinsèques pour évaluer un produit (ou une marque) c'est généralement lorsqu'ils sont incapables de détecter leur réelle qualité intrinsèque (Han et Terpstra, 1988).

Un grand nombre de travaux de recherche ont démontré que l'image du pays d'origine peut être considéré comme un attribut déterminant du choix des produits, autrement dit, les consommateurs fondent leur évaluation du produit en adoptant une attitude négative ou positive en fonction de l'origine du produit d'un pays donné (Bilkey et Nes, 1982 ; Johansson, 1989 ; Roth et Romeo, 1992 ; Srikatanyoo et Gnoth, 2002). Cependant, bien qu'il existe une littérature abondante sur ce sujet, certaines divergences dans la définition persistent.

L'image du pays est apparue pour la première fois dans un document de recherche rédigé par Nagashima en 1970, selon cet auteur : « Le consommateur a une image, une réputation et des stéréotypes particuliers à l'égard des produits d'un pays donné. Cette image est formée par le pays du produit représentatif, l'arrière-plan politique et économique, et les variables de tradition historique, qui représente l'image globale du pays ». Wang et Lamb (1983) définissent les effets du pays d'origine comme étant « Des obstacles intangibles à l'entrée sur de nouveaux marchés en raison des préjugés négatifs des consommateurs vis-à-vis des produits importés ». Selon Srikatanyoo et Gnoth (2002) : « il s'agit des croyances définies concernant l'industrialisation d'un pays et ses standards de qualité ». Pour Yasin et al (2007) c'est l'ensemble des perceptions des consommateurs concernant le pays d'où est originaire une marque. Jean Romain Cally (2010) définit l'image du pays d'origine (l'image de la nationalité de la marque) comme l'ensemble des perceptions qu'un individu entretient à l'égard du pays d'où est originaire une marque.

### III. METHODOLOGIE

En dépit de l'abondance des travaux de littérature sur le capital immatériel, la majorité des études ayant mis l'accent sur son impact sur la performance des entreprises (Bontis et al, 2000 (Malaisie) ; Hsu et Fan, 2009 (Taiwan) ; N. Kamukama, A. Ahiauzu et J. M. Ntayi, 2010 (Uganda) ; Andreeva T. et Garanina T., 2016 (Russie)), sur la création de valeur chez les entreprises (M.D.R. Cabrita and J.L. Vaz, 2005 (Portugal), Mhedhbi I. 2010 (Tunisie)), ainsi que sur la compétitivité des entreprises (Ikhlas Altarawneh, 2017 (Jordanie)). Les recherches qualitatives sur notre sujet demeurent encore peu nombreuses et jamais réalisées au Maroc.

Comme l'a annoncé Wacheux (1996), « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif avant tout, c'est vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes ». Notre étude exploratoire porte sur trois niveaux d'analyse. Le premier concerne l'importance du capital immatériel dans la création et le maintien de la compétitivité internationale des entreprises exportatrices opérant dans le secteur artisanal marocain. Le deuxième niveau d'analyse consiste à étudier l'interaction et les relations existantes entre les différentes composantes du capital immatériel de ces entreprises. Le troisième niveau de notre étude est celui d'examiner l'effet de modérateur de l'expérience internationale de l'entreprise et l'image du pays d'origine.

La construction de la grille d'entretien a été orientée vers trois thèmes principaux : I. Capital immatériel et sa décomposition chez les entreprises qui opèrent dans le secteur de l'artisanat marocain. II. Développement de l'entreprise artisanale marocaine sur le marché international. III. La compétitivité des entreprises artisanales marocaines sur le marché international. Les entretiens, d'une durée moyenne de 20 minutes, ont été enregistrés puis retranscrits.

#### a) Mode de collecte de données

La collecte des données a été effectuée à travers des entretiens individuels semi-directifs. En effet, la technique de l'entretien permet d'atteindre un niveau de profondeur et de richesse d'information qui fait défaut à d'autres techniques plus quantitatives. Elle est particulièrement adaptée lorsque le but de l'étude se veut essentiellement exploratoire. Les moyens techniques utilisés sont les suivants : l'enregistrement audio et la prise de notes. Les entretiens effectués avec les personnes concernées ont été intégralement retranscrits, afin de pouvoir les analyser correctement. Le recueil de données qualitatives a été programmé au cours du mois de février 2018. L'échantillon est composé de :

- ° Quatre directeurs et responsables d'entreprises exportatrices artisanales basées sur Marrakech.
- ° Un consultant et coordinateur du projet « Creative Mediterranean » et du cluster d'entreprises artisanales « Le Marrakech Creative Interiors Cluster ».

#### b) Analyse de contenu

L'ensemble des entretiens individuels a été transcrit sauf les discours hors contexte et hors sujet, et chaque verbatim extrait du texte d'origine a été présenté sous forme de liste, et puis codé sous forme d'un codage de type 'codage fermé'. De ce fait, L'unité d'analyse utilisée est l'analyse sémantique qui consiste à découper les discours en des idées et des thèmes. En effet c'est une étude qui choisit de s'intéresser seulement aux passages qui ont une signification «les idées clés». La lecture de chacun des entretiens a permis l'extraction de tous les thèmes abordés. Ces thèmes, tout interviewé confondu, ont ensuite été réunis par proximité des concepts qu'ils représentent.

#### IV. RESULTATS ET DISCUSSION

##### a) *Le capital immatériel des entreprises artisanales*

A la lumière des entretiens menés auprès des acteurs du secteur de l'artisanat au Maroc, nous avons déduit au premier abord que bien qu'elles soient différentes, la réflexion sur le capital immatériel d'une entreprise artisanale ne diffère pas de celui d'une entreprise industrielle, dans le sens où elles ont pareillement besoin d'un capital humain riche en compétences et en savoir-faire, une organisation performante, des clients fidélisés, et des partenaires externes profitables...etc. En effet, le capital immatériel de l'entreprise quelque soit son secteur d'activité n'est pas statique, il faut perpétuellement faire son suivi afin de pouvoir par la suite le développer et le valoriser : « *Le fait de penser qu'une entreprise artisanale est réduite par rapport à une entreprise industrielle, cela ne lui permettra pas d'évoluer, alors que les processus d'une entreprise industrielle ou semi industrielle sont applicables pour une entreprise artisanale. Si on accepte l'idée qu'une entreprise artisanale doit avoir un canal de réflexion qui est plus court que celui d'une entreprise industrielle ou semi industrielle, cela pousse l'entreprise artisanale à ne pas avoir de vision. Donc aujourd'hui, je pense qu'une entreprise artisanale doit avoir une réflexion qui va la porter à des résultats plus grands et des ambitions plus grandes* ». Cependant la cartographie du capital immatériel et la nature des éléments sur lesquels l'entreprise artisanale s'appuie reste particulière :

##### 1) *Capital humain*

La production artisanale concorde principalement avec le 'fait main', ceci traduit grandement l'indispensabilité du capital humain à l'égard de l'activité de ces entreprises. En effet, le capital humain de l'entreprise artisanale est principalement formé par un savoir-faire et des compétences acquis soit par un apprentissage informel à travers la pratique quotidienne, ou bien à travers des formations professionnelles. Cependant, le premier cas reste toujours dominant au Maroc, « *Le métier artisanal est principalement un héritage non appris suite à une formation* ». La créativité et l'innovation

représente également des éléments clés du capital immatériel de ces entreprises : « *Il faut innover et être créative dans la gamme pour développer la demande* » - « *la créativité nous permet de toujours développer de nouveaux designs pour les produits afin de stimuler la demande* » - « *Le design c'est l'idée de base qui rend nos produits unique* ».

##### 2) *Le capital organisationnel*

Les discours recueillis lors de nos entretiens témoignent que le capital organisationnel de l'entreprise artisanale exportatrice est composé principalement de cinq processus : Processus de stockage : « *Pour les processus, nous sommes entrain de mettre en place des nouvelles zones de stockages* », Processus de production : « *Nous avons également acheter des nouvelles machines pour nous améliorer côté qualité.* », Processus de commercialisation : « *Pour la visibilité, il faut participer à des foires ... aussi, il y a les magazines nationaux et internationaux* », Processus de certification : « *Il y justement aussi la question de certification, parce qu'aujourd'hui les marchés européens et américains demandent de plus en plus des certifications* » et Processus de transport : « *Côté transport nous avons signé avec une plate forme* ». Ainsi que des bases de données clients et fournisseurs alimentées principalement lors des foires nationales et internationales : « *En plus des fournisseurs, nous disposons des bases de données client. Ces bases de données sont alimentées principalement lors des salons internationaux* ». Le copyright est également un élément important du capital organisationnel de ces entreprises : « *L'un des problèmes rencontrés est celui des copyrights, si on fabrique un modèle qui est fait main, n'importe qui peut s'en inspirer.... Dans l'artisanat c'est ça la difficulté. C'est important que chaque produit soit déposé* ».

##### 3) *Le capital relationnel*

Au delà des clients et des fournisseurs, l'entreprise artisanale exportatrice entretient des liens avec des partenaires externes qui sont tout autant importants pour sa réussite. Les transporteurs sont l'un des partenaires primordiaux de l'entreprise artisanale exportatrice : « *Notre développement à l'international a été accompagné d'une grande organisation surtout au niveau du choix des plateformes de transport* ». Aussi, trois entreprises de notre échantillon font partie du cluster "Le Marrakech Creative Interiors Cluster" : « *Nous avons également un cluster qui est pour moi une caisse de résonance...pour moi l'effet réseau avec des entreprises dans le même secteur est très important* ». De plus, Les associations professionnelles, les partenaires institutionnels, les acteurs du secteur touristique et les organisateurs des salons de l'artisanat représentent également le capital relationnel de ces entreprises.

##### b) *L'interaction entre les composantes du capital immatériel*

Dans notre analyse de la revue de littérature sur le capital immatériel, nous avons relevé de nombreux travaux qui confirment la relation d'interaction entre les différentes composantes du capital immatériel. Dans ce même sens, l'étude qualitative menée a souligné l'interdépendance entre le capital humain, organisationnel et relationnel chez les entreprises exportatrices du secteur de l'artisanat marocain : « En demandant un modèle sur mesure, le client contribue implicitement à développer de nouvelles gammes pour l'entreprise en stimulant notre créativité »-« Le personnel joue un rôle important pour garder de bonnes relations avec l'extérieur, par exemple pour les clients, c'est en étant à leur écoute, très réactif et flexible, qu'on peut les fidéliser. »-« Les designs des produits sont conçus au sein de l'entreprise, et parfois nous faisons appel à un fournisseur pour la réalisation ». Cependant le capital humain reste l'élément central : « La main d'œuvre qualifiée est à l'origine de la réussite de l'entreprise artisanale ».

c) *L'impact du capital immatériel sur la compétitivité internationale des entreprises artisanales*

Tout d'abord, en analysant les discours de notre échantillon sur les facteurs clés de succès pour être compétitif sur le marché international, nous avons déduit que les sources de la compétitivité des entreprises artisanales exportatrices sont liées principalement aux éléments immatériels.

Bien que la problématique du prix soit la première difficulté à la quelle se trouve confronté le produit de l'artisanat marocain sur le marché international : « La difficulté de l'artisanat c'est le fait d'être limité au niveau des capacités en termes de quantités, nous faisons tout à la main, c.-à-d. que ça prend beaucoup de temps et cela se répercute forcément sur les prix », la compétitivité du produit artisanal dépend principalement des facteurs hors-prix comme l'engagement de l'entreprise vis-à-vis le respect des délais : « L'export implique une grande organisation assez précise, le grand challenge de l'export c'est le temps »- « Il y a aussi le problème du transport qui influe sur l'efficacité au niveau du respect des engagements ». On déduit que le choix des partenaires joue un rôle important dans le maintien de la compétitivité de ces entreprises.

La qualité est également impérative à la réussite de l'entreprise artisanale sur le marché étranger, que ça soit au niveau du produit final ou bien du choix des matières premières, la qualification du capital humain s'avère importante : « C'est la qualité du travail sur le produit et la qualité des matières utilisés qui génère les clients. Pour réussir à long terme, une société doit avoir ces éléments. ».

La certification a été en particulier soulignée par nos interviewés comme source d'avantage concurrentiel des produits de l'artisanat marocain sur les marchés développés : « Nous avons également fait appel à un cabinet de conseil pour nous aider à installer des procédures, pour aller ensuite dans une certification ISO »- « Aujourd'hui les

marchés européens et américains demandent de plus en plus des certifications ».

La créativité et l'innovation reste les éléments de base pour pouvoir adapter le produit artisanal à la demande du marché et le moderniser tout en gardant son authenticité : « Il faut également innover et être créative pour développer la demande... Le design c'est l'idée de base qui fait de nos produits unique »- « L'entreprise artisanale à la facilité de renouveler et d'innover dans ses produits constamment c.-à-d. changer aujourd'hui une gamme de produit ça peut aller très vite pour une entreprise artisanale ».

d) *L'effet modérateur de l'expérience internationale et L'image du pays d'origine*

1) *L'expérience internationale*

Notre étude qualitative nous a conduits à déduire que bien que l'expérience internationale soit un élément essentiel pour l'entreprise exportatrice, selon nos interviewés, elle représente un grand avantage plutôt qu'une nécessité : « De toute manière, pour nous, le marché national nous permet d'acquérir de l'expérience, et nous permet de se forger une première réputation et par la suite on attaque l'export. »- « Absolument pas, aujourd'hui, nous sommes dans un monde ouvert, 70% des ressources sont disponibles à travers le digital, aujourd'hui on peut avoir un site internet ou juste les réseaux sociaux pour créer une startup. ». Ceci nous permet de déduire que la vision moderne des startups mondiales et les 'Born Global' est aussi applicable à l'entreprise artisanale.

2) *L'image du pays d'origine*

« Ce qui différencie notre entreprise dans le marché international, c'est cette touche fait main, de storytelling derrière, de femme des coopératives marocaines, de culture berbère... C'est ce qui nous permet de nous différencier par rapport à la concurrence... l'histoire et la culture du Maroc, c'est sur cela que nous communiquons. ». Notre étude nous a mené à approcher l'influence de l'image du pays d'origine sur l'activité à l'international des entreprises qui opèrent dans le secteur de l'artisanat, nous avons déduit que l'image du pays d'origine y occupe une place importante. En effet, l'artisanat reflète la culture d'un pays, cela influence directement la valeur du produit : « Un produit peut être fabriqué en Asie par des machines par milliers mais cela ne détrônera jamais le 'hand made' ». Toutefois l'image du pays d'origine peut influencer aussi bien positivement que négativement la compétitivité d'un produit car dans certains cas c'est bien de mentionner de pays d'origine mais dans d'autres cas non, cela dépend de la réputation auprès du pays où on exporte : « Je pense qu'il ne faut jamais se cacher derrière des excuses, c.-à-d. qu'il y a une réalité de diplomatie internationale ou de stratégie régionale qui fait que par exemple si on est un pays arabe on a une certaine réputation ».

## V. CONCLUSIONS

En comparant les résultats obtenus de notre étude et les apports de la littérature, on déduit que quel que soit son secteur d'activité, le capital immatériel représente une source de compétitivité internationale pour l'entreprise. Nous avons aussi mis l'accent sur l'effet modérateur de l'image du pays d'origine qui s'est révélé très significatif, spécialement pour le secteur de l'artisanat. Cependant, l'expérience internationale des entreprises qui opèrent dans ce secteur particulier n'a pas été identifiée comme élément modérateur dans la relation du capital immatériel et la compétitivité internationale. En conséquence, la vision moderne des nouvelles entreprises internationales, des startups mondiales et des 'Born Global' est aussi applicable à l'entreprise artisanale.

Bien que la principale limite de l'étude qualitative menée est celle de la taille de notre échantillon. En effet, une autre recherche peut être entreprise pour vérifier les résultats de la présente étude en élargissant la taille de l'échantillon. Il serait aussi intéressant d'utiliser les propositions et les conclusions de ce travail pour une recherche quantitative en vue d'une compréhension plus approfondie sur le capital immatériel et son impact sur la compétitivité internationale

## VI. REFERENCES

- [1] Aitken, B., G. H. Hanson, and A. Harrison (1997). 'Spillover, Foreign Investment and Export Behavior.', *Journal of International Economics* 43, p.103-132.
- [2] Baker, M et Ballington, L (2002). 'Country of origin as a source of competitive advantage.', *Journal of Strategic Marketing*, 10, p.157-168.
- [3] Barker, A. T., and E. Kaynak (1992). 'An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters.', *International Marketing Review* 9, p.27-36.
- [4] Barker, A. T., and E. Kaynak (1992). 'An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters.', *International Marketing Review* 9, p.27-36.
- [5] Barney, J.B., (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, Vol 17
- [6] Becker, G. S. (1975). 'Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education.' New York: Columbia University Press.
- [7] Becker, G. S. (1975). 'Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education.' New York: Columbia University Press.
- [8] Bilkey, W et Nes, J. E. (1982). 'Country-of-origin effects on product evaluations.', *Journal of International Business Studies*, 13(Spring/Summer), p.89-99.
- [9] Bontis N., Chua Chong Keow W., Richardson S (2000). 'Intellectual capital and business performance in Malaysian industries', *Journal of Intellectual Capital*.
- [10] Bontis N., Chua Chong Keow W., Richardson S (2000). 'Intellectual capital and business performance in Malaysian industries', *Journal of Intellectual Capital*.
- [11] Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., (1999). " Les Indicateurs De l'immatériel ", *l'expansion management review*, N°95, Décembre, p.37-46.
- [12] Bontis, Sharabati A.A. and Jawad S. N., (2010). 'Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan', *Management Decision* Vol. 48 No. 1, 2010 pp. 105-131
- [13] Buckley, Peter J (1989). 'Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: the theoretical Background', *Small Business Economics*, 1, 89-100.
- [14] Cabrita, M. and Bontis, N. (2008). 'Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry', *International Journal of Technology Management*, Vol. 43, p. 212-37.
- [15] Cavusgil, S. T. 1994, 'Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters', *Journal of International Marketing*, vol. 2, no. 3, p. 4.
- [16] Centre du commerce international CCI et Organisation mondiale de la propriété intellectuelle OMPI (2003). 'Le marketing des produits de l'artisanat et des arts visuels : Le rôle de la propriété intellectuelle, Guide pratique'.
- [17] César Camisón and Ana Villar-López (2010). 'Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy', *Journal of Small Business Management* 2010 48(2), p.116-151
- [18] Chen, Y. (2008). 'The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms', *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, p. 271-286.
- [19] CIGREF (2006). 'Pépin, J.F. Capital immatériel, 7 jours pour comprendre', journées d'étude.
- [20] CIGREF (2008). 'Capital immatériel et Systèmes d'Information', Cahier n° 4.
- [21] Contrat Programme (2006 - 2015). 'Vision 2015 de l'Artisanat : Notre authenticité, moteur de notre essor'.
- [22] D. Depperu, D. Cerrato, 2005 ; M. Ternisien, A.F. Diguët, (2000). 'Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie', Les Éditions de l'Industrie, Paris 2001.
- [23] Davidson (1980). 'Experience effects in international transfer and technology transfer.' Ann Arbor: UMI Research Press.
- [24] Dyer, J. and Singh, H. (1998). 'The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, p. 660-679.
- [25] Edvinsson L. et Malone M., (1997). 'Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower', Harper Business.
- [26] Fariñas, J. C., and S. Ruano (1999). 'Eficiencia Empresarial y Actividad Exportadora.' *Papeles De Economía Española* 78-79, p.220-234.
- [27] Han, C.M. and Terpstra, V. (1988). 'Country of origin effects for uni-national and bi-national products', *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Summer, p. 235-55.
- [28] HoudaGhozzi, (2008). 'L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires'.
- [29] Ikhlas Altarawneh, (2017). "Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Pharmaceutical Companies", *European Journal of Business and Management*, Vol.9, No.5, 2017, p 39-53.

- [30] ImenMhedebi (2010). 'Capital immatériel : interaction et création de valeur. Cas d'entreprises tunisiennes', Université Jean Moulin Lyon 3.
- [31] ImenMhedhbi (2010). 'Capital immatériel : interaction et création de valeur. Cas d'entreprises tunisiennes', Université Jean Moulin Lyon.
- [32] IssamJallouli (2008). 'Relations entre le capital immatériel des pme manufacturières et leur performance: une étude exploratoire', Université Du Québec À Trois-Rivières.
- [33] Jaffé, E.D et I.D. Nebenzahl (2001). 'National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-Of-Origin Effects', Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- [34] Jaffé, E.D et I.D. Nebenzahl (2006). 'National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of place branding.', Copenhagen Business School Press. 2nd revised edition.
- [35] Jaradate, O. M., Al-Samralie, F. A., &Jadallah, N. A. (2012). Intellectual capital and its role in achieving competitive advantage: a field study for the Jordanian income tax service. *European Journal of Science Research*, N°3, p 69.
- [36] Jean Romain Cally (2010). 'La certitude des consommateurs : concept et analyse des effets dans le cas de la nationalité de la marque', Université de la Réunion
- [37] Johanson, J., and F. Wiedersheim-Paul (1975). 'The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies.', *Journal of Management Studies* 12(3), p.305–323.
- [38] Johanson, J., and J. E. Vahlne (1990). 'The Mechanism of Internationalisation.', *InternationalMarketing Review* 7(4), p. 11–23.
- [39] Johanson, Jan & Jan-Erik Vahlne (1977). 'The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments', *Journal of International Business Studies*, Spring p. 23-32.
- [40] Johansson, J.K. (1989). 'Determinants and effects of the use of 'made in' labels'', *International Marketing Review*, vol. 6, N°1, p.47-58.
- [41] Khalid I. Al-Sulaiti Michael J. Baker, (1998), 'Country of origin effects: a literature review', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16 Iss 3 pp. 150 - 199
- [42] Knight, G. A. &Cavusgil, S. T. 1996, 'The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory', *Advances in International Marketing*, vol. 8, p. 11 - 27.
- [43] Kor, Y., and H. Leblebici (2005). 'How Do Interdependencies among Human- Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms Financial Performance?', *StrategicManagement Journal* 26, p.967– 985.
- [44] Krishna Erramilli (1991). 'The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms', *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3 (3rd Qtr., 1991), p.479-50
- [45] Lin, L. Y., & Chen, C. S. (2006). 'The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: an empirical study of insurance and catering services in Taiwan.', *Journal of Consumer Marketing*, 23(5), p. 248-265.
- [46] M. Ternisien, A F. Diguët, (2000). 'Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie'
- [47] Mahroum, S. (2002). 'Highly Skilled Globetrotters: Mapping the International Migration of Human Capital.', *R&DManagement* 30(1), p. 23–32.
- [48] Nagashima, A. (1970). 'A comparative made in product image survey among Japanese businessmen', *Journal of Marketing*, Vol. 41, July, p. 95-100.
- [49] NorjayaMohdYasin, Mohd Nasser Noor, Osman Mohamad, (2007) "Does image of country-of-origin matter to brand equity?", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 Issue: 1, p.38-48,
- [50] OCDE (2006). 'Actifs Immatériels Et Création De Valeur', Rapport de la réunion du conseil de l'OCDE Au niveau ministériel.
- [51] Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1995). 'Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage', *Academy of Management Executive*, vol. 9, no. 2, p. 30-43.
- [52] Oviatt, B. M., and P. P. McDougall (1994). 'Toward A Theory of International New Ventures.', *Journal of International Business Studies* 25, p.45–64.
- [53] P. Seemann, D. De Long, S. Stucky, E. Guthrie, (2000). 'Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital', *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, edited by Daryl Morey et al. p 6.
- [54] Parameswaran R, Pisharodi RM (1994). 'Facets of country of origin image: an empirical assessment'. *J Advert*; 23 March 1994, p.43-61.
- [55] Paula Benevene, MichelaCortini (2010). 'Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, p.123 – 139.
- [56] PENROSE. E. (1959), "the theory of the growth of the firm", Wiley, New York
- [57] Pierrat (2009). 'Immatériel et comptabilité', *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, p. 913-920.
- [58] Porter M. (1980) ; 'Choix stratégique et concurrence', Paris, Economica
- [59] Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997). 'Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, Macmillan, Basingstoke'
- [60] Rosanna BRUNEAU(2014). 'Le Pays d'origine dans le marketing de produits gastronomiques français', Institut d'études politiques de Toulouse
- [61] Roth, Met Romeo, J (1992). 'Matching product category and country image perceptions : A framework for managing country-of-origin effects.', *Journal of International Business Studies*, Quarter 3, p.477-497.
- [62] Salima ABDELHAI, Bouchra LEBZAR (2018). 'Exploration des composantes du capital immatériel: Etude de cas d'une entreprise suisse', *International Journal of InnovativeResearch in Human Sciences (IJIRHS)*.
- [63] Schooler, R.D. (1965). 'Product bias in the central American common market', *Journal of Marketing Research*, November, p. 394-7.
- [64] Shih, K., Chang, C. and Lin, B. (2010). 'Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 No. 1, p. 74-89.
- [65] Siggel, E., (2007). 'International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for

- measurement', *Journal of Industrial Trade and Competition*, 6: 63–66.
- [66] Srikatanyoo, N etGnoth, J (2002). 'Country image and International Tertiary education.', *Brand Management*, Vol 10, N°2, p.139-146.
- [67] Srikatanyoo, N. and Gnoth, J. (2002). 'Country image and international tertiary education', *Journal of Brand Management*, 10(2), p. 139-48.
- [68] Stewart T. (1997). 'Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations'.
- [69] Sullivan and A. Bauerschmidt (1990). 'Incremental Internationalisation: A Test of Johanson and Valhne's Thesis.', *Management International Review* 30, p.19–30.
- [70] Sveiby K E. (1998). "Measuring Intangibles and Intellectual Capital: An Emerging First Standard".
- [71] Tatiana Andreeva et Tatiana Garanina (2016). 'Intellectual Capital Elements Interaction and Company Financial Performance: Evidence from Russia', *Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital* p. 19-27.
- [72] Vahlne, J. E., and K. A. Nordström (1993). 'The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience.', *The International Trade Journal* 7(5), p.529–548.
- [73] Vahlne, J. E., and K. A. Nordström (1993). 'The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience.', *The International Trade Journal* 7(5), p.529–548.
- [74] Vernon, R. (1966). 'International Trade and International Investment in the Product Cycle.', *Quarterly Journal of Economics* 83(1), p.190–207.
- [75] Vilani Sachitra, (2016). 'Review of Competitive Advantage Measurements: Reference on Agribusiness Sector'. *Journal of Scientific Research & Reports*
- [76] Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). 'Internationalisation: Evolution of a Concept', *Journal of General Management*, vol. 14, no. 2, p. 34-55.
- [77] Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol 5
- [78] Wiedersheim-Paul, F., H. Olson, and L. Welch (1978). 'Pre-Export Activity: The First Step in Internationalisation.', *Journal of International Business Studies* 9, p.47–58.
- [79] Zambon, S. (2002). 'Accounting, intangible and intellectual capital: an overview of the issues and some considerations', Working Paper 4, University of Ferrara, Ferrara.

## L'impact de la crise pétrolière sur la performance du système bancaire algérien

DERDER Nacéra

Maitre de conférences à l'Université

M'hamed Bouguerra Boumerdes –Algérie

Email : [faresabdou16@yahoo.fr](mailto:faresabdou16@yahoo.fr)

Tel : 213662095186

### Résumé

A travers ce papier, nous tenterons d'évaluer l'impact de la crise pétrolière, que connaît l'économie algérienne depuis 2014, sur la performance du système bancaire algérien, tout en mettant la lumière sur les mesures prises par les banques et les autorités du pays pour contribuer à l'amélioration de l'intermédiation financière en Algérie.

Suite à cette étude nous proposerons les réformes qu'il va falloir entreprendre pour faire du système bancaire algérien un système performant, efficace et indépendant des recettes pétrolières capable d'attirer l'investissement notamment étranger.

**Mots clés :** crise pétrolière, système bancaire algérien, performance, intermédiation financière.

### Introduction

Dés le début des années 90, et avec le passage de l'économie algérienne d'une économie planifiée à une économie de marché, le système bancaire algérien a connu de profondes réformes qui ont permis à l'Algérie d'avoir un système bancaire stable mais exposé à la volatilité des recettes pétrolières.

En 2014 et avec la chute des cours mondiaux des hydrocarbures, l'Algérie a adopté, suite à la multiplication des signes de la crise, un nouveau modèle de croissance économique qui vise à préserver

les équilibres financiers et diversifier l'économie du pays pour atténuer la dépendance vis-à-vis du pétrole.

Pour financer cette diversification, les investisseurs en Algérie, particuliers ou entreprises, sont dans l'obligation de recourir au système bancaire pour solliciter le financement de leurs projets et cela suite à l'existence d'un marché financier très peu développé. Ceci implique que le système bancaire algérien doit intervenir pour financer les entreprises, publiques et privées, relevant de tous les secteurs d'activité pour l'acquisition du matériel et d'équipements, l'extension ou renouvellement des moyens de production sans oublier le financement de l'exploitation.

Au vu des contraintes que subi, aujourd'hui, le système bancaire algérien, l'objectif principal de notre travail est de mettre la lumière sur la réalité actuelle du système bancaire algérien et des défis qu'il doit relever, dans cette phase critique de son évolution, pour répondre aux exigences du nouveau modèle de croissance économique.

Sur le plan méthodologique, notre travail vise à répondre à la question fondamentale suivante : **Quelles sont les réformes à engager et les mesures à prendre pour permettre au système bancaire algérien de financer la diversification de l'économie nationale tout en étant performant et indépendant vis-à-vis des recettes pétrolières du pays ?**

Pour appréhender notre problématique, nous avons formulé deux hypothèses qui se résument comme suit :

**Première hypothèse :** Depuis l'avènement de la crise, les banques algériennes ont déployé des efforts considérables pour booster l'investissement en Algérie et soutenir la diversification de l'économie.

**Deuxième hypothèse :** Conscientes de l'importance du secteur bancaire dans la vie économique, les autorités algériennes

ont engagé des réformes et pris plusieurs mesures pour contribuer à l'amélioration de la performance du système bancaire.

En ce qui concerne le plan de travail adopté pour traiter le sujet en question, nous avons structuré notre travail en 5 points :

- 1- La structure actuelle du système bancaire algérien,
- 2- Evolution de l'intermédiation financière au sein du système bancaire algérien,
- 3- Evolution de la liquidité bancaire,
- 4- L'impact des crédits à l'économie sur le produit intérieur brut,
- 5- L'impact des crédits à l'économie sur la liquidité de l'économie.

### 1- La structure actuelle du système bancaire algérien

Le système bancaire algérien, tel qu'il se présente aujourd'hui, est constitué d'une manière pyramidale. Au sommet, il existe une banque centrale (Banque d'Algérie) chargée de la régulation et de la surveillance du système bancaire, qui est appuyée par une autorité d'agrément (le conseil de la monnaie et du crédit) et une autorité de contrôle (la commission bancaire), toutes deux présidées par le gouverneur. A la base, la loi bancaire algérienne distingue deux catégories d'établissements : Les banques commerciales (universelles) et les établissements financiers spécialisés.

Sous l'angle de la typologie des opérations bancaires, la première catégorie collecte les ressources auprès du public, distribue des crédits à la clientèle, met à leur disposition des moyens de paiement et en assure la gestion. Elle effectue aussi différentes opérations bancaires connexes. En 2017, le nombre de banques commerciales (publiques et privées) exerçant sur la place financière du pays s'élève à 20 dont 14 privées à capitaux

étrangers,<sup>1</sup> et cela du fait de la liquidation des banques privées à capitaux nationaux à partir de 2003. Suite à ces liquidations, un fonds de garantie des dépôts a été créé. Placé sous la supervision du conseil de la monnaie et du crédit, l'organe de surveillance qui fixe les primes annuelles, le fonds de garantie des dépôts bancaires rend compte des montants recouverts et effectue les paiements sur instruction de la commission bancaire.

Contrairement aux banques, les établissements financiers exerçant en Algérie sont de création récente, ils effectuent toutes les opérations de banque, à l'exception de la collecte de ressources auprès du public et la gestion des moyens de paiement, activités qui leur sont interdites par la législation bancaire. En 2017 et selon les données de la Banque d'Algérie, le nombre d'établissements financiers s'élève à 10 dont la moitié est la propriété de l'Etat.

Tableau n°1  
Evolution du nombre d'agences des banques et sociétés financières en Algérie 2011-2015.

	2011	2012	2013	2014	2015
Agences banques publiques	1086	1091	1094	1113	1123
Agences banques privés	274	301	315	325	346
Total agences bancaires	1360	1392	1409	1438	1469
Agences sociétés financières	81	85	86	87	88

Source : Banque d'Algérie.

En termes de structure du secteur bancaire et comme l'atteste le tableau n°1, les banques publiques, au nombre de six (06) prédominent par l'importance de leurs réseaux d'agences, réparties sur tout le territoire national ; le réseau d'agences des

<sup>1</sup> Banque d'Algérie « tendances monétaires et financières » note de conjoncture du premier semestre 2017.

banques privées reste encore limité et concentré au nord du pays, bien que leur rythme d'implantation se soit accéléré au cours des ces dernières années.

Avec un nombre d'agences estimé à 1469 en 2015 dont plus de 76% appartiennent aux banques publiques, le ratio population/guichets bancaires s'établit à 27 229 habitants par agence bancaire. Ce modeste niveau de bancarisation qui demeure loin des normes internationales est aussi confirmé par le ratio population active/guichets bancaires qui s'établit à son tour à 8123 personnes en âges de travailler par agence bancaire.

A ce niveau d'analyse, on peut conclure que les efforts déployés par les banques algériennes, pour améliorer la bancarisation de l'économie, restent limités.

## 2- Evolution de l'intermédiation financière au sein du système bancaire algérien

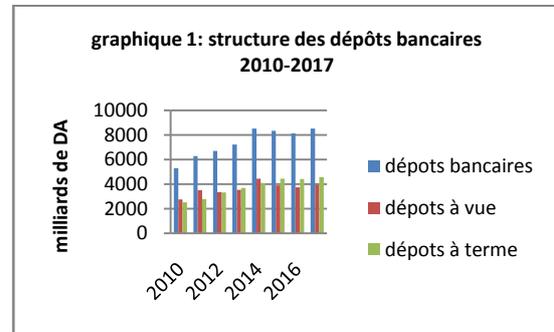
L'objet de l'étude de l'évolution des dépôts et les crédits bancaires, durant la période allant de 2010 à 2017, est de présenter les caractéristiques de l'intermédiation financière au sein du système bancaire algérien et son rôle dans le financement de l'économie nationale notamment après trois années de choc externe.

### 2-1- Evolution des dépôts bancaires

Avant l'avènement de la crise pétrolière et durant la période allant de 2010 à 2013, l'activité collecte des ressources des banques a enregistré une progression annuelle de l'ordre de 12.23 %, en passant de 5287.96 milliards de dinars à 7229.11 milliards de dinars.

Suite à la chute des prix du pétrole d'environ 50% en 2014, l'encours des dépôts collectés par les banques, a connu une baisse en 2015 (-2,15 %) et en 2016 (-2.32%), contre un accroissement de 3.82%

au premier semestre 2017. D'après le graphique n°1, on remarque que la part des dépôts à vue des banques dans le total des dépôts collectés a été largement affectée par la crise pétrolière et cela du fait que les dépôts du secteur des hydrocarbures sont des dépôts principalement à vue.



Source : Banque d'Algérie.

Dans le but de compenser l'impact de la crise pétrolière sur les dépôts bancaires, et de drainer l'épargne restée inactive notamment dans le circuit informel, le gouvernement algérien vient de permettre aux banques publiques de se lacer, au cours le l'année 2018, dans la finance islamique via la création des fenêtres de services islamiques.

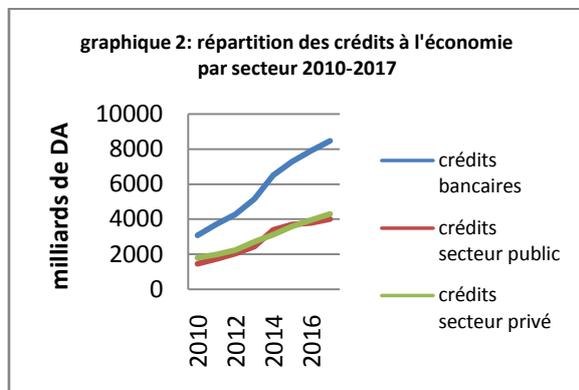
Pour ce qui est des parts des banques publiques et privées sur le marché des ressources, nous avons relevé la prédominance des banques publiques avec 87% des recettes collectés. Mais à ce niveau il est important de souligner qu'en matière de ressources ces banques publiques restent fragiles du fait qu'elles sont fortement dépendantes du trésor qui rachète leurs créances impayées détenues sur les entreprises publiques et privés.

### 2-2- Evolution des crédits bancaires

Avant la crise pétrolière et selon les données de la banque d'Algérie, les crédits à l'économie ont connu une progression soutenue passant de 3086.5 milliards de dinars en 2010 à 5156.3 milliards en 2013. L'accroissement des crédits s'établit respectivement à 20.3% en 2013 contre 15,3 % en 2012 et 14,0 % en 2011.

A partir de 2014 et malgré la diminution des ressources des banques liées aux

déficits des paiements extérieurs, les crédits à l'économie, ont poursuivi leur progression au rythme de 16,57 % en 2015 contre 26,15 % en 2014, et 8.66% en 2016 contre 5.53% en juin 2017.



Source : Banque d'Algérie.

De cette évolution, il est ressort que le choc des prix du pétrole n'a pas eu d'effet sur les crédits à l'économie.

L'analyse de la structure des crédits par secteur juridique montre que la part des crédits au secteur privé enregistre une tendance haussière durant la période 2010 à 2017, ceci s'explique par les diverses mesures incitatives offertes par les autorités aux entreprises privées, dont une bonification des taux d'intérêt pour les prêts à l'investissement, ainsi que la mise en place de deux fonds de garantie destinés aux PME. A cela s'ajoute le secteur de microcrédit qui a connu plusieurs programmes du gouvernement visant les micro-entreprises (ANGEM), les jeunes travailleurs indépendants (ANSEJ) et les adultes sans emploi (CNAC). Toutes ces entités sont fortement subventionnées et fonctionnent en partie en coopération avec les banques publiques.

Les crédits accordés aux ménages ont atteint 596,5 milliards de dinars à fin juin 2017 contre 536,6 milliards de dinars à fin décembre 2016, soit une hausse de 11,2% contre 7,1% au premier semestre de 2016 et 7,7% au second. <sup>2</sup> Cette hausse

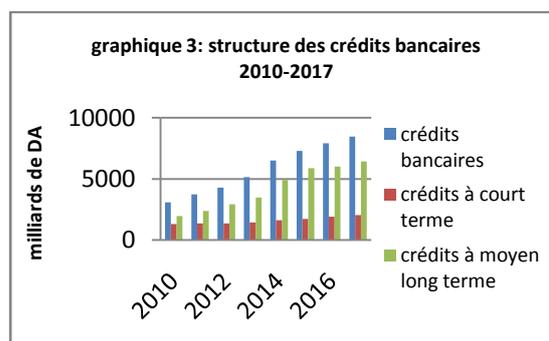
<sup>2</sup> Banque d'Algérie « tendances monétaires et financières » note de conjoncture du premier semestre 2017.

s'explique par le retour des crédits à la consommation en faveur de la production nationale, et le désengagement progressif de l'Etat dans le financement du secteur de l'habitat.

L'évolution de la part des crédits au secteur privé, illustrée par le graphique n°2, reflète les efforts déployés par les banques et les autorités du pays pour soutenir le secteur privé notamment les PME et les crédits à la consommation considérés comme moteur de la croissance économique.

Concernant l'encours des crédits distribués au secteur public, il représente 47,7 % du total des crédits à l'économie en 2012, contre 46,8 % en 2011. A fin juin 2017, la part des crédits au secteur public est passée de près de 49,97 % à fin 2016 à 49,21 % à fin juin 2017. Cette évolution reflète bien le poids du secteur public dans l'économie algérienne qui reste assez important malgré la terrible chute des recettes du pays.

La structure des crédits distribués par les banques avant la crise pétrolière, illustre la tendance haussière des crédits à moyen et long terme dont la part relative a atteint 68,3% de l'encours des crédits distribués à fin 2012 contre 31,7% pour les crédits à court terme.



Source : Banque d'Algérie.

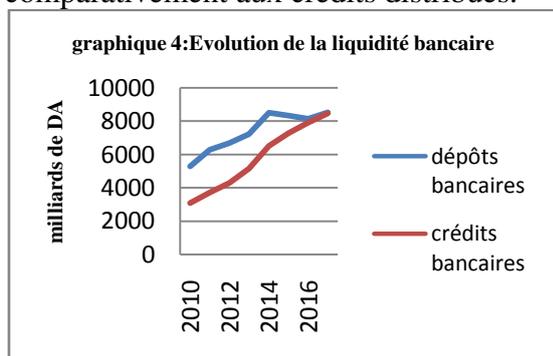
Malgré la chute des prix des hydrocarbures, et selon le graphique n°3, les crédits à moyen long terme continuent de prédominer. Ainsi, la part des crédits à court terme est passée de 24,2% à fin 2016 à 23,84% à fin juin 2017, celle des crédits

à moyen terme de 22,9% à 23,2% et celle des crédits à long terme de 52,9% à 53%. De ce constat ressort l'importance accordée par les banques au financement de l'investissement en Algérie.

Notons enfin que, sur le marché des crédits, la part des banques privées est très limitée, elle représente seulement 13% du total des crédits distribués, et que l'intervention de ces banques porte sur le financement des entreprises privées et ménages. Par ailleurs, si les banques publiques assurent la totalité du financement du secteur public, leur part dans le financement du secteur privé demeure importante, à savoir 74,6% contre 73,2% en 2011 et 76,1% en 2010. Ces caractéristiques de la place financière algérienne illustrent clairement le désengagement des banques privées dans le financement de la diversification de l'économie nationale.

### 3- Evolution de la liquidité bancaire

En raison du repli des cours du pétrole sur les dépôts bancaires et de la croissance des crédits à l'économie, le ratio crédits bancaires / dépôts collectés en dinars, qui était de 69,5% en 2013 est passé à 79,1% à fin 2015 puis à 87,1% en 2016 pour s'élever à 89,1% en juin 2017 ; cela indique une baisse de l'excédent de ressources collectées par les banques comparativement aux crédits distribués.



Source : Banque d'Algérie.

Sous l'effet de la contraction de l'excès de liquidité, illustrée par le graphique n°4, la Banque d'Algérie a suspendu ses opérations de ponction des liquidités, et elle a mis en place des instruments de

refinancement tout en baissant les taux d'intérêt.<sup>3</sup>

En effet la reprise des opérations de refinancement des banques par la Banque d'Algérie a débuté par des opérations de réescompte en août 2016, pour pratiquer ensuite des opérations d'open market à diverses échéances (à 7 jours puis à 3, 6 et 12 mois) à partir de mars 2017<sup>4</sup>. De ce fait le marché monétaire interbancaire s'est davantage dynamisé de sorte que les montants moyens échangés durant cette période ont atteint 211,6 milliards de dinars contre 153,8 milliards de dinars au second semestre de 2016. De plus, avec la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle hebdomadaire de la liquidité bancaire, adossée à ces opérations, par la Banque d'Algérie, les taux d'intérêt sur le marché au jour le jour et à terme sont nettement remontés par rapport aux années 2015 et 2016. Le rapprochement et l'ancrage de ces taux sur le taux directeur permettra à la Banque d'Algérie de disposer, à terme, d'un canal effectif de transmission de la politique monétaire.

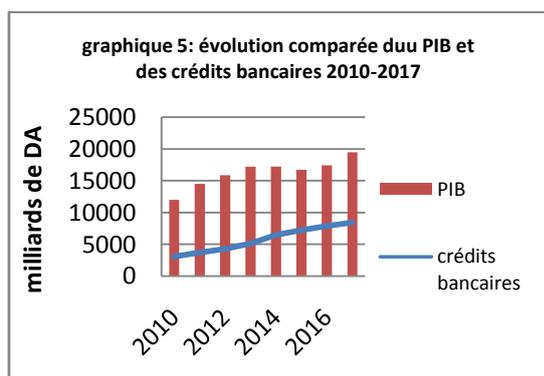
### 4- L'impact des crédits à l'économie sur le produit intérieur brut

D'après le graphique n° 5, l'impact de la crise pétrolière sur le secteur réel reste limité. En effet, en 2016, la croissance du produit intérieur brut (PIB) s'est établie à 3.5%, contre 0.13% en 2014. Malgré cette évolution positive, nous avons relevé que la progression des crédits à l'économie a été plus rapide que celle du PIB notamment en 2015 et 2016, ceci implique que les crédits à l'économie n'ont pas été accompagnés parallèlement par une

<sup>3</sup>Banque d'Algérie, instruction n°02-2016 du 24 mars 2016 fixant le mode opératoire des opérations d'escompte et réescompte d'effets publics et privés en faveur des banques et établissements financiers et d'avances et crédits aux banques.

<sup>4</sup> Banque d'Algérie, instruction n° 06-2016 du 1er septembre 2016 relative aux opérations d'open market.

augmentation assez significative de la production en terme physique.



Source : Banque d'Algérie.

A cela s'ajoute la faiblesse du niveau de capitalisation boursière qui s'élève à fin février 2017 à 46 milliards de dinars et qui représente moins de 1% du PIB, 5 et l'industrie, hors secteurs pétrolier et gazier, ne représente plus que 5.0% du PIB en 2016, chose qui a incité les autorités d'envisager une ré-industrialisation de l'économie algérienne.

### 5- L'impact des crédits à l'économie sur la liquidité de l'économie

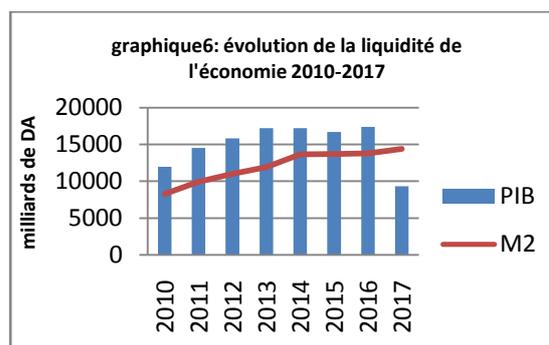
Contrairement au fort rythme d'expansion monétaire avant la crise notamment en 2014 (+14%), la situation monétaire agrégée, établie à partir des situations mensuelles des banques et de la Banque d'Algérie, se caractérise par le fait que la croissance de la masse monétaire (M2) a été extrêmement faible en 2015 et en 2016 (respectivement 0,13% et 0,82%), et elle reste nettement inférieure à celle du PIB (4,2%).

En contraste avec les années 2015 et 2016, et d'après de graphique n°6, la masse monétaire (M2) a augmenté de 4,27% et cela au premier semestre 2017. Cette croissance s'explique par la diminution des réserves obligatoires qui passe de 8% à 4% en 2017,<sup>6</sup> ainsi que la reprise des

<sup>5</sup> Banque d'Algérie « tendances monétaires et financières » note de conjoncture du premier semestre 2017.

<sup>6</sup> Banque d'Algérie, Instruction n° 04-2017 du 31 juillet 2017 modifiant et complétant l'instruction n°

opérations de refinancement des banques par la Banque d'Algérie.



Source : Banque d'Algérie.

Mesuré par le rapport M2/PIB le taux de liquidité de l'économie algérienne a atteint 79,37 % en 2016 contre 81,5 % en 2015 et 96,5 % en 2012. Cette évolution de l'offre de monnaie par rapport au PIB reflète que les réformes menées ont permis une certaine amélioration de l'intermédiation bancaire en Algérie.

Enfin et pour ce qui est de l'inflation nous tenons à préciser que la poussée inflationniste que connaît le pays (6,4% en 2016, contre 4,8% en 2015) résulte de l'augmentation des prix des biens manufacturés (+9,9%) et des services (+7,4%). Elle s'explique notamment par l'impact des restrictions aux importations, la hausse de 30% des prix du carburant en 2016, de même que les hausses en 2017 de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

### Conclusion

En conclusion de ce travail nous tenons à revenir sur les efforts déployés par les banques ainsi que les autorités pour améliorer l'intermédiation financière en Algérie et de tracer les réformes indispensables pour renforcer le rôle du système bancaire algérien dans le financement de la diversification de l'économie.

1- La structure actuelle du système bancaire algérien qui comporte des banques et établissements financiers nationaux et étrangers, privés et publics est

02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

de nature à favoriser le financement de la diversification de l'économie algérienne. Mais pour améliorer le niveau de bancarisation, une révision en termes de nombre de banques et de guichets est indispensable.

2- En plus de l'ouverture du système bancaire algérien à plus d'investissements, l'amélioration du niveau de la croissance de l'économie implique le renforcement de la concurrence interbancaire sur la place financière du pays prédominée jusqu'à présent par les banques publiques qui gèrent environ 87% des avoirs et prêts bancaires en Algérie.

3- Pour compenser la baisse des dépôts bancaires suite à la crise pétrolière, les banques algériennes publiques et privées doivent se mobiliser d'avantage pour drainer l'épargne circulant dans le secteur informel, et cela en donnant plus de souplesse aux opérations de dépôts de fonds et de l'accès à ces dépôts par les épargnants. Elles doivent également créer et exploiter, suite à l'autorisation du gouvernement algérien, des fenêtres de services islamiques.

4- Pour transformer les banques publiques en véritables banques au service du développement économique, il est indispensable de mettre fin à l'acquisition de leurs créances par l'Etat, de les recapitaliser et de les ouvrir sur le marché de capitaux, afin de développer leurs activités de marchés et de diversifier leurs sources de financement. En plus de cette mesure le gouvernement algérien doit également envisager la privatisation de ces banques publiques.

5- Malgré la prédominance des crédits à long terme dans la structure des crédits à l'économie, notre analyse a fait ressortir la limite de leur impact sur la sphère réelle. Pour financer sa diversification, l'économie algérienne a donc besoin de

banques capables de sélectionner les projets les plus efficaces.

6- Pour favoriser une croissance soutenue tirée par le secteur privé, il est indispensable d'impliquer davantage les banques notamment privées et de les réorienter vers le financement des PME et cela avec l'étalement des fonds de garantie des crédits aux PME, créés depuis 2002.

7- Le financement du développement du pays ne peut réussir avec l'intervention des seules banques, pour cela il est urgent d'impliquer davantage les institutions financières dans le financement de l'économie notamment les sociétés de crédit bail et les sociétés de capital risque, tout en développant le marché financier.

8- Suite à la contraction de l'excès de liquidité, la Banque d'Algérie a mis en place des instruments de refinancement à savoir le réescompte et l'open market. Pour prévenir les éventuelles tensions inflationnistes, la Banque d'Algérie doit encourager le refinancement par le biais du marché au détriment du réescompte.

### **Bibliographie**

- 1- Banque d'Algérie « évolution économique et monétaire en Algérie » rapport annuel exercice 2015.
- 2- Banque d'Algérie « évolution économique et monétaire en Algérie » rapport annuel exercice 2012.
- 3- Banque d'Algérie « tendances monétaires et financières » note de conjoncture du premier semestre 2017.
- 4- Banque d'Algérie « tendances monétaires et financières » note de conjoncture au premier semestre 2016.
- 5- Banque d'Algérie « statistiques monétaires » situation des banques de dépôts en 2016.
- 6- Banque d'Algérie, bulletin statistique trimestriel n°39 septembre 2017.
- 7- Banque d'Algérie, instruction n° 06-2016 du 1er septembre 2016 relative aux opérations d'open market.

8- Banque d'Algérie, instruction n°02-2016 du 24 mars 2016 fixant le mode opératoire des opérations d'escompte et réescompte d'effets publics et privés en faveur des banques et établissements financiers et d'avances et crédits aux banques.

9- Banque d'Algérie, Instruction n° 03-2016 du 25 avril 2016 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

10- Banque d'Algérie, Instruction n° 04-2017 du 31 juillet 2017 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

11- Banque Mondiale « statistiques de la banque mondiale - Indicateurs du développement dans le monde »2014.

12- FMI, "Perspectives économiques régionales - Moyen-Orient et Asie centrale" rapport n016/127 avril 2016.

13- FMI «Algérie : évaluation de la stabilité du système financier », Rapport n°14/161, Juin 2014.

14- Ghernaout M « Crises financières et faillites des banques algériennes »,GAL, Alger 2004.

15- KPMG Algérie « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie 2012 » édition 2013.\_

16- Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

17- loi n° 17-11 du 27 décembre 2017 portant loi de finances 2018.

18- Loi n° 16-14 du 28 décembre 2016 portant loi de finances pour 2017.

19- Naas A « le système bancaire algérien » Maisonneuve & Larose, Paris 2003.

20-Office National des Statistiques, comptes économiques-2011-2016- rapport n°786.

21- Ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 sur la monnaie et le crédit

22- Ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 relative à la monnaie et au crédit.

# L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur en Tunisie : Cas de deux écoles supérieures de Sfax

BaccoucheImen

Laboratoire d'Economie et Gestion Industrielle (LEGI-EPT)

[baccoucheiment@yahoo.fr](mailto:baccoucheiment@yahoo.fr)

*Abstract* : Partant de données individuelles riches sur 533 individus sortant du système universitaire tunisien en 2007, nous étudions ici l'effet des caractéristiques du contexte et personnels sur la probabilité de l'insertion sur le marché du travail. Une technique de régression binaire a servi d'outil économétrique pour montrer que l'influence du diplôme sur l'insertion professionnelle est « réelle » mais inférieure au poids de la caractéristique genre.

En effet, les ingénieurs sont plus avantagés au niveau de l'insertion sur le marché du travail que leurs collègues techniciens supérieur. S'agissant du genre, nos résultats ont montré que les femmes ont plus de difficulté à s'insérer et ce essentiellement pour des raisons sociales.

**JEL classification:** C41 - J44

**Keywords**— Enseignement supérieur, Modèle probit, Premier emploi

## I. INTRODUCTION

La forte augmentation des inscriptions en Tunisie, combinée avec l'amélioration de l'efficacité interne du système d'enseignement supérieur, a généré des flux annuels de plus en plus importants de diplômés. Le nombre de diplômés du supérieur a presque doublé entre 2001 et 2006, passant de 24500 à 52300. Les prévisions indiquent par ailleurs que cette augmentation devrait se poursuivre pour atteindre le chiffre de 100 000 en 2014.

Si tout le monde s'accorde à dire que l'enseignement supérieur en Tunisie est plutôt de bonne qualité, l'on peut en

revanche s'interroger sur l'adéquation entre la demande de travail qualifié sur le marché du travail et l'offre universitaire. De manière générale, la question que nous posons ici est celle de savoir si le diplôme protège du chômage?

La réponse à cette question peut paraître triviale en ce qui concerne les pays développés. La plupart des travaux y répondent d'ailleurs positivement. Cependant, dans le cas de pays en développement, comme la Tunisie, cette question est loin d'être triviale puisque l'on observe depuis plusieurs années un taux de chômage (46%) important chez les diplômés du supérieur en Tunisie, et d'autre part l'on observe que la durée, qui sépare l'obtention du diplôme de l'insertion professionnelle, est longue (supérieure ou égale à 18 mois).

Notre méthode d'analyse consistera à regarder la relation entre chômage et diplôme dans le cadre de l'économie tunisienne, avec un prisme sur les étudiants des grandes écoles. Ce prisme particulier se justifie par le fait que le diplôme est habituellement associé à un signal positivement corrélé aux qualités non observables des individus (théorie du signal de Spence 1973). Or l'on observe un délai moyen d'obtention d'un premier emploi des élèves de grandes écoles qui dépasse les 18 mois. Cela semble confirmer le fait que le diplôme ne joue pas le rôle du signal qu'il aurait du jouer.

La question qui se pose ensuite est de savoir si des facteurs (le genre, l'état matrimonial, le réseau social, ... etc.) autres que le diplôme, jouent le rôle de signal sur le marché de l'emploi et déterminent ainsi l'insertion professionnelle du jeune diplômé. Notons par ailleurs que malgré la montée en puissance du chômage des diplômés du supérieur en Tunisie, cette phase d'insertion reste très peu étudiée (Ben Sédrine et Plassard 1998) et se limite, pour ces dernières années, souvent à des rapports d'enquête.

Notre travail se veut donc aussi une contribution permettant de comprendre les modalités d'accès au travail des jeunes diplômés issus de l'enseignement supérieur.

Les données utilisées portent sur deux années (2004 et 2005) et sur deux grandes écoles: l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax (ISETS) et l'Ecole Nationale des Ingénieurs de Sfax (ENIS). Elles comportent un total de 533 observations pour les deux écoles. Nous estimons à partir de ces données, la probabilité de trouver un premier emploi à partir des caractéristiques individuelles du jeune diplômé.

Ce travail de recherche est organisé ainsi: la section suivante sera consacrée à l'analyse descriptive des données et ce aussi bien pour la population de tous les diplômés que pour la population des répondants. La troisième section aura pour objet la partie économétrique; il s'agit d'estimer la probabilité d'avoir un emploi. L'article se termine par une conclusion dans laquelle nous présentons les principaux résultats.

## II. LES DONNÉES

### A. Présentation de la population mère des diplômés :

Les données individuelles sur lesquelles porte notre étude, proviennent de l'enquête insertion (2007) élaborée par l'équipe du Centre d'Insertion et d'Essaimage de Sfax. Le but de cette enquête est de donner une idée assez nette sur le devenir des diplômés de l'Université de Sfax, évaluer et analyser leurs situation professionnelle afin de déceler les obstacles éventuels qu'ils ont rencontré ainsi que de connaître leur taux d'insertion avec le maximum de précision. Pour atteindre cet objectif, une stratégie d'échantillonnage non probabiliste est utilisée. Tous les diplômés de l'ISETS et de l'ENIS sont invités à participer dans cette enquête. La structure de la population mère des diplômés est reconstituée à partir des listes nominatives communiquées par les établissements universitaires. Chaque liste regroupe les diplômés selon leur sexe, dans chaque établissement.

Un questionnaire a été envoyé à 2088 diplômés dont 1421 diplômés de l'ISETS et 667 diplômés de l'ENIS trois ans après l'obtention du diplôme universitaire.

- **Etablissement:**  
La distribution des diplômés par établissement d'origine, est de 68% pour l'ISETS et de 32% pour l'ENIS.
- **Genre :**  
Les effectifs des diplômés des années 2004 et 2005, recensés par les services du Centre d'insertion et d'Essaimage de Sfax, auprès de

deux établissements universitaires, l'Ecole Nationale des Ingénieurs de Sfax (ENIS) et l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax (ISETS), s'élèvent à 2088. Les jeunes filles représentent 40.43% de l'ensemble des diplômés, contre 59.57% pour les garçons. Toutefois cette légère supériorité au niveau de l'effectif masculin par rapport à celui des femmes peut s'expliquer par la nature des spécialités dans les deux écoles considérées (mécanique, matériaux, bâtiment,...)

**Tableau 1. Répartition selon le genre**

	Homme		Femme		Total
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	
ENIS	464	69.5%	203	30.5%	667
ISETS	780	54.9%	641	45.1%	1421
Total	1244	59.57%	844	40.43%	2088

### • **Promotion :**

	Promotion	Homme	Femme	Total	Pourcentage
ENIS	2004	217	85	302	14.46
	2005	247	118	365	17.48
ISETS	Fev 2004	205	183	388	18.58
	Juin 2004	192	109	301	14.41
	Fev 2005	183	201	384	18.39
	Juin 2005	200	148	348	16.66
	Total	1244	844	2088	100

**Tableau 2. Répartition selon la promotion**

La répartition de l'échantillon selon les différentes promotions montre qu'il y a une quasi égalité au niveau de l'effectif des diplômés. En effet les établissements d'enseignement supérieur ont en général des moyennes d'admission qui varient peu d'une année à l'autre.

### B. Présentation de la population des répondants :

La pertinence des résultats étant étroitement dépendante du taux de réponse. Dans notre enquête ce taux a été de l'ordre de 26% (533 réponses). La valeur du taux de réponse dépend en fait de la précision des adresses obtenues sur les listes nominatives des diplômés et de la précision des informations obtenues de leurs nouvelles adresses.

**Tableau 3. Taux de réponse**

	Population des répondants	Population joignable
Population analysée	533	458
Taux de réponse	Taux de réponse brut : 25.53%	Taux de réponse net : 21.95%

Notons que le taux de réponse brut est calculé sur la base de l'ensemble des questionnaires envoyés et le taux de réponse net est calculé sur la base des questionnaires théoriquement valides.

Si l'on regarde la répartition hommes/femmes des répondants, l'on observe une quasi égalité entre les populations féminine et masculine des répondants comme pour la population mère.

**Tableau 4. Distribution des répondants par genre**

	Effectif	Pourcentage
Homme	265	49.7
Femme	268	50.3
Total	533	100%

La mise en couple et l'entrée sur le marché du travail sont des événements essentiels marquant le passage à la vie adulte (Hanchane et Recotillet, 2004). La construction du parcours professionnel et la mise en couple sont interdépendants, l'autonomie financière étant nécessaire pour pouvoir s'installer, et inversement, la volonté de se mettre en couple, incite à disposer de moyens financiers suffisants pouvant le plus souvent n'être procuré que par l'occupation d'un emploi. Aussi, on peut s'interroger sur les liens existants entre vie de couple et positionnement sur le marché du travail lors des premières années qui suivent la sortie du système scolaire.

**Tableau 5. Distribution des répondants par état matrimonial**

	Effectif	Pourcentage
Célibataire	472	88.5
Non célibataire	61	11.5
Total	533	100%

De plus l'établissement ayant le taux de réponse le plus élevé est l'I.S.E.T (67.9%). Rappelons que c'est l'établissement qui a le nombre de sortants le plus élevé. A remarquer aussi que c'est ce même établissement qui pourra être le plus concerné par le chômage.

**Tableau 6. Distribution des répondants par établissement**

	Effectif	Pourcentage
ENIS	171	32,1
ISETS	362	67,9
Total	533	100%

En ce qu'il concerne la répartition des répondants par promotion, on peut noter que les diplômés des promotions 2005 ont le taux de réponse le plus élevé dans les deux établissements universitaires. Concernant les promotions 2004, les taux de réponse sont relativement plus faibles. Cela est, en partie, expliqué par les changements d'adresses.

**Tableau 7. Distribution des répondants par promotion**

	Promotion	Fréquence	Pourcentage valide
ENIS	2004	61	11.4
	2005	110	20.6
ISET S	Fév. 2004	93	17.4
	Juin 2004	59	11.1
	Fév. 2005	108	20.3
	Juin 2005	102	19.1
	Total	533	100

En ce qu'il concerne la répartition des répondants par niveau d'études, les résultats montrent que les techniciens supérieurs sont donc les plus nombreux à répondre au questionnaire envoyé, suivis par les ingénieurs ; tandis que les docteurs ne représentent que 0,4% de l'effectif total des répondants. Ceci est dû au fait que dans la population mère on a le même ordre décroissant des effectifs des trois niveaux.

**Tableau 8. Distribution des répondants par nature du diplôme**

	Effectif	Pourcentage
Doctorat	2	0.4
Ingénieur	169	31.7
Technicien supérieur	362	67.9
TOTAL	533	100

Une formation complémentaire paraît fortement utile pour l'insertion professionnelle du jeune diplômé. D'ailleurs 178 personnes soit 33.4% des répondants confirment avoir bénéficié d'une formation après l'obtention du diplôme universitaire. Parmi ces diplômés on a 97 hommes et 81 femmes. Là aussi on trouve une quasi égalité entre les populations féminine et masculine.

**Tableau 9. Distribution selon la variable « suivi d'une formation complémentaire »**

	Avez-vous suivi une formation complémentaire après l'obtention de votre diplôme?				
	Oui		Non		
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	
Docteur	2	1.12	00	00	2
Ingénieur	73	41.01	96	27.04	169
Techniciensupérieur	103	57.86	259	72.95	362
Total	178	100	355	100	533

Pour le niveau du diplôme on remarque que les techniciens supérieurs (57.8%) sont les plus nombreux suivis par les ingénieurs (41%) à répondre positivement à cette question. Ces résultats sont conformes à nos attentes puisque plus le niveau du diplôme est 'inférieur', plus l'individu nécessite une amélioration de ses compétences par des formations ou des études post-diplôme.

### III. SITUATION PROFESSIONNELLE DES REpondants :

#### 1) Une proportion faible d'individus en emploi :

Quelle était la situation des diplômés au moment de l'enquête ? Pour avoir une première vue d'ensemble la situation professionnelle des diplômés a été divisée en cinq catégories : (i) salariés (incluant les contrats qui bénéficient d'une subvention salariale) ; (ii) entrepreneur; (iii) poursuite des études; (iv) en recherche d'emploi ; et (v) inactif

**Tableau 10. Distribution des diplômés par situation et par établissement**

	ENIS		ISETS		Total	
	effectif	pourcentage	effectif	pourcentage	effectif	pourcentage
Salarié	73	36.6	100	26.38	173	29.93
Entrepreneur	1	0.5	8	0.2	9	1.55
Recherche d'emploi	44	22.1	213	56.2	257	44.46
Total	118	100	379	100	497	100

Au moment de l'enquête, 31.48% des diplômés occupent un poste (salarié ou entrepreneur), 20.76% sont en poursuite d'études et 44.46 % sont à la recherche d'un emploi (ce dernier pourcentage englobe les diplômés qui n'ont pas réussi à s'insérer, ceux qui poursuivent leurs études et sont à la recherche d'un emploi ainsi que les diplômés qui ont déjà trouvé un travail mais sont à la recherche d'un autre poste pour combler une certaine satisfaction personnelle (salaire, horaire, ...). La proportion d'individus en emploi est de 31.48% (= 29.93+1.55), chiffre qui est plutôt faible pour des élèves déjà fortement sélectionnés par le système scolaire. Ce chiffre est faible comparé à ceux dans les pays occidentaux. Ce qui semble aller dans le sens de notre hypothèse que le diplôme ne joue pas son rôle de signal au sens de Spence.

Nous retrouvons le même résultat même si nous prenons la mesure suivante plus restrictive du taux d'emploi des élèves : le taux net d'emploi =  $\frac{da}{(da + dr)}$  où da est le nombre des diplômés ayant une activité professionnelle et dr est le nombre des diplômés en recherche d'emploi.

**Tableau 11. Taux d'emploi net**

Diplômés ayant une activité professionnelle	182
Diplômés en recherche d'emploi	257
Taux net d'emploi	41.45%

Notre résultat est aussi renforcé parmi les 247 diplômés qui ont répondu à la question, « depuis combien de temps êtes-vous à la recherche d'un emploi ? », le mode se situe entre 12 et 24 mois. Ce qui est énorme pour des diplômés de grandes écoles.

**Tableau 12. Depuis combien de temps êtes-vous à la recherche d'un emploi ?**

Nombre de mois	Fréquence
Moins de 3mois	15
] 3 - 6 ]	14
] 6 - 12 ]	45
] 12 - 24 ]	113
] 24 - 36]	50
Plus de 36 mois	10
Total	247

Par ailleurs les personnes qui n'exercent pas une activité professionnelle et n'en cherchent pas sont très peu nombreuses puisqu'elles ne sont que 19 (10 hommes/9 femmes) dont 18 proviennent de l'ISETS et 1 de l'ENIS.

2) *Analyse des différentes situations professionnelles :*

Rappelons que le diplômé interrogé est sensé préciser sa situation professionnelle, au moment de l'enquête, sachant que dans le questionnaire il y cinq situations qui lui ont été proposées (salarié, entrepreneur, études, recherche d'emploi et inactif).

- **L'emploi Salarié** : 95 % des emplois:

On relève tout d'abord que l'emploi salarié représente encore le débouché principal pour les diplômés du supérieur. Cette sous-section se concentre sur l'analyse de l'emploi salarié qui représente 95% de l'emploi total de notre échantillon.

**Tableau 13. Pour quelle raison vous avez accepté cette offre de travail ?**

	Effectif	Pourcentage
Adéquation avec mon diplôme	57	24.35
Niveau de salaire	22	9.43
Cadre de travail agréable et stimulant	20	8.54
Avoir passé beaucoup de temps à la recherche d'un emploi	55	23.5
Stabilité de l'emploi	31	13.24
Entreprise leader dans son domaine	23	9.83
Perspective de carrière prometteuse	26	11.11
Total	234	100

Selon les résultats du tableau ci-dessus, l'adéquation avec le diplôme constitue la principale raison pour accepter une offre sur le marché du travail. Nous pouvons dire que cette raison est en quasi égalité avec le fait d'avoir passé beaucoup de temps à la recherche d'un

emploi. Ainsi l'échappement au chômage est une des principales motivations aux jeunes diplômés pour accepter de travailler et aussi la principale source du travail précaire.

*-La structure de la nature des contrats:*

**Tableau 14. Type du contrat de travail**

	Effectif	Pourcentage
CDI	38	23.45
CDD	56	34.56
SIVP	50	30.86
Mission temporaire	11	6.8
Autre	7	4.32
Total	162	100

Si les individus interrogés qui travaillent sont principalement des salariés (95%), le type de contrat de travail signé prend toutefois des modalités différentes. Toutefois, l'analyse descriptive de la nature des contrats de travail pour les diplômés exerçant une activité salariale, indique que la part des emplois salariés sur contrat à durée indéterminée (CDI) reste minoritaire (23.45%), attestant des incertitudes du marché de l'emploi qui favorisent des pratiques d'embauche de court terme. Toutefois, la part relative des contrats à durée déterminée (CDD) est majorée par le traitement des situations de double activité. Alors que pour certaines enquêtes, l'enquête définissait lui-même ce qu'il considérait comme son activité principale et son activité secondaire, le questionnaire « enquête insertion de Sfax » n'opère pas cette distinction. En cas de co-activité, emploi salarié / emploi indépendant, il faut cependant à fins d'analyse définir l'activité principale de l'activité secondaire (même si dans l'esprit du diplômé, le développement de cette activité secondaire constitue son objectif professionnel principal à moyen ou long terme).

L'hypothèse de travail retenue, a été de conférer à l'emploi salarié le rôle d'activité principale en tant qu'activité de subsistance permettant le développement de la seconde. D'où une surreprésentation relative des CDD correspondant à une sous-représentation équivalente des situations d'emploi indépendant en emploi principale à 36 mois. La relation *formation-emploi* pour l'ensemble des emplois salariés et indépendants : cette mesure est partielle puisqu'elle ne tient pas compte de l'emploi indépendant qui est une composante importante de l'insertion professionnelle des diplômés. Considérant l'emploi dans sa globalité, la relation se trouve renforcée par les indépendants qui font précisément ce choix pour exercer les compétences acquises à l'université. En effet, uniquement 32% (56/173) des diplômés déclarent occuper un emploi dans lequel ils utilisent les **compétences** acquises en école supérieur.

Aussi parmi ces salariés uniquement 23.45% considèrent que leur emploi est définitif puisqu'ils bénéficient d'un contrat à durée indéterminée.

**Tableau 15. Type du contrat de travail selon le type de l'école**

Type de l'école	SIV P	CD D	Mission temporaire	Autre	CD I	Total
Diplômés de l'ENIS	12	32	1	1	23	69
Diplômés de l'ISETS	41	26	10	6	15	98
Total	53	58	11	7	38	167

S'agissant du tableau croisé des établissements d'origine et de la nature des contrats, les diplômés de l'ENIS bénéficient souvent d'un contrat à durée indéterminée (33.4%) ou d'un contrat à durée déterminée (46.3%). Quant aux employeurs des diplômés de l'ISETS favorisent les contrats SIVP (41.8%) et les contrats à durée déterminée (26.5%). Ainsi les diplômés de l'ENIS ont plus de chance d'avoir un emploi définitif que leurs collègues de l'ISETS.

**Tableau 16. Nature des postes**

	Fréquence	Pourcentage
Dirigeant	13	7.8
Cadre supérieur	77	46.4
Cadre intermédiaire	20	12.1
Agent de maîtrise	16	9.6
Autre	40	24.1
Total	166	100

Même si la majorité des jeunes diplômés (54.2%) exercent des responsabilités dans leur emploi, 45.8% n'accèdent pas au statut cadre en première embauche.

Nous disposons dans les données de la variable « démarche entreprise pour avoir le poste ». Cette variable nous renseigne sur les modes de recherche d'emploi adoptés par le jeune diplômé. Les modalités de cette variable sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 17. Démarche entreprise pour avoir le poste**

	Effectif	Pourcentage
Réponses aux offres parues dans les journaux	51	16.41
Réponses aux offres d'emploi sur internet	33	9.85
Candidatures spontanées	30	
Candidatures via des cabinets de recrutement	19	5.67
Candidatures via le service des stages de votre établissement universitaire	5	1.5
Bureau de l'emploi	73	21.8
Contacts et relations personnels	81	24.17
Contacts des autorités locales	6	1.8
Candidature à des concours	37	11.04
Total	335	100

Les résultats obtenus pour cet indicateur montrent que les principaux moyens pour trouver un emploi sont : les relations personnelles (24.17%); le bureau d'emploi (21.8%) et les réponses aux offres parues dans les journaux (16,41%). Le chiffre de 1.5% pour les candidatures via le service des stages de votre établissement universitaire mérite réflexion et analyse.

### 3) Facteurs explicatifs :

Nous allons essayer de décrire, la relation entre la situation professionnelle du diplômé et certaines caractéristiques individuelles. Par exemple, le genre semble avoir une incidence sur la probabilité d'un diplômé d'avoir un emploi.

**Tableau 18. Genre et statut sur le marché du travail**

	Enactivité		Etudes		Recherche d'emploi	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Homme	117	64.28	48	40	110	42.8
Femme	65	35.74	72	60	147	57.2
<b>Total</b>	182	100	120	100	257	100

Les femmes semblent les plus touchées par le problème d'insertion; 35.74% seulement affirment occuper un poste contre 64.28% des hommes. Une des raisons est certainement la mobilité géographique plus facile pour les hommes que pour les femmes à cause de certaines considérations sociales. Ainsi l'enquête révèle que la majorité des diplômés qui sont insérés sur le marché du travail est constituée d'homme pour une part moindre pour les filles et les femmes. Cette disparité reflète assez fidèlement le système de discrimination dont le sexe féminin est victime

notamment dans cette phase transitoire du cursus professionnel.

Pour répondre à la question des facteurs explicatifs, nous allons conduire une régression logistique dans laquelle la variable explicative est la variable d'insertion professionnelle. Elle est égale à un si l'individu est salarié ou entrepreneur et zéro sinon.

Les variables dépendantes sont le genre, l'établissement, le niveau du diplôme, formation post diplôme, la spécialité et l'état matrimonial. Toutes ces variables ont déjà été expliquées à l'exception de la variable « spécialité ». Il s'agit en fait d'une variable que nous avons construit à partir des disciplines (« génie civile, etc... ») :

- spécialité 1 : gestion des entreprises, techniques de commercialisation ou commerce international
- spécialité 2: génie informatique, informatique ou statistique et traitement informatisé des données
- spécialité 3: génie électrique, génie électromécanique, génie des matériaux ou mécanique
- spécialité 4: génie biologie, génie géo-ressources et environnement, génie chimique, agro-alimentaire ou autre (autre regroupe toutes les spécialités non indiqués dans les 4 spécialités : spécialité1, spécialité2, spécialité3 et spécialité4).

**Tableau 19. Fréquence par spécialité**

	Spécialité 1	Spécialité 2	Spécialité 3	Spécialité 4	Total
Effectif des insérés	26	40	75	39	180
Effectif total de la spécialité	100	133	140	160	533
Taux d'insertion	26	30.07	53.57	24.37	33.77

Taux d'insertion = (nombre de diplômés insérés de la spécialité / l'effectif total de la même spécialité) x 100

Les variables explicatives mises en rapport avec l'insertion professionnelle du jeune diplômé sont communément le sexe, le niveau du diplôme, formation post diplôme, l'état matrimonial et la spécialité.

Les variables considérées dans notre travail sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 20. Les variables**

VARIABLE	DÉFINITION	STATUT DE LA VARIABLE
Yi	= 1 si le diplômé est en emploi et 0 sinon	Variable dépendante
I <sub>homme</sub>	= 1 si le diplômé est de sexe masculin et 0 sinon	Variable explicative
I <sub>ISSET</sub>	= 1 si le diplômé à pour établissement d'origine l'ISSETS et 0 sinon	Variable explicative
I <sub>ing</sub>	= 1 si le diplômé a un diplôme ingénieur et 0 sinon	Variable explicative
I <sub>focomp</sub>	= 1 si le diplômé a bénéficié d'une formation complémentaire et 0 sinon	Variable explicative
I <sub>spec1</sub>	= 1 si le diplômé est a pour spécialité : gestion des entreprises, techniques de commercialisation ou commerce international et 0 sinon	Variable explicative
I <sub>spec2</sub>	= 1 si le diplômé est a pour spécialité : génie informatique, informatique ou statistique et traitement informatisé des données et 0 sinon	Variable explicative
I <sub>spec3</sub>	= 1 si le diplômé est a pour spécialité : génie électrique, génie électromécanique, génie des matériaux ou mécanique et 0 sinon	Variable explicative
I <sub>spec4</sub>	= 1 si le diplômé est a pour spécialité : génie biologie, génie géo-ressources et environnement, génie chimique, agro-alimentaire ou autre (regroupe toutes les spécialités non indiqués dans les 4 variables : I <sub>spec1</sub> , I <sub>spec2</sub> , I <sub>spec3</sub> et	Variable explicative

	I <sub>spec4</sub> ) et 0 sinon	
I <sub>mat</sub>	= 1 si le diplômé célibataire et 0 sinon	Variable explicative

#### IV- ANALYSE ECONOMETRIQUE:

Les modèles dichotomiques permettent des interprétations plus précises par rapport à l'analyse descriptive, en montrant le poids de chaque caractéristique dans la réalisation de l'évènement observé (l'insertion) par rapport à une modalité de référence (non emploi).

Dans notre travail, nous régressons, à l'aide d'une estimation Probit, la probabilité de trouver un emploi sur un ensemble de caractéristiques individuelles.

Nous considérons les quatre modèles suivants :

- (1)  $Pr(Y_i=1) = a_0 + a_1I_{homme} + a_2I_{ing} + u_i$
- (2)  $Pr(Y_i=1) = b_0 + b_1I_{homme} + b_2I_{ing} + b_3I_{mat} + v_i$
- (3)  $Pr(Y_i=1) = c_0 + c_1I_{homme} + c_2I_{ing} + c_3I_{focomp} + w_i$
- (4)  $Pr(Y_i=1) = d_0 + d_1I_{homme} + d_2I_{ing} + d_3I_{spec1} + d_4I_{spec2} + d_5I_{spec4} + d_5I_{focomp} + z_i$

#### Résultats de l'estimation:

	REGRESSION LOGISTIQUE			
	Modèle (1)	Modèle (2)	Modèle (3)	Modèle (4)
Constante	-0.47***	-0.42**	-0.48***	- 0.22 NS
Sexe (ref=femme)	0.52***	0.54***	0.52***	0.45 ***
Diplôme (ref=ing)	-0.31***	-0.31***	-0.31***	- 0.09 NS
Statut matrimonial (ref=célibataire)	-----	-0.06	-----	-----
Formation complémentaire (ref=non)	-----	-----	0.01 NS	0.024 NS
Spécialité1 (ref=spec3)	-----	-----	-----	- 0.45NS
Spécialité2 (ref=spec3)	-----	-----	-----	- 0.41**
Spécialité4 (ref=spec3)	-----	-----	-----	- 0.62 ***
Nombre d'observations	533	533	533	533
Pseudo-R2	0.04	0.04	0.04	0.065

\*\*\* = significatif à 1%, \*\* = significatif à 5%, \* = significatif à 10%, NS = non significatif

Pour les quatre modèles, l'analyse économétrique confirme l'importance du diplôme et du genre dans l'insertion professionnelle et montre que l'état matrimonial et la formation complémentaire sont non significatifs. Tous les coefficients sont statistiquement significatifs sauf les deux variables « formation complémentaire » et « état matrimonial ».

L'état matrimonial ne devrait pas avoir d'influence sur la probabilité de recevoir une offre d'emploi. Par contre le fait d'être marié peut influencer la probabilité d'accepter un emploi dans le cas où le demandeur d'emploi est le seul rapporteur de revenu. En fait le jeune diplômé est conduit à accepter plus rapidement une offre d'emploi pour pouvoir subvenir aux charges de son foyer.

Les diplômés ont été interviewés peu de temps après la formation complémentaire et cela explique en grande partie la non significativité de la variable lors de l'estimation des deux modèles 3 et 4. En fait la formation complémentaire peut avoir un effet non pas immédiatement sur l'accès au premier emploi mais plutôt à moyen terme

- Le sexe influence significativement l'insertion avec un signe positif: une femme prend, en théorie, moins de risque. En fait elle a plus de difficulté au niveau de la mobilité géographique et/ou des postes du soir pour certaines considérations sociales; en conséquence, son insertion a moins de probabilité de se réaliser;

- Les résultats de l'estimation confirment le poids très structurant du diplôme sur l'insertion du jeune diplômé. Ils montrent ainsi que, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'être inséré est plus importante lorsqu'il s'agit d'un ingénieur. Ainsi les techniciens supérieurs sont moins avantagés au niveau de l'insertion professionnelle.

Le niveau du diplôme peut jouer en faveur de l'insertion dans le cas où il permet au jeune de réaliser davantage de bénéfices que ses concurrents moins « diplômés » par exemple. A l'opposé, il peut aller à l'encontre de l'insertion du jeune diplômé, dans l'éventualité où l'employeur n'accepte pas sa candidature pour ne pas payer un salaire élevé. Si l'obtention d'un diplôme de haut niveau accroît les chances d'accéder au monde de l'emploi, il ne garantit pas pour autant de trouver un emploi exactement comme pour les autres diplômés.

- Les résultats des estimations montrent que le logiciel a éliminé la variable établissement lors de l'estimation et ce pour éliminer le problème de multi colinéarité entre les variables; en fait presque tous les diplômés de l'ISET ont un diplôme de technicien supérieur.

- Les différences entre les spécialités sont également significatives: les trois spécialités considérées, dans le quatrième modèle, ont un effet négatif sur l'insertion; en fait les diplômés de ces spécialités sont plus désavantagés par rapport à leurs collègues de la spécialité 3.

L'introduction des spécialités dans le quatrième a fait disparaître l'effet diplôme du moment que ce dernier est devenu non significatif lors de l'estimation.

L'analyse économétrique montre que les diplômés de certaines spécialités notamment en biologie, chimie, agroalimentaire... (Spécialité 4) semblent fortement pénalisés sur le marché du travail. Ainsi ces diplômés ont une probabilité d'accès au premier emploi inférieure à celle de leurs collègues des autres spécialités (spécialité 3 : mécanique, électricité...). Toutefois ces résultats sont conformes à nos attentes du moment qu'ils sont cohérents avec la structure du marché tunisien. En effet la biologie et la chimie se sont bien développés ces dernières années en Tunisie mais ils présentent toujours une faible proportion par rapport aux autres industries.

Les informaticiens aussi ont moins de chances à s'insérer sur le marché du travail que les diplômés des spécialités mécanique, électricité... cela peut s'expliquer par l'offre et la demande sur le marché, en outre ils existent d'autres institutions supérieures qui ont aussi la spécialité informatique ce qui crée de la concurrence entre les diplômés pour un nombre déterminé de poste.

### III. CONCLUSIONS

Nous avons pour objectif d'évaluer le rôle du diplôme universitaire ainsi que l'importance des caractéristiques personnelles dans l'insertion professionnelle du jeune diplômé issu de l'enseignement supérieur.

Le diplôme et la spécialité sont des facteurs déterminants dans l'insertion selon nos résultats qui soulignent que les techniciens supérieurs continuent à être affectés par le chômage avec un coefficient de -0.31, tandis que les ingénieurs continuent à améliorer leurs positions sur le marché du travail en Tunisie.

Les résultats indiquent également qu'outre le diplôme, le genre reste un facteur influant dans l'insertion professionnelle où il s'avère qu'un homme a plus de chance d'être inséré qu'une femme et ce essentiellement pour des raisons sociales.

### REFERENCES

- [1] **Ama NO, Sediakgotla K Moseki KK (2006)** : « Job Opportunities and Obstacles for Faculty of Social Sciences Graduates », University of Botswana (1997/98-2003/2004) A Research Report Submitted to the Office of Research and Development, University of Botswana, Gaborone.
- [2] **Ben Sedrine S et PLASSARD J. M (1998)** : « Enseignement Supérieur et Insertion professionnelle en Tunisie » ; presses UTI.
- [3] **Benhabib J, C.Bull, (1983)** : « Job search : the choice of intensity », *Journal of Political Economy*, vol 91, n°5, pp 747-764.
- [4] **Bonnal L., Fougère D., Sérandon A. (1994)**, « L'impact des dispositifs d'emploi sur le devenir des jeunes chômeurs : une évaluation économétrique sur données longitudinales », *Economie et Prévision* n°115, p 1-28
- [5] **Crépon B., Dejemeppe M., Gurgand M. (2004)**, "Counseling the unemployed: does it lower unemployment duration and recurrence?", *Document de travail du CREST*
- [6] **Cox, D.R., Oakes, D., (1984)**: "Analysis of Survival Data". Chapman & Hall, Cambridge.
- [7] **Elias, P., McKnight, A., Purcell, K. and Pitcher, J. (1999)** *Moving On: graduate careers three years after graduation* (Manchester, Careers Services Unit).
- [8] **Fernando A., Miguel P, Carla, S. (2008)**: « Admission Conditions and Graduates' Employability », *Minho University, NIPE and CIPES*, Germany
- [9] **Fengliang Li, W. John Morgan, Xiaohao Ding (2008)** : « The expansion of higher education, employment and over-education in China » ; *International Journal of Educational Development*, Volume 28, Issue 6, pp 687-697.
- [10] **Geoff .M, Gareth W, Sue C, (2006)**: « Employability Skills Initiatives in Higher Education: What Effects Do They Have On Graduate Labour Market Outcomes? », *National Institute of Economic and Social Research*, University of London
- [11] **Mc. Cromick B. (1990)** : « A theory of signalling during job search, employment efficiency, and stigmatized jobs », *Review of Economic Studies*, 57, p.299-313
- [12] **Rama, Martin, (1998)** : « How Bad Is Unemployment in Tunisia? Assessing Labor Market Efficiency in a Developing Country », *Oxford University Press*
- [13] **Chazal J., Lacroix J., Poujouly C. (2003)**, « Les sorties du chômage vers l'emploi », *Premières informations, premières synthèses* n°11.1
- [14] **Ryan P. (2001)** : « The school-to-work transition: a cross-national perspective », *Journal of Economics Literature*, vol. 49, n.1, March
- [15] **Sharon Elizabeth Rydon, Anna Rolleston, Joan Mackie (2008)** : « Graduates and initial employment Nurse Education Today », Volume 28, Issue 5, Pages 610-619
- [16] **Policy and performance in higher education in the UK**, *The Economic Journal*, 110(464), F382—F411.
- [17] **Spence, M.A., (1973)** : « Job Market Signaling », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 88, n° 3, Août, p. 355-374
- [18] **Sverre Try(2005)**: « The use of job search strategies among university graduates » ; *Journal of Socio-Economics*, Volume 34, Issue 2, Pages 223-243
- [19] **Teichler U (2000)**: "Higher Education and Graduate Employment in Europe", *New Perspective for Learning. The European Union-Briefing Paper* 10. <http://www.pjb.co.uk/npl/bp10.htm>
- [20] **Vincent Geisser, (2000)** : "Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs: parcours migratoires et trajectoires d'insertion", éditions du CNRS

# Le marketing social pour éduquer le consommateur à la santé.

Salma ABID, Salima JAZI

*Salma ABID*

*Doctorante*

*Laboratoire de Recherche de Management et de Marketing et de Communication*

*ENCG, Université Hassan Ier, Settat*

*Salima Jazi*

*Professeure Habilitée*

*Laboratoire de Recherche de Management et de Marketing et de Communication*

*ENCG, Université Hassan Ier, Settat*

*Résumé-* L'objectif de cette communication est d'expliquer le rôle du marketing social dans l'éducation du consommateur au comportement de santé. Il est question d'étudier, dans un contexte de prévention, comment la communication persuasive peut agir sur le comportement de santé.

Dans une société où la majorité des maladies sont le résultat de comportements nuisibles à la santé tels que : le tabagisme, les addictions aux drogues, l'alcoolisme, l'excès dans l'alimentation, le manque d'exercice physique, l'automédication...Il est important de comprendre les déterminants du comportement de santé et d'en cerner les facteurs régulateurs.

La communication essaye d'interroger l'apport des modèles de communication persuasive au marketing social et son impact sur l'éducation du consommateur à la santé ainsi que les implications managériales qui en découlent.

*Mots-clés-*Marketing social, communication persuasive, prévention, comportement de santé, psychologie de la santé, changement comportemental.

## Introduction

« Mieux vaut prévenir que guérir », cet adage souligne l'importance de la prévention dans le milieu de santé. En effet, il est plus aisé d'empêcher un problème de santé 11d'arriver que de le résoudre. Selon l'OMS, la prévention est l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps.<sup>1</sup>

Dans le domaine de la promotion de la santé, les campagnes de marketing social déploient des moyens d'ordre socioéconomique, psychologique et communicationnels afin d'instaurer des comportements de santé dans la société. « L'objectif principal des campagnes de marketing social dans le domaine de la santé est de créer, renforcer ou modifier certaines attitudes afin qu'elles génèrent des comportements davantage bénéfiques pour la santé ».<sup>2</sup>

Aujourd'hui, nous assistons à la propagation des maladies non transmissibles (MNT), qui sont la principale cause de 63% des décès annuels.<sup>3</sup> Ces maladies sont liées de part et d'autres à des facteurs comportementaux tels que : le tabagisme, les addictions aux drogues, l'alcoolisme, l'excès dans l'alimentation, le manque d'exercice physique, l'automédication...

Les travaux de recherche s'intéressent davantage aux apports du marketing social dans le domaine de la santé. Et portent également sur la communication préventive en tant que pilier de l'éducation comportementale dans le domaine de la santé. Par ailleurs, plusieurs études s'intéressent à l'efficacité des campagnes de prévention et leur durabilité dans le temps. En effet, il ne suffit pas que les individus soient exposés à des messages ou à des actions de prévention pour obtenir chez eux une modification de leur comportement qui sera plus ou moins durable (Killeen, 1985 ; Girandola,

---

<sup>1</sup> Organisation mondiale de la santé, 1948.

<sup>2</sup> Courbet, 2003.

---

<sup>3</sup> OMS, mars 2013.

## 6<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce International (EGCI-2018)

2002 ; Milhabet et Priolo, 2002).

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous allons expliquer, dans un premier temps, le rôle du marketing social dans la prévention sanitaire, et dans un deuxième temps, l'apport des différents modèles de la communication préventive à l'éducation au comportement de santé.

I. LE MARKETING SOCIAL AU  
SERVICE DE LA SANTE :

Considéré comme un prolongement du marketing commercial, le marketing social a vu le jour vers la fin des années 60. Son champ d'application a débuté aux années 70 et 80 aux Etats Unis dans des programmes de planning familial, et plus tard dans des programmes de nutrition, de lutte contre les addictions (tabagisme et drogues), de la maîtrise de l'énergie ou encore de la sécurité routière.

Philip Kotler et Gerald Zaltman définissent le marketing social comme « la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes élaborés pour susciter l'acceptabilité de certaines idées en tenant compte du planning du produit, de l'établissement du prix, de la communication, de la distribution et de la recherche de marketing. Il s'agit d'utiliser les compétences de marketing

afin de permettre aux projets à vocation sociale d'accroître leur efficacité et de susciter ainsi la réponse désirée du public cible. Les techniques de marketing s'efforcent de faire le lien entre la « simple » possession de connaissances et leur mise en œuvre sociale ».<sup>4</sup>

D'un point de vue plus pragmatique « Le marketing social est l'utilisation d'outils issus du marketing commercial afin de promouvoir l'adoption d'un comportement qui permet d'améliorer la santé ou le bien-être du public cible ou de l'ensemble de la société ».<sup>5</sup>

Dans le domaine de la santé le marketing social est utilisé pour des fins de prévention et de sensibilisation. En réalité, les acteurs de la santé utilisent les pratiques du marketing

---

<sup>4</sup>Kotler, P., Zaltman, G. : Social Marketing : An approach to planned Social Change, Journal of Marketing, 1971

<sup>5</sup>Weinreich, N.K. : Hands-on Social Marketing – A step by step guide, SAGE, 1999

social pour mener des campagnes de prévention contre le tabagisme, l'alcoolisme, l'obésité, les vaccins, le VIH et le cancer... via différents canaux de diffusion.

Le marketing social appliqué à la santé permet de renforcer ou modifier certaines attitudes afin qu'elles génèrent des comportements davantage bénéfiques pour la santé (Courbet, 2003).

L'utilisation des pratiques du marketing dans la prévention s'est traduite, dans un premier temps, par la mise en place de campagnes de sensibilisation utilisant des messages persuasifs. En effet, la communication persuasive a pour vocation d'influencer les attitudes et les comportements des individus. Pour Grandola (2003), « la persuasion dans sa définition la plus basique, implique une source (émetteur) et une cible

(récepteur). Elle a pour objectif de modifier les attitudes et, au-delà, le comportement. »

Pour Pechman (2001), quatre types de messages vecteurs d'information peuvent potentiellement augmenter la motivation à adopter un comportement de santé:

- Les informations augmentant la perception de la sévérité des conséquences ;
- Les informations augmentant la perception de la vulnérabilité ;
- Les informations sur l'efficacité de la prévention ;
- Les informations sur l'auto-efficacité de la prévention.

II. LES MODELES DE  
COMMUNICATION DE  
SANTÉ :

*1- La prevention par les  
modèles sociocognitifs :*

Les modèles sociocognitifs de communication mettent en évidence l'importance de l'activité cognitive face à un message persuasif. Les chercheurs de cette discipline s'interrogent sur les différents processus cognitifs permettant à l'individu de changer d'attitude et d'adopter un nouveau comportement.

Les modèles des doubles processus de la persuasion englobe le modèle de la probabilité d'élaboration (Elaboration Likelihood Model, ELM, Petty et Cacioppo, 1986 ; Petty et Wegener, 1999) et le modèle heuristique-systématique (Heuristic-Systematic Model, HSM, Chaiken et al., 1989 ; Chen et Chaiken, 1999).

Considérés comme les piliers de la communication persuasive de la santé, ces

modèles reposent sur le traitement de l'information transmise lors de la campagne de prévention. Il s'agit de considérer le récepteur comme un acteur actif dans le processus de traitement et d'analyser ses réponses cognitives.

En effet, les traitements peuvent se faire selon deux voies, en fonction de la motivation et la capacité du récepteur à traiter les arguments du message.

Le Modèle de la Probabilité d'Elaboration (ELM) repose sur deux paradigmes, le paradigme du changement d'attitude Mc Guire (1969, 1985), qui s'intéresse au processus d'information. Et le paradigme de la réponse cognitive Green Wald (1968), qui stipule que l'impact d'un message persuasif dépend de la nature des réponses cognitives générées. La probabilité d'élaboration constitue pour les auteurs de ce modèle, le degré avec lequel un individu génère des pensées relatives aux

arguments de la campagne de communication persuasive.

Le traitement par la voie centrale suppose une analyse pointue et approfondie du message. Dans ce cas de figure, le sujet réalise un effort cognitif important pour traiter le message. Le traitement par la voie périphérique est animé par des indices heuristiques. Dans cette voie de traitement, l'individu fournit moins d'efforts cognitifs.

En effet, pour les chercheurs de ce modèle, la voie centrale permet de prédire un changement durable.

Etant proche du ELM, le modèle heuristique systématique (HSM) permet d'analyser les changements d'attitudes à l'exposition à un message persuasif. Selon ce modèle les deux voies de traitement peuvent coexister. Le traitement systématique mobilise des ressources cognitives importantes. L'individu prête une attention particulière à la pertinence et à l'importance des arguments. Dans ce cas, le traitement

heuristique est superficiel, l'information est traitée selon le principe du moindre effort.

Pour les chercheurs du HSM, la génération de réponses cognitives permet soit de changer ou de maintenir une attitude.

Prochaska et al. (1982) développent le modèle transthéorique (Prochaska et al., 1982). Il s'agit de l'aboutissement de 18 thérapies qui analysent les processus permettant au public cible d'adopter un comportement de santé selon 5 stades de progression :

La pré-contemplation : déni ou ignorance du problème ou de la menace.

- La contemplation : Considération du changement.
- La préparation : Intention de se protéger.
- L'action : changement du comportement.
- La maintenance du nouveau comportement.

Les étapes de ce modèle ne sont pas parfaitement linéaires (de 1 à 5). La personne peut atteindre un stade dans le processus de changement et régresser vers un stade inférieur. Et quand elle atteint le niveau de la maintenance, elle peut redescendre à un niveau primaire du changement.

La théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen 1975) est utilisée pour prédire les comportements de santé en se basant sur la relation entre l'attitude et le comportement (Fishbein, 1967 ; Fishbein et Ajzen, 1975). Ce modèle repose sur la notion de norme subjective, il s'agit de l'ensemble des croyances que se fait la personne sur son environnement social.

La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) repose sur la relation existante entre l'évaluation et le traitement du risque de santé et l'adoption d'un comportement préventif. On distingue trois facteurs déterminants de la recherche et du traitement de

l'information sur le risque (Griffin et al., (1999)) :

- La suffisance perçue de l'information (quantité d'information nécessaire pour évaluer le risque).
- La capacité perçue à chercher et à traiter l'information (conscience de la cible de sa capacité à chercher et à traiter l'information).
- La pertinence perçue des sources d'information.

## 2- *Les modèles de communication basés sur la croyance et le contrôle :*

Initié par Lewin, Hochbaun et Rosenstick, le HBM étudie les facteurs décisionnels des individus à adopter un comportement de santé. Selon ce modèle, la prédiction du comportement de santé se base sur les attitudes et les croyances des individus.

Le HBM suppose que la motivation à adopter un comportement de santé dépend du degré de crainte des individus (menace perçue) et du potentiel prévu de réduction des craintes au niveau des actions. Ce dernier doit être plus intéressant que les barrières pratiques et psychologiques à agir.<sup>6</sup>

Développée par Rogers (1975, 1985), la théorie de la motivation à la protection est considérée comme une extension du HBM qui intègre d'autres facteurs complémentaires à l'analyse du comportement de santé. Il s'agit d'inclure la peur et d'autres composantes émotionnelles.

La théorie de l'attribution, Développée par Heider (1958), met l'accent sur la différence entre l'auto-attribution (explication de la personne de son propre comportement) et l'hétéro-attribution (explication de la

personne du comportement d'autrui).

Bandura (1977) fonde une notion très importante dans le domaine du comportement de santé. Il s'agit de l'auto-efficacité, celle-ci désigne la « croyance en ses propres capacités à faire face à une situation en organisant et exécutant les réponses adaptées ». Pendant la campagne de prévention, le seul catalyseur à la motivation de l'individu à adopter un comportement de santé est son auto-efficacité.

La notion de l'auto-efficacité revient dans plusieurs modèles, notamment dans l'approche des processus d'action de santé (HAPA). Schwarzer (1992) porte une importance particulière à l'auto-efficacité en tant que déterminant de l'intention et suppose que le comportement de santé est le fruit d'un ensemble de mécanismes de croyance.

Selon la HAPA, l'étape motivationnelle commence quand la personne décide d'adopter le comportement de

---

<sup>6</sup>[Theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.noumbissie\\_c&part=359164](https://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.noumbissie_c&part=359164)

santé. L'étape d'action est  
animée par les facteurs  
cognitifs, situationnels et  
comportementaux.

3- *Les modèles de  
communication préventive  
basés sur la peur :*

Witte (1992) définit la peur comme une émotion négative qui implique un taux d'éveil élevé quand la menace est jugée sérieuse pour la santé. Ceci dit, l'auteur souligne la différence entre la peur et la menace. La notion de la peur ressort du registre purement émotionnel, tandis que la menace relève de la cognition. En effet, le sentiment de peur est important quand la menace en question est perçue comme importante.

Il est important de distinguer entre la peur et la vivacité. La vivacité est un concept proche de la peur qui se définit par l'intensité des images portant sur le risque de santé qui peuvent se présenter à l'esprit de l'individu. Il s'agit des aspects très concrets de l'information et à la capacité avec laquelle l'information peut être saillante et donc s'imposer à l'esprit (Nisbett & Ross, 1980 ; Girandola, 2003 ; Courbet, Milhabet et Priolo,

2001). La vivacité met en avant le côté imagé du message.

Le modèle de réduction de la pulsion motivante (Drive Reduction Model), proposé par Janis en 1968, détermine la peur comme étant un « stimulus motivant ». Un message ressortant le danger et le risque de santé va déclencher une tension chez le destinataire.

Selon ce modèle, l'individu est motivé à réduire la tension engendrée par la peur et par conséquent modifier le comportement. Pour aboutir à un changement de comportement, il faut accompagner l'utilisation de la peur par une réponse comportementale qui va l'anéantir.

Etant donné que l'objectif initial de l'individu est de réduire la tension, la réponse à la peur n'est pas forcément l'adhésion aux recommandations, l'individu peut éviter ou résister au message de la campagne.

Le modèle de réduction de la pulsion motivante établit une

relation linéaire entre le niveau de peur engendrée par un message préventif et l'adhésion aux recommandations de la campagne. Tandis que cette relation n'est pas linéaire, elle est plutôt curvilinéaire.

Le modèle curvilinéaire vient pallier aux lacunes du modèle précédent. Janiss et Feshbach (1953), stipulent qu'il existe une relation curvilinéaire entre la peur et l'acceptation des recommandations des campagnes de prévention.

Un niveau élevé de peur peut stimuler des réactions défensives poussant l'individu à ignorer le danger. Le modèle curvilinéaire stipule que plus le niveau de la peur est faible, plus le niveau d'adhésion aux recommandations est élevé.

Ce modèle a été critiqué du fait que le seuil de tolérance à la peur peut différer d'un individu à un autre. Par ailleurs, ce modèle ne permet pas une connaissance préalable des variables

impliquées dans le processus reliant la peur à la persuasion.

Leventhal (1970) a fondé le modèle des réponses parallèles, ce modèle suppose que la peur engendre deux types de processus émotionnels et cognitifs. Au-delà des pulsions qu'elle peut déclencher, la peur implique aussi des évaluations cognitives.

Les deux processus parallèles déclenchés indépendamment par la peur sont :

Le processus de contrôle de la peur (réduire la peur) : il s'agit d'un processus subjectif dont la finalité est de réduire l'impact émotionnel de la peur. Ce processus peut avoir comme résultat l'effet Boomrang. En effet, la campagne peut avoir l'effet inverse que celui envisagé ; l'individu risque d'ignorer ou d'éviter le message.

Le processus de contrôle du danger (gestion de la menace) : il s'agit d'un processus objectif par lequel l'individu fait un réel effort pour limiter la menace..

Vu que l'intensité de la peur peut varier, les auteurs de ce modèle distinguent deux aspects de la peur :

La peur par anticipation : cette peur anticipe les conséquences, l'individu cherche des moyens pour faire face au danger.

La peur inhibitrice (provoquant un état de tension interne).

Parmi les critiques qui ont porté sur ce modèle, on trouve que ce dernier s'avère difficile à opérationnaliser. Et aussi qu'il est difficile d'appréhender les conditions de déclenchements des deux processus.

Regroupant les principaux concepts des modèles antérieurs, le modèle étendu des processus parallèles agit en trois étapes indépendantes :

- Evaluation de la menace: Pendant cette période, le sujet évalue la menace engendrée par le message préventif. L'évaluation du

niveau de la menace perçue correspond à l'évaluation du niveau de la vulnérabilité accompagné de l'évaluation du niveau de la sévérité. Quand le niveau de la menace est fort, la personne est motivée à évaluer l'efficacité des recommandations. Tandis que quand le niveau de la menace est faible, le traitement du message faisant appel à la peur est sans effet.

- Evaluation de l'efficacité perçue: Le sujet est amené à évaluer l'efficacité des recommandations et sa capacité à les adopter. Quand l'évaluation de l'efficacité des recommandations et de la facilité de les mettre en place, le sujet s'engage dans la voie de la maîtrise

du danger. Quand l'efficacité semble ne pas être suffisante et l'individu se sent inapte d'adhérer aux solutions, il s'inscrit dans la voie de la maîtrise de la peur, d'où l'échec du message préventif.

- Comparaison efficacité/menace: Dans le cas où l'efficacité des recommandations est supérieure à la menace, l'individu n'aura pas de mal à adopter les recommandations de la campagne. Quand la perception de la menace est supérieure à celle de l'efficacité des solutions, le sujet sera plutôt motivé à contrôler la peur. Le message préventif est voué à l'échec.

Etant donné que la menace perçue repose sur des variables sociocognitives nécessitant un traitement rationnel, cette évaluation

peut être biaisée. Par ailleurs, les conditions d'échec du message sont plus nombreuses que les conditions de réussite.

Afin de mesurer l'impact de la peur dans les campagnes de prévention, Witte et Allen (2000) ont mené une méta-analyse sur l'impact de l'utilisation de la peur dans les messages à visée persuasive, cette analyse repose sur le traitement de 85 études de différentes thématiques.

Les principaux résultats de cette méta-analyse ressortent deux types de réactions face à un message faisant appel à la peur.

Dans un premier temps, le sujet évalue la pertinence du danger, puis dans un deuxième temps essaye de diminuer la peur engendrée par le message de la campagne de prévention.

Quand le niveau de la peur est faible, la personne ne se sent pas concernée par le message. Quand le sujet estime que le niveau de la peur est élevé (en fonction de sa vulnérabilité et

de sa gravité), elle cherche les moyens pour éviter le danger. Elle se sent donc plus motivée à suivre les recommandations de la campagne. La peur constitue dans ce cas une motivation pour adopter les comportements de santé. Avant d'instaurer les recommandations de la campagne de prévention, la personne évalue leur efficacité et leur faisabilité, afin de maîtriser si celles-ci sont pratiques et ne vont pas à l'encontre de ses comportements et ses habitudes. En effet, il s'agit d'évaluer l'auto-efficacité (Bandura 1986). Dans le cas où le sujet remet en question l'efficacité des recommandations, il entame le processus de contrôle de la peur. Ceci dit, la personne développe des stratégies de coping ; il s'agit de l'ensemble des stratégies cognitives pour se protéger des affects négatifs. Ceci se manifeste concrètement par des réactions qui reposent sur le fatalisme, le déni, l'évitement défensif...

III. LE MARKETING SOCIAL ET  
LES MODELES DE  
COMMUNICATION  
PERSUASIVE :

Dans le domaine de la santé, l'efficacité des campagnes de marketing social est fondée sur la maîtrise des modèles de la communication préventive. Afin de promouvoir le comportement de santé auprès d'un public donné, il s'avère pertinent de connaître la cible et d'en constituer des segments homogènes.

En effet, les modèles de communication persuasive intègrent, de par leur nature, des notions de bases à la démarche de prévention du marketing social.

Les modèles duaux de persuasion (ELM et HSM) mettent en avant les notions de motivation, de capacité de traitement de l'information, et le niveau de connaissance de la cible du thème de la campagne. Le HBM introduit d'autres variables adaptant les outils de prévention au public visé, telles que la notion de croyance et la perception du comportement nocif à la santé.

La TMP rajoute d'autres notions aux variables du HBM, le principe étant d'ajouter des éléments émotionnels à l'analyse du changement de comportement de santé. Il a été lieu de rajouter la peur et l'auto-efficacité.

Le modèle de la HAPA intègre l'auto-efficacité comme notion importante à l'adoption du comportement de santé. S'ajoute les croyances et la vulnérabilité à la menace de santé.

La théorie du comportement raisonnée et du comportement planifié mettent l'accent sur les croyances, les normes subjectives et le contrôle du comportement.

Pour le modèle trans-théorique, chaque stade de changement comportemental exige une prise en charge différente en tenant compte de notions différentes.

En ce qui concernent les modèles faisant appel à la peur, ceux-ci intègre deux nouveaux concepts, à savoir le contrôle de la peur et le contrôle de la menace.

Conclusion :

A travers l'étude de la prévention sanitaire, par la compréhension des modèles de communication persuasive et des modèles faisant appel à la peur, nous soulevons qu'il n'est pas aisé de faire adhérer les individus à un comportement de santé.

Outre l'étude des notions de la motivation, de l'attitude, des croyances et leurs impacts sur la prédiction du comportement de santé, il s'avère pertinent de s'intéresser aux modèles de la communication engageante et ses implications dans le domaine de la prévention sanitaire.

## **Bibliographie :**

Audrey Marchioli, Marketing social et efficacité des campagnes de prévention de santé publique : apports et implications des récents modèles de la communication persuasive, *Market Management* 2006/1 (Vol.6), p96

Jaboursoumaya, Sbiti Mourad, L'impact des théories de persuasion sur le comportement à risque, *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* N°8, Juillet-Décembre 2013.

Valérie Fointiat, Laura Barbier. Persuasion et Influence : changer les attitudes, changer les comportements. Regards de la psychologie sociale. *Journal d'Interaction Personne-Système (JIPS)*, AFIHM, 2015, 4 (1), pp.1-18.

Christophe Haon, Persuasion publicitaire : Synthèse et évaluation comparée du modèle heuristique-systématique et du modèle de probabilité d'élaboration. ESA-CERAG, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Virginie de Barnier, Le Modèle ELM et perspectives, *Recherche et applications marketing*, Vol 21, N°2/2006.

Meyer Thierry. Le modèle de Traitement Heuristique Systématique de l'information : motivations multiples et régulation du jugement en cognition sociale. In: *L'année psychologique*. 2000 vol. 100, n°3. pp. 527-563;

Piperini Marie-Christine, « L'effet paradoxal de la communication persuasive en sessions d'éducation pour la santé », Santé Publique, 2012/6 (Vol. 24), p. 533-546.

Valérie Fointiat, Laura Barbier. Persuasion et Influence : changer les attitudes, changer les comportements. Regards de la psychologie sociale. Journal d'Interaction Personne-Système (JIPS), AFIHM, 2015, 4 (1), pp.1-18.

Benoit, Denis. « Pour une définition élargie de l'expression « communication persuasive » », Market Management, vol. 5, no. 1, 2005, pp. 92-106.

Kotler P. et E. Roberto (1989). Social Marketing. Strategies for Changing Public Behavior. New York, Free Press.

# Évaluation de la concentration géographique des activités et de la spécialisation sectorielle En Algérie

Mohamed Saadaoui<sup>#1</sup>, SmichaAit Amokhtar<sup>#2</sup>, Sofia Kalli<sup>#3</sup>,  
Nadjia EL Saadi<sup>\*4</sup>

# Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie (ENSA). Algérie

<sup>1</sup>saadberg@yahoo.fr

<sup>2</sup>s.aitamokhtar@ensa.dz

<sup>3</sup>sksofiak@gmail.com

\*Ecole Nationale Supérieure de Statistique et Economie Appliquée & LAMPOS. Algérie

<sup>4</sup>enadjia@gmail.com

**Résumé**— Cet article examine l'impact des économies d'agglomération sur le choix de la localisation des activités industrielles en Algérie. Nous avons, à cet effet, utilisé des données sur l'emploi, concernant le secteur industriel (NAP80), de la période allant de 2001 à 2012 [1,2,13]<sup>1</sup>. Les résultats montrent que les entreprises ont tendance à choisir des localisations dans le nord du territoire national, au motif des caractéristiques de la structure locale. Les wilayas de plus grande superficie ne sont pas diversifiées (non spécialisés) en terme d'activité industrielle, telles que Alger, Tizi ouzou ou Bejaia, ou peu spécialisées (peu diversifiées) comme Sétif et Annaba. Par ailleurs, les wilayas les plus riches en ressources naturelles sont plutôt spécialisées à fortement spécialisées. Le paradoxe est que ces dernières créent le moins d'emplois. En outre, le fait d'augmenter la taille d'une industrie (mesurée par le volume d'emplois créés) aurait comme impact de la répartir de façon plus égale entre les wilayas, c'est le cas de l'industrie agroalimentaire qui concerne plusieurs wilayas notamment celles de la région Est.

**Mots clefs**— Concentration géographique des activités, Spécialisation Régionale, indices, Algérie.

## 1. Introduction

Les questions de la localisation spatiale des activités économiques et humaines et des liens entre agglomération et croissance économique sont, aujourd'hui, au cœur de la nouvelle

<sup>1</sup> Selon Henderson(1997) la période de temps nécessaire pour observer les effets externalités dynamiques serait d'environ 7 ans (donc de 2001 2012 est une période largement suffisante).

Économie géographique. Grâce aux travaux de Paul Krugman (1991) et Becker et Murphy (1992) cette partie de l'économie a connu un renouveau analytique considérable. Un point commun des différentes approches est que la croissance économique tend à se concentrer dans l'espace. Les conclusions de Hall et Jones (1999) vont dans ce sens: les nations à hauts revenus se regroupent autour de quelques centres industriels situés dans l'hémisphère nord, et la productivité par tête diminue à mesure que l'on s'éloigne de ces centres. Par ailleurs, il est montré que la présence d'importantes disparités régionales au sein d'un même pays renvoie à l'existence d'agglomérations à une autre échelle spatiale<sup>2</sup>. L'hétérogénéité de l'espace se traduit généralement par la répartition inégale des activités économiques sur le territoire. Ainsi la concentration géographique des agents économiques dans un lieu particulier, quel qu'en soit le motif, entraîne la création d'un véritable centre de gravité pour le territoire considéré. À cet effet, la prise en compte de l'hétérogénéité des territoires en économie a permis d'enrichir notablement l'analyse des phénomènes économiques. À présent, il est admis que le territoire joue un rôle important dans la création

<sup>2</sup>L'agglomération reflète également l'existence de différents types de villes, comme en témoigne l'existence d'une hiérarchie urbaine stable au sein de la plupart des pays. Le regroupement des personnes et des activités en un lieu donné entraîne non seulement un élargissement de la taille des marchés, mais également une réduction des coûts de transport, ainsi que des gains de productivité en permettant aux entreprises de bénéficier d'un bassin d'emploi spécifique et d'accroître leur flexibilité et leur capacité d'adaptation.. (Eaton et Eckstein 1997 ; Dobkins et Joannides 2000).

d'entreprises, la compétitivité entre entreprises, mais surtout il est un élément essentiel dans le choix de la localisation des agents économiques.

En Algérie, les mutations économiques ont sensiblement modifié le paysage économique en particulier depuis les deux décennies passées, tant au niveau national qu'au niveau des régions et des wilayas. Selon les résultats du Recensement Économique de 2011, près de deux entreprises sur trois sont implantées dans le nord de l'Algérie (soit 66,1% des 959 718 entités économiques recensées sur tout le territoire national) alors qu'une entreprise sur quatre est localisée dans les Hauts Plateaux. Par ailleurs, la région du grand Sud ne constitue que 8,9% des entreprises. La région du Nord, en particulier la région Nord-Centre, englobe donc le nombre le plus important d'entreprises. Alger est la wilaya qui regroupe le nombre le plus élevé d'entreprises, suivie par des wilayas du Nord comme Oran ou Tizi Ouzou.

Dans ce contexte l'évaluation de la de concentration géographique des activités et la spécialisation régionale constituent des facteurs explicatifs non seulement dans le de la localisation des activités économiques mais intéressent, aussi, les pouvoirs publics qui cherchent à attirer des investisseurs, à susciter le développement régional ou local et à connaître les nouveaux besoins des entreprises en matière de localisation lors de l'élaboration des politiques d'investissement adéquates. L'objectif de cet article est de déterminer comment les activités économiques sont spatialement concentrées ou dispersées en Algérie en utilisant les fondements théoriques et empiriques de la NEG. Nous arborerons dans quelles mesures la structure industrielle locale peut engendrer une concentration géographique et comment ceci pourrait accroître les activités industrielles, au profit de quel secteur et de quelles wilayas. Aussi, il s'agit de voir si les évolutions de la spécialisation des activités conduisent à une spécialisation des wilayas. Il convient donc d'évaluer en premier lieu la spécialisation régionale et la concentration géographique par l'utilisation des indices retenus. Ainsi, nous essayons de montrer l'importance de ces facteurs d'organisation dans le choix de la localisation des activités économiques d'une part, et d'autre part d'apprécier la relation qui peut exister entre eux étant donné qu'ils soient relativement proches, du moment qu'en général l'augmentation de la concentration d'un secteur dans une zone conduit souvent à l'augmentation de la spécialisation de celle-ci dans ce même secteur. Or, leurs diagnostics économiques restent

suffisamment distincts pour nous autoriser à les aborder. Aussi, il sera question d'une application économétrique des données de panel avec une tendance pour expliquer l'évolution de la spécialisation régionale mesurée par les indices Herfindahl, Gini et Krugman. Nous présentons, ici, l'essentiel des résultats obtenus.

## II. Méthodologie et Analyse des données

Le champ d'analyse concerne le territoire Algérien, composée de 9 régions organisées administrativement en 48 wilayas (entités spatiales)[12].

La disponibilité des données concernant les projets d'investissement réalisés, de type spatio-temporel, au niveau des entreprises, à savoir les emplois créés, le lieu de l'implantation de l'activité et les renseignements sur l'activité principale, nous ont permis de suivre l'évolution de la spécialisation régionale et la concentration géographique des activités économiques. Ces données ont permis aussi de répondre à plusieurs questions à savoir l'évaluation de la politique publique d'investissement (avantages fiscaux), le degré de concentration géographiques des activités qui reflètent la spécialisation régionale la diversité économique ainsi que la concurrence([1],[2]).

La principale variable utilisée dans le présent article est l'emploi salarié des entreprises actives dans le secteur industriel, en respectant la nomenclature NAP(80).

Au total, nous avons obtenus les données de 2109 entreprises sur une période relativement longue, allant de 2001 à 2012 et qui portent sur onze branches industrielles.

Il est à noter que l'évaluation empirique de cet impact est assez difficile à cerner car elle nécessite la disponibilité de données sur les individus (dans notre cas les wilayas) partant du nombre d'entreprises au niveau de chaque wilaya, mais aussi des données sur l'emploi, la valeur ajoutée et la productivité de ces entreprises.

## III. Evaluation de la concentration géographique et de la spécialisation

Pour ce faire, plusieurs indices sont proposés dans la littérature, chacun présentant des avantages aussi bien que des inconvénients. Pour cette analyse, nous avons retenu : l'indice de Herfindahl, l'indice de Gini, l'indice de

Krugman et l'indice de spécificité (quotient de localisation).

**Le poids de l'emploi dans le secteur par région**

Pour  $j$ =secteur, branche  $j=1....n$   
 $i$ =région,  $i=1....m$ .

$E_{ji}$ = Emploi du secteur d'activité  $j$  dans la région  $i$ ,

$E_i$ = Emploi total de la région  $i$ ,

$E_j$ = Emploi du secteur d'activité  $j$  dans l'ensemble des régions ( $m$ ),

$E$ = Emploi total de l'ensemble des régions ( $m$ ).

$s_{ji}^s$  Le poids de l'effectif salarié dans le secteur d'activité  $j$  de la région  $i$  parmi l'effectif totale de la région  $i$ .

$$s_{ji}^s = \frac{E_{ji}}{E_i} = \frac{E_{ji}}{\sum_j E_{ji}}$$

$s_j^c$  Le poids de l'effectif salarié dans secteur d'activité  $j$  de la région  $i$  parmi l'effectif totale dans le secteur  $j$ .

$$s_{ji}^c = \frac{E_{ji}}{E_j} = \frac{E_{ji}}{\sum_i E_{ji}}$$

$s_j$  Le poids du secteur d'activité  $j$  parmi les effectifs nationaux.

$$s_j = \frac{E_j}{E} = \frac{\sum_i E_{ji}}{\sum_j \sum_i E_{ji}}$$

$s_i$  Le poids de la région  $i$  dans les effectifs nationaux.

$$s_i = \frac{E_i}{E} = \frac{\sum_j E_{ji}}{\sum_j \sum_i E_{ji}}$$

**Indice de Herfindahl, Gini et Krugman**

Les indices de Herfindahl, Gini et Krugman de concentration géographique et de spécialisation sont définis successivement. Les indices retenus pour mettre en évidence la concentration géographique d'un secteur peuvent être employés pour mesurer le degré de spécialisation d'une région, en intervertissant les rôles joués par les découpages sectoriels et géographiques.

**L'indice de Herfindahl**

L'indice de spécialisation de la région  $i$  est donné par<sup>3</sup> :

$H_i^s = \sum_j (s_{ji}^s)^2$  Cet indice est de nouveau compris entre 1/m et 1.

- Il vaut 1 quand un seul secteur est représenté dans la région  $i$ ,

- et 1/m quand ils sont tous représentés de manière équitable.

De la même manière, on définit l'indice de Herfindhal pour la concentration géographique comme suit:

$H_i^c = \sum_l (s_{li}^c)^2$  Cet indice est compris entre 1/m et 1.

- Il vaut 1 quand tous les effectifs du secteur sont concentrés dans une seule région et il est minimal quand les effectifs sont répartis équitablement entre les régions.

**L'indice de Gini**

La spécialisation de la région  $i$  par l'indice de Gini:

$$GINI_i^s = \frac{2}{n^2 \bar{R}} \left[ \sum_{j=1}^n \lambda_j (R_j - \bar{R}) \right]$$

$R_j = \frac{s_j^s}{s_j} \bar{R}$  la moyenne du  $R_j$  pour les secteurs,

$\lambda_j$  = la position du secteur  $j$  dans le classement du  $R_j$  (ordre croissant)

La mesure de la concentration d'une région géographique par un indice de Gini correspond à la même logique :

$$GINI_j^c = \frac{2}{m^2 \bar{C}} \left[ \sum_{i=1}^m \lambda_i (C_i - \bar{C}) \right]$$

Dont  $C_i = \frac{s_i^c}{s_i} m$  = le nombre des régions.  $\bar{C}$  = la moyenne du  $C_i$  pour les régions.  $\lambda_i$  = la position de la région  $i$  dans le classement du  $C_i$  (ordre croissant). Plus l'indice de Gini de concentration est élevé, plus la concentration globale de l'emploi est importante.

**L'indice de Krugman**

L'indice de krugman de spécialisation est donné par :

$DSR_i = \sum_j |s_{ji}^s - s_j|$  De la même façon, on calcule l'indice de krugman pour la concentration :

$DCR_j = \sum_i |s_{li}^c - s_i|$

**Le quotient de localisation (indice de spécificité)**

<sup>3</sup> Andreea Iluzia Iacob & Tudorel Andrei «L'analyse de la concentration géographique du développement économique en Roumanie», 2006.

C'est un modèle d'estimation qui compare le nombre d'emplois que compte une activité dans une région donnée à un ensemble de référence, soit, en général, l'emploi de l'activité dans tout le système étudié.

L'avantage de ces méthodes indirectes tient à leur grande simplicité. Toutefois, les résultats qu'elles permettent d'obtenir doivent être traités avec la plus grande prudence car ce sont précisément des «estimations».

Le quotient de localisation est donné par la formule suivante<sup>4</sup> :

$$Q_{ji} = \frac{(E_{ji}/E_i)}{(E_j/E)} = \frac{s_{ji}^i}{s_j} \quad \text{où } Q_{ji} = \text{Quotient de localisation de la branche d'activité } j \text{ dans la région } i.$$

La valeur du quotient exprime le degré de concentration de l'activité dans la région par rapport au territoire de référence (c'est pourquoi on parle aussi de quotient de concentration). Une valeur supérieure à 1 signifie une concentration plus que proportionnelle dans la région. Cette information est utile pour comparer la structure économique d'une région à celle d'autres ensembles territoriaux.

Il est possible par ailleurs, de remplacer la variable «emploi» par d'autres indicateurs comme le nombre d'entreprises.

#### IV. Évolution et croissance de l'emploi industriel en Algérie par wilaya

Au cours de la période 2001-2012, tous les secteurs d'activité ont connu une hausse quant aux nombres d'emplois et d'entreprises créés. Cependant la croissance de l'emploi ou du nombre des entreprises créés durant la période considérée (voir tableau n° 1) dans l'espace ne renseigne pas sur l'importance de l'espace ni sur la présence d'externalités économiques de différents types, ainsi que pour la concentration de l'emploi dans un secteur donné. Nous étalons donc les résultats empiriques de l'analyse sur la concentration de l'emploi dans les activités industrielles et l'utilisation des données d'investissement et des indices [1].

Nous présenterons d'abord les secteurs concentrés et les wilayas où se focalisent les secteurs en question. Pour ce faire, nous avons optés pour : l'analyse et le choix de la variable d'emploi créée dans le domaine de l'activité industrielle en particulier et qui aide à déterminer

le lieu exact de la localisation, d'une part ; d'autre part, la croissance de l'emploi et les nombres des entreprises nous permettent de mesurer l'importance de l'industrie pour l'ensemble du territoire national.

Notons que le secteur industriel en Algérie est axé sur la transformation des matières premières locales et importées ainsi que les technologies relativement développées.

Par ailleurs, en dehors du secteur Services et Administration publique, l'industrie est considérée comme le seul secteur qui crée le plus d'emplois permanents. Cette activité constitue toujours l'un des piliers de l'économie eu égard aux dizaines de milliers d'emplois permanents, notwithstanding sa contribution qui a diminué au fil du temps.

Les pouvoirs publics doivent néanmoins faire face à la compétitivité externe qui menace l'activité au motif du degré de dépendance à l'étranger (par les approvisionnements) et mettre en œuvre des stratégies de développement plus adaptées (tableau n°1).

Les secteurs industriels différents en premier lieu de par leurs nombres d'entreprises. Ainsi l'industrie agroalimentaire se caractérise par le plus grand nombre d'entreprises, soit un taux 161%, ce qui nous permet de déduire que l'entrée dans ce secteur est hautement compétitive et facile ou que la demande y croît plus rapidement. Quant à la branche «Eau et énergie» et « Industrie cuirs et chaussures », elles créent le moins d'entreprises.

Autrement dit, et en termes d'emplois créés, dans le cadre du dispositif d'investissement, il apparaît que l'industrie agroalimentaire (161%), l'industrie de la sidérurgie (279%), ainsi que celles des cuirs et chaussures (93%) ont enregistré un taux de croissance considérable. Quant aux secteurs qui semblent moins intéressants en termes de nombre d'entreprises et d'emplois créés, ce sont ceux de l'Eau, de l'Energie, du Textile, de la Bonneterie et de la Confection. En effet, la filière de l'industrie des textiles et les filières apparentées ont subi de plein fouet les conséquences de l'ouverture économique de l'Algérie à savoir la concurrence internationale, surtout chinoise, fortement compétitive, et qui a eu pour effet d'évincer l'industrie locale du marché national. L'organisation monopolistique (monopole naturel) du secteur de l'eau et de l'énergie, exclusivement appartenant au secteur public, n'a pas laissé place à une progression franche du nombre d'entreprises et par conséquent de l'emploi. En général, les secteurs ayant le plus d'entreprises affichent le plus grand nombre d'employés. Les secteurs ayant le plus d'employés sont, par ordre d'importance : l'industrie agroalimentaire, l'industrie des Matériaux de construction, l'industrie chimique et du caoutchouc,

<sup>4</sup>Mario POLESE :préf Jean PAELINCK«Economie urbaine et régionale : Logique spatiale des mutations économiques »,éditions economica, Paris,1994.

l'industrie du bois, liège, papiers et imprimerie, les Industries diverses et ce pour la période analytique de 2001-2012.

V. Analyse de la concentration et de la spécialisation de l'emploi dans le secteur industriel.

Cette analyse est basée exclusivement sur le secteur industriel et notre objectif est de déterminer la répartition des branches industrielles sur le territoire national<sup>5</sup>. Pour ce faire, nous avons calculé des indices de concentration et de spécialisation et de spécificité. Dans ce sens de multiples indices proposés dans la littérature de spécialité, chacun présentant certains avantages ainsi que des désavantages. Effectivement les indices de concentration géographique et de spécialisation retenus<sup>6</sup>, à savoir Herfindahl, Gini et Krugmansont souvent utilisées dans la littérature pour mettre en évidence la concentration géographique d'un secteur. Ces derniers peuvent être employés pour mesurer le degré de spécialisation d'une région, en intervertissant les rôles joués par les découpages sectoriels et géographiques.

L'activité économique de l'Algérie est relativement diversifiée. Cette diversification confère un équilibre à son tissu productif. Toutefois, cela ne doit pas masquer la diversité des situations observées au sein des neuf régions et même entre les wilayas d'une même région.

Sur le territoire, la distribution de l'emploi est, en effet, relativement inégale. Ainsi, certaines régions (ou wilayas) connaissent une concentration des emplois dans un petit nombre d'entreprises de grande taille ou encore dans des entreprises qui appartiennent toutes à la même branche d'activité.

Parfois, une trop forte spécialisation ou une trop forte concentration des emplois peuvent devenir des facteurs de risque lorsqu'un retournement de marché ou un changement de stratégie viennent affecter le secteur concerné.

Aussi, l'analyse menée permet d'identifier les branches industrielles dont l'emploi est particulièrement concentré dans les entreprises et sur le territoire afin de dégager les fragilités éventuelles des régions (ou wilayas).

Les régions Nord-Centre et Nord-Ouest ont à peu près la même spécificité : Chimie, caoutchouc, plastique, industries agroalimentaires, industries des

cuirs et chaussures et industries textiles, bonneterie et confection.

La diminution du quotient de localisation de la branche chimie, caoutchouc et plastique à Alger (Q=3,34 en 2001, 1,90 en 2012) s'explique par l'augmentation de ce quotient dans des wilayas qui sont proches de la capitale comme Blida (Q=0,03 en 2001, Q= 1,03 en 2012) et Boumerdès (Q=0,31 en 2001 et Q=1,44 en 2010) due à des problèmes du foncier et à la non disponibilité des terrains industriels. Effectivement, cette branche est très fortement réglementée, impliquant des dépenses d'investissements importantes. Ses entreprises se localisent dans des wilayas particulières, principalement Alger (Q=1,90), Blida (Q=1,03), Boumerdès (Q=1,44), Oran (Q=0,21), Sétif (Q=1,36) à cause de la disponibilité de la main d'œuvre qualifiée dans ces wilayas. Cette branche est une activité de pointe<sup>7</sup>.

Le Grand-Sud et les Hauts Plateaux-Ouest sont fortement spécialisés en mines et carrières et en matériaux de construction, céramique et verre.

L'industrie agroalimentaire, destinée essentiellement à la consommation humaine, est la branche qui crée le plus d'emplois. Les entreprises de cette branche se localisent un peu partout sur le territoire national à l'exception de trois régions : Hauts Plateaux-Est, Sud-est et Grand-Sud.

En contraste, la branche eau et énergie est celle qui crée le moins d'emplois et elle est concentrée dans seulement deux régions : celle des Hauts plateaux-Est et la région Sud-Est, plus précisément à Bordj Bou Arreridj (Q=1,66) et Ouargla (Q=1,61). Cette branche nécessite des grandes surfaces et des matières premières que l'on ne trouve pas partout comme le pétrole et le gaz.

Les industries du bois, du liège, du papier et de l'imprimerie se concentrent dans seulement deux régions : Nord-Centre et Hauts Plateaux-Ouest, respectivement plus précisément à Tipaza (Q=0,66) et Saida (Q=1,86). La branche Industries textiles, bonneterie et confection a perdu beaucoup d'emplois entre 2001 et 2012. Cette branche comme évoquée plus haut est mise en difficulté par la concurrence internationale (tableau n°2).

<sup>5</sup>Les wilayas de Tindouf, Tamanrasset et Tiaret sont exclues de l'analyse pour le manque d'information sur ces wilayas.

<sup>6</sup>Andreea, Iluzia, Iacob et Tudorel Andrei «L'analyse de la concentration géographique du développement économique en Roumanie», 2006.

<sup>7</sup>Les activités de pointe demandent une main d'œuvre qualifiée, la maîtrise des processus de fabrication ainsi que des ressources scientifiques et technologiques.

TABLEAU 1  
Quotient de localisation de l'industrie par région en 2012.

Les régions	Nord-Centre	Nord-Ouest	Nord-Est	Haut-Plateau Centre	Haut-Plateau Ouest	Haut-Plateau Est	Sud-Ouest	Sud-Est	Grand Sud
Chimie, caoutchouc, plastique	1,22	1,70	0,28	0,67	0,00	0,75	0,00	0,70	0,00
Industries agroalimentaires	1,28	1,16	0,48	1,58	1,27	0,79	1,89	0,69	0,09
Industries des cuirs et chaussures	1,46	1,53	0,20	0,00	0,00	0,65	0,00	0,00	0,00
Eau, énergie	0,30	0,26	0,00	0,00	0,00	4,01	0,00	6,24	0,00
Industries diverses	0,67	0,74	1,56	0,27	0,00	1,30	1,21	1,89	0,00
Industries du bois, liège, papier et imprimerie	1,48	0,99	0,62	0,00	1,17	0,31	0,00	0,86	0,00
Industries sidérurgique, métallique, mécanique	0,47	0,33	2,70	0,32	0,00	1,08	0,02	0,63	0,47
Industries textiles, bonneterie et confection	1,11	1,39	0,42	0,00	0,00	1,22	0,00	1,02	0,00
Matériaux de construction, céramique, verre	0,62	0,76	1,29	1,42	1,52	1,66	0,76	1,79	4,01
Mines et carrières	0,57	0,18	0,74	2,25	12,25	1,92	6,73	4,46	14,23

Sources: réalisé à partir des données d'investissements ANDI

A. Une concentration hétérogène des emplois dans les branches industrielles

Nous présentons dans un premier temps les résultats des mesures de concentration pour les dix branches du secteur industrie. Selon le niveau global de concentration de l'emploi dans les entreprises, les branches peuvent être classées en quatre principaux groupes grâce à l'indice de Hirfindhal (tableau n°3).

TABLEAU 3  
Concentration De L'emploi Dans Les Entreprises –Année 2012

Type de concentration	Les branches industrielles	Indice de Hirfindhal	Poids du secteur dans l'emploi(%)
Dispersées	Mines et carrières	0,0743	2%
	Matériaux de construction, céramique, verre	0,0846	15,11%
	Industries diverses	0,0864	4,88%
	Industries agroalimentaires	0,0960	36,45%
Peu concentrées	Industries textiles, bonneterie et confection	0,1340	2,58%
	Industries du bois, liège, papier et imprimerie	0,1388	5,37%
	Industries des cuirs et chaussures	0,1816	1,79%
Concentrées	Chimie, caoutchouc, plastique, Industries sidérurgique, métallique, mécanique et électrique	0,2086	14,88%
	Industries sidérurgique, métallique, mécanique et électrique	0,2999	16,71%
Très concentrée	Eau, énergie	0,4050	0,24%

Les branches dans lesquelles les emplois sont **très dispersés** entre les entreprises sont suivantes: mines et carrières, matériaux de construction, céramique, verre, industries diverses et industries agroalimentaires. Ces branches englobent un nombre important de petites entreprises, soit un taux de 58%. Les branches dans lesquelles les emplois sont **peu concentrés** entre les entreprises concernent les industries textiles, bonneterie et confection, industries du bois, liège, papier et imprimerie et les industries des cuirs et chaussures. Un niveau de concentration intermédiaire englobe surtout les branches de chimie, caoutchouc, plastique, les industries sidérurgique, métallique, mécanique et électrique.

Dans ces deux branches, les plus grandes entreprises (une entreprise est considérée grande quand son effectif est de 1 000 salariés et plus) constituent respectivement 54,47% et 34,51% des emplois de ces branches (figure 1). Une fermeture d'entreprises peut fragiliser l'économie.

Les industries des mines et des carrières sont implantées dans des endroits isolés, ce qui explique leur poids faible (2%) certes, toutefois elles existent presque dans toutes les wilayas.

Concernant les Matériaux de construction (brique, carrelage ...etc.), cette branche a connu une expansion accélérée du fait de la disponibilité de la matière première (argile), qui existe sur tout le territoire national et même au niveau du Sahara. De plus le programme de développement dans le domaine de la construction de logements et la réhabilitation des sites a incité les promoteurs à réaliser ces investissements (15%). Aussi, nous la retrouvons la même tendance dans l'industrie des céramiques (verre, faïence et transformation de verre pour divers usages, etc).

Concernant les industries agroalimentaires (fabrication des pâtes, farine, semoule boissons gazeuses), elles concernent les industries diverses qui ont été implantées dans des zones industrielles ou à la périphérie des villes urbaines, tel est le cas de la minoterie Moula et SPA SIM qui se trouvent dans une zone à promouvoir (36%) et où la branche **la plus concentrée** est celle de l'eau et de l'énergie<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Cette branche constituée d'un petit nombre d'entreprises de type Méga Projet, production de l'électricité et dessalement de l'eau, est implantée dans des zones bien spécifiques, surtout avec la présence d'un main d'œuvre qualifiée, d'où le poids faible de la branche (0,25%).

Cette branche regroupe un petit nombre d'entreprises et l'emploi y est très concentré. Toute décision de restructuration ou de fermeture d'entreprises d'eau et énergie peut mettre en difficulté le fonctionnement de l'économie nationale.

A travers les résultats obtenus, il en ressort qu'en général, les secteurs ayant le plus d'entreprises et d'emploient des secteurs dispersés et les secteurs ayant moins d'entreprises et plus d'emplois sont très concentrés.

**B. La concentration des emplois dans les entreprises par région**

Les régions Sud-Ouest et celle du Grand-Sud, sont les plus dépendantes d'un nombre limité d'entreprises. En cas de fermeture ou de délocalisation des entreprises de ces régions, les difficultés pourraient être importantes puisque les opportunités de reclassement des salariés sur les régions sont plus limitées (plus l'indice Herfindahl est élevé et plus l'activité dans la région est concentrée) (Figure 1).

Les Hauts Plateaux-Est et les Hauts Plateaux-Centre forment un groupe de villes moyennes dont l'activité est particulièrement concentrée dans un nombre limité d'entreprises.

Toutefois, le volume et la diversité des activités y sont plus élevés que dans les régions précédemment citées. La région d'emploi où l'activité est la moins concentrée est le Nord Centre. Cette région, en cas de fermeture ou de délocalisation d'une entreprise est à priori moins exposée que les autres aux difficultés de reclassement. Les plus grandes entreprises de ces régions emploient 14,12% des salariés totale et elles sont localisées à Bejaia et Alger.

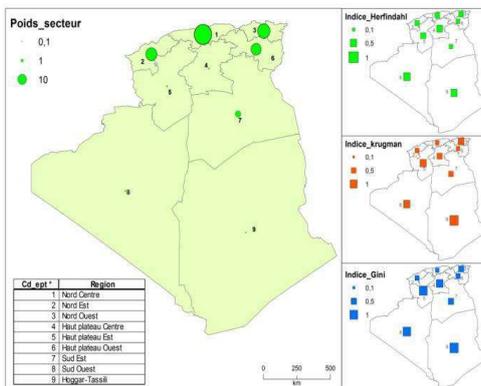


Fig 1 : Concentration des emplois dans les entreprises par région en 2012, réalisée à partir des données d'investissements ANDI

Les régions des Hauts Plateaux-Centre et Hauts Plateaux-Ouest peuvent être fragilisées en cas de difficultés sectorielles. Elles présentent la particularité d'être spécialisées et en ayant un emploi relativement dispersé. Les régions Sud-Est, Nord-Est et les Hauts Plateaux-Est sont relativement atypiques. En effet, ces régions présentent une faible concentration de l'emploi à la fois entre les entreprises et entre les secteurs.

**Commentaire [U1]:** Répétition (voir paragraphe avant la carte)

**VI. Évolution de la spécialisation sectorielle en Algérie**

La spécialisation du territoire algérien tend vers la baisse. Les wilayas les plus spécialisées en 2001 auraient été renouvelées, en partie, par des activités plus diversifiées<sup>9</sup> ou auraient perdu de leur importance relative.

La figure 1, nous permet d'observer que, pendant la période allant de 2001 à 2010, la spécialisation a reculé dans les wilayas de Blida, B-B-Argeridj, Tizi-Ouzou, Sétif, Boumerdes, en moyenne à un taux voisin de 25% par an. D'autres wilayas ont conservé leur structure de spécialisation, à savoir : Batna, Bejaia, Tlemcen, Tipaza, Constantine. Pour la wilaya d'Alger et celle d'Annaba, elles présentent une même tendance à la hausse de la spécialisation entre 2001-2004 et une tendance à la baisse de 2005 à 2010. Les autres wilayas ont gardé leur spécificité dans les domaines des activités existantes.

Au regard de leur spécialisation sectorielle et de la concentration des emplois dans un petit nombre d'entreprises, la région qui semble être la plus exposée suite à une fermeture ou une délocalisation d'entreprises est celle du Grand-Sud. L'emploi dans cette région est très concentré à la fois dans un nombre limité d'entreprises et dans un faible nombre de

<sup>9</sup>Des promoteurs qui ont accumulé un capital dans le secteur de BTPH investissent dans le secteur industrie durant la première période, après quoi ils ont orienté une partie de leur capital vers le secteur initial à cause de sa nouvelle attractivité et ce, par le programme « un million de logements », et celui de l'autoroute Est-Ouest.

Beaucoup des promoteurs préfèrent la stratégie de l'économie horizontale par la création de plusieurs entreprises dans plusieurs domaines, pour éviter à l'avenir des risques imprévus liés l'instabilité politique, et aux modifications des textes juridiques d'une année à l'autre, ou encore la concurrence imparfaite.

branches. Dans les régions Sud-ouest et Nord-Ouest, l'emploi est concentré dans un nombre limité d'entreprises, mais la spécialisation sectorielle est moins prononcée.

Les plus grandes entreprises de ces régions emploient 14,12% de la masse totale des salariés et celles-ci sont localisées à Bejaia et à Alger.

Certaines wilayas comme Blida (G2001=0,56, G2010=0,35), Boumerdes (G2001=0,69, G2010=0,55) attirent plus les activités nouvelles, ceci grâce la disponibilité du foncier.

En revanche certaines wilayas ont connu une délocalisation de leurs activités au profit d'autres wilayas et parfois même elles ont subi un arrêt d'activités à l'instar de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La baisse de la spécialisation dans la wilaya d'Alger peut être expliquée par la diversification des produits dans le même espace après aménagement du site, le cas des entreprises Sammetex, Dekorex et Berber en est l'illustration. On observe de même un niveau de spécialisation constant dans la wilaya de Tipaza malgré la cession de l'investissement par certaines entreprises et le redressement fiscal dont a fait l'objet la SPA TONIC, suivi par une réorganisation. Durant cette période une seule entreprise a été créée, il s'agit en l'occurrence de la SARL Briqueterie Moderne dans la Commune de Sidi Rached, laquelle emploie plus de 300 salariés.

La wilaya de Sétif a bénéficié de la disponibilité d'un main d'œuvre qualifiée dans le domaine électronique existant au niveau de l'unité de production de Microordinateurs et montage de téléphones Mobile situé dans la commune d'El Alma, de marque Samsung, ce qui explique la délocalisation de l'activité de la wilaya de Bordj Bou Arreridj (entreprise UPAC Electronics détenue par le Groupe SAMHA) vers la wilaya de Sétif (suite à un changement de partenaire)<sup>10</sup>.

Les wilayas de Batna, Khenchela et Oum El Bouaghi, en termes d'indice sont plus proches de l'unité. Ceci montre une forte concentration d'emplois et ce par la présence d'un nombre restreint d'entreprises qui emploient beaucoup des salariés dans les trois branches : production des agrégats, matériaux de construction, Chimie et plastique

<sup>10</sup> Délocalisation de l'activité par le partenaire (SAMSUNG) indique la présence de l'externalité de type MAR (externalité d'information et technologique). Il est à noter que le groupe Samha emploie 1700 salariés contre 300 pour UPAC.

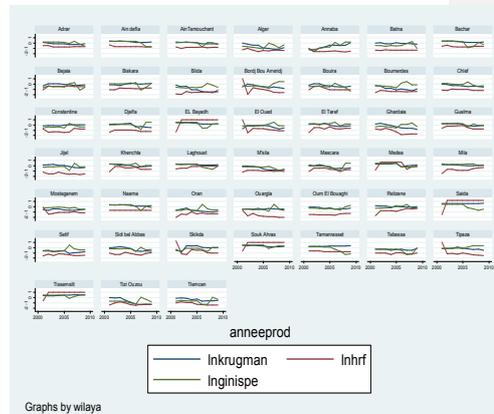


Fig2 Évolution des indices de spécialisation sectorielle en Algérie 2001-2010, réalisée à partir de données ANDI (sur logiciel STATA)

L'emploi dans la wilaya de Relizane est très concentré par rapport au reste des wilayas de la région Nord-Ouest au vu des activités particulières existantes selon l'indice de Krugman (1,03 en 2012), occupant le premier rang, suivie par la wilaya de Ain Temouchent de Mascara, avec un indice de Krug égal à 087 et 0,70 respectivement.

Les wilayas situées à la périphérie de la capitale, à l'ouest d'Oran, ont enregistré une baisse de spécialisation au niveau de deux wilayas : Tlemcen (Krug=0,59 en 2012) et Sidi Bel Abbes (Gini=0,79, Krug = 0,96 en 2001 et Gini=0,96, Krug = 0,56 en 2012) et une augmentation du niveau de spécialisation pour la wilaya de Mostaganem (Gini = 0,84 en 2001 et 0,93 en 2012).

Au niveau de cette région, nous distinguons deux types de concentrations d'emplois selon deux groupes de wilayas : Souk Ahras, El Taref, Jijel, Guelma et Mila, avec une forte spécialisation due au nombre d'entreprises relativement faible par rapport aux wilayas de Annaba, Skikda et Constantine qui ont pour leurs parts enregistré une concentration moyenne du fait de leur appartenance aux entreprises de grande envergure du secteur des activités chimiques et ISPAT Annaba.

En revanche, dans les régions Sud-ouest et Nord-Ouest, l'emploi est concentré dans un nombre limité d'entreprises, mais la spécialisation sectorielle est moins prononcée.

Les régions des Haut Plateaux-Centre et Hauts Plateaux-Ouest peuvent être fragilisées en cas de

Une faible concentration de l'emploi à la fois entre les entreprises et entre les secteurs. La région dont l'emploi est le plus dispersé, à la fois entre les branches et entre les entreprises est la région Nord-Centre. Cette moindre exposition au risque ne signifie pas que ces espaces économiques ne rencontrent pas de difficultés. Mais cette région a logiquement plus de

difficultés sectorielles. Elles présentent la particularité d'être spécialisées en ayant un emploi relativement dispersé. Les régions Sud-Est, Nord-est et les Haut Plateaux-Est sont relativement atypiques. Ces régions présentent

capacités de réaction que les autres régions d'emploi de l'Algérie, en cas de fermeture d'entreprises. Cette répartition inégale va engendrer des conséquences négatives sur l'économie Algérienne, vue la non prise en compte les déterminants de la décision de localisation dans la politique publique.

**Commentaire [U2]:** Revoir la mise en forme : la colonne en face devrait être en dessous

## VII. La Similarité Des Wilayas Selon La Spécialisation Sectorielle

Le calcul de l'indice de Gini, de Herfindahl et de Hirschman nous a permis de relever la particularité de la wilaya de Béjaïa qui réside dans la présence d'une économie diversifiée et de forte concentration d'emplois, logés dans plusieurs activités diversifiées et d'une structure économique

équilibrée grâce aux externalités produites par l'urbanisation. La wilaya d'Alger et la wilaya de Tizi-Ouzou ont l'avantage d'être caractérisées par un faible niveau de concentration d'emplois avec une quasi-absence de spécialisation en termes de secteurs d'activité.

Tableau 4  
Spécialisation sectorielle et concentration de l'emploi par Wilaya

Spécialisation sectorielle (coefficient de Gini)					
	Région d'emploi	Pas spécialisée ( $\leq 0,3$ )	Peu spécialisée ( $0,3 < \text{GINI}^p < 0,7$ )	Spécialisée ( $0,7 < \text{GINI}^p < 1,1$ )	Fortement spécialisée ( $\geq 1,1$ )
Concentration de l'emploi au sens de Herfindahl	Peu concentrée ( $\leq 0,5$ )	Alger, Tizi-Ouzou	Ouargla, Blida, Ghardaïa B.B.A, Annaba, Boumerdes, Sétif, Tlemcen, Batna, M'sila, Constantine, Brouira, Oran.	Jijel, Tébessa, Tipaza, El Oued, Mostaganem, Aïn Témouchent, Skikda, Biskra, Oum El Bouaghi, Djelfa, Guelma, Chlef	
	Concentrée ( $\geq 0,5$ )	Béjaïa		Mascara, Relizane, Mila	Saida, Aïn defla, Khenchela, Naama, El Bayadh, Souk Ahras, Bechar, Médéa, Laghouat, Tissemsilt, El Taref, Adrar.

Le deuxième groupe est formé des wilayas de Ouargla, Blida, Ghardaïa B.B.A, Annaba, Boumerdes, Sétif, Tlemcen, Batna, M'Sila, Constantine, Bouira et Oran. Ce groupe est peu spécialisé, présente peu de concentration d'emplois et une structure productive relativement équilibrée (externalité d'urbanisation).

Le troisième groupe des wilayas est spécialisé mais présente un faible degré de concentration d'emplois. Il s'agit notamment des wilayas de Jijel, Tébessa, Tipaza, El-Oued, Mostaganem, Aïn Témouchent, Skikda, Biskra, Oum El Bouaghi, Djelfa, Guelma et Chlef.

Le quatrième groupe réunit les wilayas de Khenchla, Naama, Saida, Aïn delà, Bayadh, souk Aras, Bechar, Médéa, Laghouat, Tissemsilt, El Tarf et Adrar et bénéficie des avantages liés à l'externalité de localisation.

### VIII. Estimation économétrique et Analyse des résultats

L'estimation économétrique de la spécialisation régionale et de la concentration géographique en données de panel nous donne une idée sur le changement structurel durant la période d'étude. Dans ce sens, le modèle avec tendance est estimé pour chaque indice de spécialisation et concentration avec la méthode des moindres carrés (MCO) pour les données en panel, le Modèle à Effets Fixes (MEF) et le modèle à Effets Aléatoires (MEA). La mesure de la spécialisation au sens de trois indices (Hirfindhal, Krugman, Gini) a été réalisée.

Pour les trois modèles estimés par la MCO, les résultats sont statistiquement insignifiants au seuil de 5%. Par contre, ils sont significatifs pour les modèles à effets fixes et à effets aléatoires. Le test de Hausman est aussi appliqué pour déterminer si les estimateurs (coefficients) obtenus avec MEF et MEA sont statistiquement différents et il en résulte qu'il n'y a pas une différence entre les estimateurs parce que les valeurs sont identiques.

De l'analyse des résultats estimés, nous pouvons observer que la spécialisation régionale a diminué, en moyenne, de 0,3% par année dans le cas de l'indice de Gini et de 0,6% pour le cas de l'indice de Krugman.

Par conséquent, nous pouvons déduire que la spécialisation régionale des activités n'a pas souffert d'une modification sensible dans le temps, ce qui confirme la disparité régionale en termes de création de la richesse et ce malgré les flux d'entrée (nombres des entreprises créées) d'une année à l'autre. Cela indique que la chaîne des activités nouvellement créées est de même nature. Cela confirme l'impact de la structure industrielle locale et que la politique de développement des entreprises ne participe pas réellement dans la diversification des activités d'une manière suffisante.

Pour contrer cela, les pouvoirs publics doivent engager des politiques d'accompagnement pour orienter les opérateurs économiques à choisir la localisation et introduire la spécialisation et la concentration comme critère d'évaluation des avantages octroyés à travers le territoire afin de redonner à l'espace un équilibre.

### CONCLUSION

En conclusion, les résultats empiriques par wilaya permettent de déduire que la région dont l'emploi est le plus dispersé, à la fois entre les 49-470

branches et entre les entreprises est la région Nord-Centre. La moindre exposition au risque n'exclue pas des difficultés rencontrées par ces espaces économiques. Néanmoins, cette région a logiquement plus de capacités de réaction que les autres régions d'emploi de l'Algérie en cas de fermeture d'entreprises.

L'estimation du modèle économétrique en données de panel dans le but d'analyser l'évolution du degré de spécialisation régionale indique que la tendance de la spécialisation régionale n'a pas souffert des modifications importantes malgré l'effort des pouvoirs publics pour changer le paysage économique équilibré au long de toute la période d'étude en termes de proximité géographique et également en termes de la localisation des activités économiques.

### Références bibliographiques :

- [1] Agence nationale de développement d'investissement : <http://www.andi.dz/index.php/ar/>.
- [2] Centre National du registre de commerce. <https://www.commerce.gov.dz/centre-national-du-registre-de-commerce-c-n-r-c>
- [3] DURANTON, Gilles. La nouvelle économie géographique: agglomération et dispersion. *Économie & prévision*, 1997, vol. 131, no 5, p. 1-24
- [4] Fujita (M.), Thisse (J-F.), 1996, « Economics of Agglomeration », *Journal of the Japanese and International Economies* 10, pp. 339-378.
- [5] Fujita ,M, Krugman P (2004) «When is the economy monocentric .Regional science and Urban Economic» 31, 79-109. Pdf.
- [6] Fujita, M., Krugman, P. R., Venables, A. J., & Fujita, M. (1999). *The spatial economy: cities, regions and international trade* (Vol. 213). Cambridge, MA: MIT press.
- [7] GLAESER, Edward L., KALLAL, Hedi D., SCHEINKMAN, Jose A., et al. Growth in cities. *Journal of political economy*, 1992, vol. 100, no 6, p. 1126-1152.
- [8] Henderson, V., Kuncoro, A., & Turner, M. (1995). Industrial development in cities. *Journal of political economy*, 103(5), 1067-1090.
- [9] Henderson, V. (1997). Externalities and industrial development. *Journal of urban economics*, 42(3)

Commentaire [U4]:

Commentaire [U5]:

Commentaire [U6]: Revoir la mise en forme : la colonne en face devrait être en dessous

- [10] Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of political economy*, 99(3), 483-499.
- [11] Krugman, P. (1992). *A dynamic spatial model* (No. w4219). National Bureau of Economic Research.
- [12] L'office national de statistique. [http://www.ons.dz/IMG/pdf/armature\\_urbaine\\_2008.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/armature_urbaine_2008.pdf)
- [13] L'office national de statistique. [http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication\\_RE2011.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication_RE2011.pdf)
- [14] Olivier Meunier, Michel Mignolet (1999) «L'emploi dans la région wallonne : quels enseignements livrent l'analyse shift-share et le modèle économétrique de Marimon et Zilibotti (1998)».
- [15] Sevestre, Paul. (2002), *Econométrie des données en panel*, Ed.Dunod, Paris.
- [16] Smicha Ait Amokhtar, Nadja El Saadi et Yacine Belarbi: Modélisation spatiale de la formation des agglomérations dans la zone algéroise, *Les cahiers du Cedimes*, 10, (2), (2016), 41-55.
- [17] THISSE, Jacques-François, *et al.* L'oubli de l'espace dans la pensée économique. *Région et Développement*, 1997, vol. 6, p. 13-39.
- [18] Tremblay, D.G., Klein, J.-L., Fontan, J.-M. et Rousseau, R. (2004) « Territorial proximity and innovation: a survey of the Montréal region », *Canada Research Chair on the Socio- Organizational Challenges of the Knowledge economy*.pdf.
- [19] Vermaut, A. (2001) « Concentration spatiale intranationale, dispersion internationale et intégration économique », MEDEE, Université des sciences et technologies de Lille, 28 p.
- [20] Vicente, J. (2007) « Économie régionale et urbaine », Institut d'Études politiques de Toulouse, France, 61 p.
- [21] Von Hippel, E. (1988) « The Sources of Innovation », Oxford, Oxford University Press.
- [22] WIFO Marnner (1999) « Specialisation and (Geographic) Concentration of European Manufacturing », background paper for The Competitiveness of European Industry : 1999 report, Enterprise DG working paper n°1, European Commission.
- [23] Wifo.Ma (1999) « Specialisation and (Geographic) Concentration of European Manufacturing », background paper for The Competitiveness of European Industry: 1999 report, Enterprise DG working paper n°1, European Commission.
- [24] Wolfe, D.A. et Gertler, M.S. (2003) « Innovation Systems and Economic development: the role of local and regional clusters in Canada », *Innovation Systems Research network (ISRN) : Midterm Report on the Major Collaborative Research Initiative*.
- [25] Yassine Mansouri. (2008) *La localisation des activités productives : la tension Entre forces centrifuges et forces centripètes* », thèse de doctorat en sciences économiques Laboratoire d'économie appliquée au développement Université du Sud Toulon. France. (2008).

Annexes

TABLEAU 1

Evolution de l'emploi et du nombre d'entreprises selon les branches industrielles (secteur économique hors hydrocarbures)

Branche industrielle	Total des emplois créés		Nombre d'entreprises créées	
	2001	2012	2001	2012
Chimie, caoutchouc, Plastique	8873	17156	128	275
Eau, énergie	34	280	1	5
Industries agroalimentaires	16134	42118	290	758
Industries des cuirs et chaussures	932	2058	36	72
Industries diverses	2830	5620	43	107
Industries du bois, liège, papier et imprimerie	3727	6683	106	201
Industries Sidérurgique, Métallique, Mécanique et Electrique	5080	19266	120	256
Industries Textiles, Bonneterie et confection	1320	2974	47	129
Matériaux de construction, Céramique, Verre	9312	17423	165	263
Mines et Carrières	1148	2230	27	43
<b>Total général</b>	<b>49390</b>	<b>115808</b>	<b>963</b>	<b>2109</b>

Sources: construit à partir des données d'investissements ANDI

Tableau 5  
Résultat économétrique du modèle avec tendance en données de panel

La variable dépendante	Indice de Herfindhal			Indice de Gini			Indice de Krugman		
	MCO	MEF	MEA	MCO	MEF	MEA	MCO	MEF	MEA
Méthodes d'estimations									
Constante	-7.126 (5.85)	-7.126 (365)	-7.126 (365)	12.957 (536)	12.2957 (5.146)	12.957 (.1469)	31.718 (1.411)	31.513 (0.935)	31.718 (0.935)
La tendance	0.0035 (.0029)	0.0035 (.0011)	0.0035 (.0011)	-0.0632 (.0054)	-.00632 (.0056)	-0.0063 (.0025)	-0.0156 (.1654)	-0.0156 (.0054)	0.0156 (.0054)
La probabilité de statistique. $P> t $	0.219	0.004	0.008	0.54	0.018	0.014	0.065	0.007	0.004
Observations	405	405	405	405	405	405	405	405	405
Nombre de groupe	45	45	45	405	45	45	45	45	45
MCO pour les données en panel le test WHITE - écarts-type consistants & covariance									
Dans les parenthèses on donne l'écart -types des paramètres									
Seuil de signification 5%									

Source : réalisé à partir des données d'investissement ANDI (logiciel stata)

## PREVISION DU RISQUE DE CREDIT : AMBITION DU SCORING ANALYSE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE CREDIT SCORING

Zineb CHIBEL, Zineb BAMOUSSE, ELKABBOURI Mounime

*ENCG-Settat, Université Hassan Premier, MAROC*

[Zineb.CHIBEL@gmail.com](mailto:Zineb.CHIBEL@gmail.com) [Z.BAMOUSSE@gmail.com](mailto:Z.BAMOUSSE@gmail.com)

[emounime@gmail.com](mailto:emounime@gmail.com)

**Résumé**— La crise financière qui a secoué le monde au cours des dernières années, s'est exprimée par la faillite de grandes banques, elle a provoqué une remise en cause du modèle de gestion des risques bancaires notamment le risque crédit. Ce risque qui doit être géré dorénavant par des méthodes plus fiables en mesure de réduire son impact négatif sur la rentabilité des banques..

Parmi ces méthodes, nous citons la méthode du Scoring qui connaît aujourd'hui une large utilisation par les banques. Le travail suivant a pour objet de mettre en évidence le contenu de cette méthode, son apport pour les analystes dans la gestion du risque crédit et les résultats de son application dans certains pays.

**Mots-clés**— Risque crédit, Scoring, Liquidité et solvabilité, Communication financière

**Abstract**— The financial crisis that has shaken the world over the last few years has expressed by failures of some famous banks, the classical methods of the credit risk management have been questioned in most countries. This risk must be treated by some methods that are more sophisticated than by conventional methods.

Our research aims to study and present the Scoring method of credit risk analysis, including the usefulness of this method for the analysts in their forecasts (particularly in the framework of the financial markets) as well as its contribution to the improvement and performance of the financial communication.

**Mots-clés** — Financial crisis, Credit risk, financial communication, Liquidity and solvency, Scoring.

La libéralisation financière a pour objectif d'assurer un meilleur financement de l'économie et une réduction du coût des ressources. Elle a touché, en premier lieu le secteur bancaire et elle a été étendue au reste du secteur financier et aux marchés des capitaux. Partout dans le monde, la libéralisation financière a donné lieu à un certain laxisme dans la distribution des crédits, ce qui a engendré des faillites de banques et par extension, l'effondrement des systèmes financiers. Dans certains pays, les états ont dû intervenir par l'achat des banques ou par leur recapitalisation pour éviter l'impact de la crise sur le reste du système financier.

La banque reste le pivot du système financier, son existence et son maintien repose sur la confiance, une fois ébranlée par des prises de risques disproportionnées ou par une mauvaise gestion, entraîne la chute de tout le système financier.

La banque est une firme spécialisée essentiellement dans la production de crédit, son métier est de répondre à la demande de fonds qui émanent des agents non financiers pour des fins de consommation et/ou d'investissement. Cette activité a fait de la gestion et de l'évaluation des risques l'un des domaines d'activités les plus importants dans toute institution financière, le but est d'assurer sa pérennité et de maintenir sa stabilité. Dans ce cadre, les banques sont tenues de bien évaluer les risques et de respecter certaines règles de bonne gestion édictées par l'accord Bâle II et III dans le domaine du contrôle prudentiel.

Les premières dispositions réglementaires concernant l'activité de la gestion des risques bancaires, ont été émises par le comité de Bâle I qui a fixé dès 1988 le cadre réglementaire de l'activité de l'ensemble des banques des pays signataires.

Ce comité répond à une logique d'adéquation des capitaux propres des banques aux risques encourus ; Les fonds doivent être suffisants pour couvrir les pertes que les banques sont susceptibles d'enregistrer.

Il existe plusieurs types de risques qui peuvent affecter la survie d'une banque. Parmi ces risques, on trouve notamment le risque de marché, le

### INTRODUCTION

risque de crédit, le risque de liquidité et le risque opérationnel. Le risque de crédit, appelé également risque de contrepartie est le risque le plus répandu. Il se décompose en risque de non remboursement et risque d'immobilisation de fonds.

L'analyse du risque crédit ou de contrepartie conduit à l'utilisation d'un certain nombre de méthodes, parmi ces méthodes nous citons la méthode Scoring

Dans ce présent article, nous allons tout d'abord définir la notion de crédit Scoring, ensuite nous essayerons de mettre en évidence les étapes pratiques qu'il faut respecter pour concevoir une telle méthode pour étudier la solvabilité de l'emprunteur.

Pour mieux comprendre la pratique de Crédit Scoring, nous avons mené une étude exploratoire dans deux pays: **le Maroc, et la France**, des pays qui ont des potentialités économiques importantes, et qui offrent des opportunités d'investissement particulièrement intéressantes notamment grâce à un climat des affaires favorable, et à l'importance du marché interne.

## PROBLEMATIQUE

Notre problématique consiste à traiter le comportement des banques Marocaines et les banques tunisiennes face au crédit Scoring, tout en prenant en considération les différentes phases qu'il faut respecter pour concevoir un bon Scoring.

## REVUE DE LITTERATURE

### 1. Concept du Crédit Scoring

De manière générale, on appelle, plus ou moins rigoureusement, score une combinaison de plusieurs ratios, exprimée par une fonction. Le but est que le résultat du calcul (le scoring) soit statistiquement différent pour les entreprises ayant un risque de défaillance et pour les entreprises en bonne santé, permettant ainsi de distinguer au mieux les deux catégories. Les scores sont des notes qui permettent de classer les entreprises; ils pourront ensuite être traités de manière à exprimer une probabilité de défaillance.

Cette méthode est plutôt utilisée dans le cas des particuliers, des professionnels et des petites entreprises (FRACHOT et GEORGES, 2001). Pour certains auteurs, ils limitent la notion de crédit Scoring « aux méthodes statistiques utilisées pour prédire la probabilité qu'un demandeur de prêt ou un débiteur existant fasse défaut »

Par contre d'autres jugent le credit-scoring « un outil d'aide à la décision et à la délégation de pouvoir mais ne doit pas permettre de

prendre la décision. En effet, il souligne qu'aucun score n'est infaillible: il est souvent figé et n'intègre pas ou peu d'aspects qualitatifs (notamment du fait des difficultés à les obtenir et à les coder correctement). »

### 2. Naissance de la fonction Crédit Scoring

Le credit-scoring a vu le jour suite aux travaux pionniers de BEAVER (1966) et d'ALTMAN (1968) et sur la base de ces recherches que le crédit scoring s'est développé partout dans le monde et a évolué au cours de ces 20 dernières années. On notera surtout l'évolution de la fonction Z de ALTMAN (1968) qui devient la fonction ZETA après les améliorations de ALTMAN, HALDEMAN et NARAYANAN (1977).

En France, dans la lignée des travaux d'ALTMAN (1968), la Banque de France a développé plusieurs fonctions score. L'ancienne fonction était connue sous le nom de fonction Z mais elle a été réactualisée en plusieurs fonctions différenciées par secteur d'activité et disponibles à partir du module 38 de FIBEN (BARDOS, 2001): BDFI pour les entreprises industrielles, BDFC pour les commerces et BDFT pour le transport. La conception d'un modèle de scoring suit une procédure relativement standard.

Elle se fonde sur l'observation ex post du devenir des entreprises (à partir de données historiques généralement comptables et financières) dont on sait avec certitude si elles ont été défailtantes ou non. Le but est de sélectionner les variables les plus discriminantes individuellement, puis de construire un modèle statistique établissant une relation dichotomique entre ces variables et le fait d'avoir connu la faillite ou non.

### 3. Les étapes de conception des modèles Scoring

L'idée de base correspond à une méthode d'analyse financière qui tente de synthétiser un ensemble de ratios à partir des comptes de société. Une fois ces ratios établis, il suffit de calculer leur valeurs pour une entreprise donnée et les comparer aux ratios des entreprises ayant connue des difficultés ou des défailtances.

La comparaison ne s'effectue pas ratio par ratio, mais globalement. La décision finale est établie par l'étude de l'ensemble des ratios qui composent la fonction score pour parvenir à un indicateur unique permettant de distinguer d'avance les entreprises saines et défailtantes.

Cependant ces modèles Scoring ont ensuite évolué vers plus de complexité afin de tenter d'obtenir des notes plus fiables et précises, notamment en tenant compte des spécificités sectorielles. On distingue, entre autres, le modèle de Conan et Holder, et l'analyse discriminante.

### a. Le modèle de Conan et Holder

Le score de Conan et Holder permet un classement des sociétés les plus risquées. Ce modèle se met en place au travers de 5 phases à savoir :

#### Phase 1 : Définition d'un échantillon d'étude

Consiste à définir une représentativité statistique et homogénéité des échantillons.

Il faut disposer de deux sous-échantillons : un composé d'entreprises ayant connu l'événement à détecter (défaut, faillite), l'autre d'entreprises ne l'ayant pas connu, réputées saines.

#### Phase 2 : Etablissement des indicateurs susceptibles d'expliquer la faillite

A savoir la fiabilité et disponibilité des indicateurs, l'analyse financière offre une série d'indicateurs du risque d'une entreprise.

Choix de 30 à 50 indicateurs pouvant expliquer la faillite ; définition des coefficients de pondérations aux différents ratios, mais également des informations qualitatives (environnement économique,...) donnent une capacité à différencier les entreprises susceptibles d'avoir des difficultés.

#### Phase 3 : Choix d'un outil qui donne des formules avec des indicateurs pertinents pour faire une classification des entreprises

Avec des ratios organisés par thème (endettement, rentabilité, gestion du cycle d'exploitation) et la corrélation des variables retenues.

#### Phase 4 : Appréciation la qualité prédictive des indicateurs

Une fois le score construit et validé sur des échantillons test, sa qualité doit être contrôlée. Un des contrôles les plus nécessaires est d'examiner par sous population si le score a bien les propriétés attendues.

#### Phase 5 : Application de la méthode

Par l'observation des ratios et des séries statistiques obtenues, par l'utilisation des formules afin d'obtenir un score final, par la définition de la défaillance ou pas d'une société afin de choisir de l'aider ou pas. Ce modèle utilise cinq (5) variables lesquelles sont pondérées les unes par rapport aux autres en fonction de leur importance relative. Il s'agit des 5

Ratios suivants :

-  R1 = EBE / Endettement total
-  R2 = Capitaux permanents / Total actif
-  R3 = Réalisable et disponible / Total actif
-  R4 = Frais financiers / Chiffre d'affaires hors taxes

 R5 = Frais de personnel / Valeur ajoutée

Le score final, compte tenu du poids accordé à chaque variable, est extrêmement sensible à l'importance des frais financiers et à la capacité de remboursement. Cette méthode de score traduit le risque de faillite dans la mesure où il est largement issu du niveau de liquidité et de la solvabilité de l'entreprise (au sens de l'analyse financière bancaire).

### b. L'analyse discriminante

Analyse discriminante est privilégiée par les constructeurs de scores. Il est un modèle de classification fondé sur l'analyse des données, il est une technique statistique qui consiste à reclasser les emprunteurs en deux groupes (défaut et absence de défaut) et à rechercher l'ensemble des variables (ratios) qui permettent de prévoir le mieux, qui a fait défaut (dans le passé).

Dans le cas d'une classification à deux groupes, l'analyse discriminante peut être réduite à une analyse de régression. La fonction discriminante se présente comme une combinaison linéaire

de ces variables ( $R_i$ )  $1 \leq i \leq n$

D'où la relation suivante :

$$\text{score} = a_0 + a_1 R_1 + a_2 R_2 + \dots + a_n R_n = \sum_{i=0}^n a_i R_i$$

Les  $a_i$  représentent les coefficients ou pondérations associés aux ratios  $R_i$

La technique de l'analyse discriminante linéaire permet de trouver les valeurs des coefficients qui discriminent le mieux les deux groupes d'entreprises. Celle-ci renseigne sur la vraisemblance du défaut à court terme pour cet emprunteur : un score très faible – situé en deçà d'un certain seuil déterminé par le modèle – indique une forte probabilité de défaut alors qu'un score élevé signifie au contraire un faible risque de défaut.

### 4. Avantages et Atouts du Crédit Scoring

La méthode du scoring présente plusieurs atouts pour le secteur bancaire, pour l'établissement qui l'utilise et qui sont essentiellement :

**La rapidité** : il permet un traitement de masse de populations nombreuses d'emprunteurs et cela en un temps réduit. Le durée de traitement des dossiers est passée de 15 jours à quelques heures pour les crédits standard, favorisant ainsi une économie de coût.

**La simplicité** : l'utilisation du score s'obtient généralement à partir d'un certain nombre d'information (de 6 à 12). De ce fait elle est utilisable en très peu de temps (Verdier, 1986).

**L'homogénéité** : avec le diagnostic financier, un client refusé aujourd'hui par l'exploitant pourrait être accepté demain ou inversement, dans ce contexte, il est difficile de définir une politique de crédit homogène, par contre le crédit scoring donne la même décision quelque soit l'agence ou le temps de la prise de décision

**Diminution des impayés** : la méthode du Scoring est fondée sur une analyse statistique et objective des critères de risque, il se révèle d'une efficacité supérieure aux méthodes classiques ; elle permet de détecter de façon précoce les défauts de paiement des entreprises, d'estimer les pertes ainsi que d'évaluer les probabilités de défaillance.

**La productivité** : Une appréciation rapide relativement fiable qui permet en quelques minutes un grand nombre de cas qui ne présentent aucun problème et laisser les techniques traditionnelles opérer les dossiers tangents

## METHODOLOGIE

Pour explorer la démarche pratique de la construction des fonctions scores dans les deux pays, nous avons opté pour une méthode d'analyse comparative, cette méthode nous paraît judicieuse, car elle permet de faire ressortir les similitudes et contrastes entre chaque cas.

## ANALYSE COMPARATIVE

Cette étude est réalisée sur la base des données recueillies auprès d'une banque marocaine BCP et française afin de nous permettre d'analyser les différentes pratiques qu'il faut respecter pour concevoir un bon Scoring via un ensemble de données des entreprises clients qui ont été traitées et analysées par une méthode statistique appelée « Analyse discriminante »

### 1. Démarche pratique marocaine

La construction d'une fonction score repose sur 3 étapes à savoir : la constitution de l'échantillon initial, la sélection des variables discriminantes et l'analyse statistique proprement dite.

#### Constitution de l'échantillon

Une base des données sur la base d'un échantillon de 46 sociétés choisies selon la technique du tirage aléatoire et qui se compose de deux sous-ensembles : 23 entreprises jugées comme défaillantes et 23 saines.

Tableau 1 : caractéristiques principales de l'échantillon

Principales caractéristiques	Entreprises saines	Entreprises Défaillantes
<b>Secteur d'activité</b>		
<b>Industrie :</b>	10	08
<b>Commerce :</b>	13	15
<b>Forme Juridique</b>		
<b>SA :</b>	11	09
<b>SARL :</b>	12	14

#### Choix de ratios :

On a distingué trois grandes catégories de ratios :

Tableau 2 : Ratios retenus

Aspect	Ratio	Intitulé	formule
<b>Ratios de structure</b>	R1	Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres /Capitaux permanents
	R2	Ratio de trésorerie immédiate	Disponibilité/ dettes à court terme
	R3		
<b>Ratios d'activité</b>	R4	Part des frais financiers dans la valeur ajoutée	Charges financières/ valeur ajoutée
	R5		
	R6	Part des frais financiers dans la valeur ajoutée	$\frac{\text{Dettes FRS/Achats}}{\text{TTC} * 12}$
<b>Ratios de rentabilité</b>	R7	Ratio crédit clients en mois	$\frac{\text{Créances /CA}}{\text{TTC} * 12}$
		Rentabilité financière	$\frac{\text{RNE}}{\text{CP}}$

#### Analyse statistique

Dans cette recherche, nous avons retenu l'analyse discriminante de Fisher pour avoir une combinaison linéaire optimale des meilleures variables permettant de distinguer les entreprises risquées et les entreprises fiables, cela est fait par une étude de la capacité discriminante des ratios

Donc la fonction score peut s'écrire comme suit :

$$Z = 2,071 R1 - 0,036 R2 + 0,070 R3 + 1,662 R4 + 0,706 R5 - 1,219 R6 + 8,224 R7 - 2,772$$

## 2. Démarche pratique Française

En France, tout crédit à la consommation demandé à une banque ou à un établissement de crédit est évalué par un score. Le plus souvent celui-ci est ternaire : vert, orange ou rouge et indique donc si les clients sont acceptés, rejetés ou si leur cas nécessite une investigation supplémentaire ou le recours à la décision d'un supérieur. Dans les établissements spécialisés de crédit, des scores numériques notent le comportement des clients : un nouveau client a une note basse, plus il emprunte et rembourse bien, plus sa note monte, ce qui lui ouvre la possibilité d'emprunter à nouveau. Le client n'est pas au courant de ce score, mais reçoit alors des offres de crédits supplémentaires ou des réponses positives à de nouvelles demandes. En revanche, le score peut diminuer dans deux cas : des problèmes de remboursement et des demandes répétées – signes de difficultés.

Dans les deux cas, les scores ne sont pas connus et sont des outils internes aux banques. Ils séparent les clients entre ceux à qui on prête et ceux à qui on refuse le crédit. La barre est fixée par les banques : le scoring ne dit pas si une personne va rembourser ou pas, mais le niveau de risque qu'elle représente, il l'attache par exemple au groupe de ceux dont 5 % ne rembourseront pas, ou bien à celui où 2 % ne rembourseront pas.

Pour calculer ces scores, les banques utilisent les données qu'elles possèdent sur le client demandeur : données administratives, état civil, données professionnelles, patrimoine, etc. Lorsqu'il est déjà client, son historique de remboursement peut également être pris en compte. Ces scores ne sont pas partagés entre banques ou établissements de crédit.

Techniquement, le scoring suppose de disposer de données sur les anciens prêts, traitées pour prédire les chances de remboursement des prêts futurs. Les banques doivent donc acquérir des « entrepôts de données » sur des différents secteurs, qui sont d'énormes machines dans lesquelles l'ensemble des informations sur leurs clients sont concentrées puisque la banque de France a opté pour des scores sectoriels et non pour un score unique. Elle dispose donc de plusieurs fonctions

## CONCLUSION

L'adoption de cette méthode du scoring par notre système bancaire constitue une véritable opportunité dans la gestion du risque crédit. Cependant ; L'utilisation d'un score général peut s'avérer dangereuse car peu adapté à certains secteurs d'activité, la création et l'entretien d'un score par une banque pour d'autres secteurs sont coûteux et nécessitent des bases de données de crédits et d'une certaine taille que les petites banques ne peuvent atteindre que difficilement. Il néglige aussi les éléments qualitatifs relatifs à la qualité des dirigeants ou

caractéristiques particulières des marchés sur lesquels opèrent les emprunteurs.

Donc nous pouvons proposer d'autres pistes de recherche futures, la plus importante consiste à introduire d'autres variables qualitatives pour compléter cette présente recherche. Ces variables doivent toucher la stratégie, la structure, le mode de gestion...

## REFERENCES

- [1] Cécile Kharoubi, Philippe Thomas : «Gestion de risque de crédit : Banque & marché », Edition 2016
- [2] FRACHOT A, GEORGES P, (2001), "Aide à la décision : avantages au scoring face au système expert", Banque magazine, n°627, 2001, P45-47
- [3] VAN PRAAG N, (1995), Credit management et credit scoring, Paris, Economica (Collection gestion-poche), p112
- [4] MESTER L.J (1997), what's the point of credit scoring, business review, Federal reserve bank of Philadelphia, p3-16
- [5] Veronique Rouges, « Gestion bancaire de non remboursements des Crédits aux entreprises : Une revue de la littérature. », 2011
- [6] DANIEL KARYOTIS, « la notation financière : une nouvelle approche de risque », la Revue Banque Editeur, 1995.
- [7] Edighoffer J.R. (1993), Crédit management : prévention et gestion des risques d'impayés dans l'entreprise, édition. Nathan.
- [8] Dietsch M., Petey J. (2003), Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières, Revue Banque Edition.
- [9] Collongues Y. (1977), Ratios financiers et prévision des faillites des petites et moyennes entreprises, Revue Banque, n° 365, septembre, p. 963-970
- [10] Casta J.F. et Zerbib J.P. (1979), Prévoir la défaillance des Entreprises, Revue Française de Comptabilité, Octobre, p. 506-527.
- [11] Bardos M. (2001), Analyse discriminante, application au risque et scoring financier, édition Dunod.
- [12] Altman (1968), financial ratios discriminant analysis and the prediction of corporate
- [13] Verdier M. (1986), L'aide à l'analyse financière : un système de prévention des difficultés des entreprises, Revue Française de Comptabilité, N°170, Juillet-Août.
- [14] Michel Dietsch & Joël. Petey (2003), « Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financière », Revue de banque Editions, Paris, P.48.
- [15] ALTMAN E.I. et SAUNDERS A. (1998), « Credit Risk Measurement: Developments Over the Last 20 Years », Journal of Banking and Finance, vol. 21, n° 11-12, pp. 1721-1742
- [16] BEAVER W.H. (1966), « Financial Ratios as Predictors of Failure », Empirical Research in Accounting: Selected Studies, supplément du Journal of Accountin Research, vol. 4, pp. 71-111
- [17] FRACHOT A. et GEORGES P. (2001), « Aide à la décision : avantage au scoring face au système expert », Banque Magazine, n° 627, juillet-août 2001, pp. 45-47
- [18] MESTER L.J. (1997), « What's the Point of Credit Scoring? », Business Review, Federal Reserve Bank of Philadelphia, septembre/octobre 1997, pp. 16
- [19] WALLIS L.P. (2000), « Credit-Scoring: The Future of Decisioning in the A/R Process », Business Credit, New York, vol. 103, n° 3
- [20] ROSENBERG E. et GLEIT A. (1994), « Quantitative Methods in Credit Management: A survey », Operations Research, vol. 42, n° 4, juillet-août 1994, pp. 589-613

# L'investissement en bourse et la finance islamique

## « Construction d'un portefeuille marocain de valeurs conformes aux exigences de la finance participative »

*El baladri Fatima zahra*

*Department: Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat – MAROC*

*Elbaladri.fatimazahr58@gmail.com*

*Abdenbi EL MARZOUKI*

*Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat – MAROC*

*elmarzouki.a@gmail.com*

**Résumé:** Dans le présent papier, nous allons essayer de construire un portefeuille participatif marocain à partir des valeurs cotées à la bourse de Casablanca afin de tester l'impact des exigences de la finance islamique sur le marché financier marocain. Ce travail permet de lister les sociétés halals et de proposer aux investisseurs un moyen de diversification de leurs portefeuilles.

**Mots clés:** la finance islamique, portefeuille participatif, marché financier marocain, valeurs cotées.

### Introduction

Compte tenu de sa jeunesse, la finance islamique au Maroc, dans son concept contemporain, requiert des efforts importants en ce qui concerne la standardisation de ses pratiques et le développement de ses méthodes propres qui viendraient compléter les outils de gestion des risques utilisés en finance classique.

La Spécificité Marocaine en Matière de la finance islamique tient essentiellement à sa communauté musulmane qui est intéressé par une offre bancaire compatible à la religion. Cette caractéristique nationale constitue l'un des arguments symboliques majeurs en faveur du développement d'une finance islamique au Maroc. Afin de profiter pleinement de cette opportunité, le lancement des Fonds d'investissement « Sharia Compatible » sur la place financière Marocaine constituerait l'un des aménagements nécessaires pour renforcer sa compétitivité dans ce Secteur.

<sup>1</sup> Revue d'économie financière, création d'un indice boursier islamique sur la place financière de paris : méthodologie et performance, Jonathan peillex\* loredana ureche-rangau

Ce présent papier a pour objectif de tester la marche financière marocaine tout en étudiant l'impact des exigences de La finance islamiques sur cette marche, savoir aussi qu'elles sont les entreprises qui obéissent a ces exigences ? Et est-il possible de créer un portefeuille de valeurs conformes aux exigences de la finance participative au Maroc ? Si Oui, serait-il considéré un portefeuille performant ?

les fonds d'investissements 2 islamiques sont répandus et très appréciés car leur gestion est, par construction, plus transparente que celle de leurs homologues conventionnelles , et ils ont pour objectif de répondre aux besoins de riches investisseurs musulmans désirant faire fructifier leurs capitaux et diversifier leurs portefeuilles en détenant des actifs halal, Ils existent aujourd'hui trois classes d'actifs islamiques à savoir les Sukuks, l'offre de fonds de placements conformes à la charia et les actions qui feront l'objet de notre étude., nous allons essayer de construire un portefeuille participatif marocain via l'application du processus de filtrage islamique au bassin d'actions composant le MASI 3 ( du 2010 jusqu'à 2016) afin de savoir quelles sont les entreprises qui résistent face aux exigences islamiques .et cela en arrivent à surmonter l'ensemble des filtres qualitatifs et quantitatifs

La méthodologie suivie pour : la construction du portefeuille participatif<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Finance islamique une illustration éthique Francois Guéranger édition Dunod p : 177

<sup>3</sup> MASI : indice boursier marocain

<sup>4</sup> Participatif : finance participative = finance islamique

Le principe des actions islamiques consiste à ne retenir que les sociétés qui obéissent, ou au moins qui sont les plus proches des 5 principes de conformité qui sont fixés par l'AAOIFI.

La modalité de sélection de ces valeurs qui compenseront le portefeuille islamique, doivent passer par un processus de filtrage qui se résume en 2 étapes : filtrage qualitatif et filtrage quantitatif.

### Le filtre qualitatif ou sectoriel

Dans une optique à la fois religieuse et éthique, la charia interdit d'investir dans des secteurs d'activité dont les produits présentent des risques pour la santé de l'être humain, qui n'ont pas une vraie utilité, qui vont à l'encontre des bonnes mœurs ou dont la consommation n'est pas autorisée conformément aux préceptes de la loi islamique. Cette interdiction s'étend ainsi pour couvrir toutes les activités dites « illicites ».

Ainsi, du point de vue de la charia, il est interdit d'investir dans des secteurs tels que : l'armement, l'alcool, le tabac, la drogue, la viande porcine. Sont aussi interdits : l'industrie cinématographique suggérant la débauche, les jeux de hasard, ainsi que l'investissement dans les institutions financières et d'assurance conventionnelles qui prêtent ou empruntent à intérêt.

L'introduction des filtres qualitatifs<sup>5</sup> consiste donc à effectuer une exclusion de tous les secteurs jugés incompatibles avec les principes d'investissement en finance islamique.

### Etape 1 : Les filtres quantitatifs

Les filtres quantitatifs consistent à trier les sociétés pour ne garder que celles dont la structure financière est en mesure de satisfaire des exigences exprimées sous forme de ratios. Force est de rappeler que ces derniers diffèrent et ne font pas l'unanimité des comités charia.

Les filtres quantitatifs concernent les trois domaines, à savoir :

- Le niveau des dettes
- Les créances
- Les liquidités génératrices d'intérêt.
- Purification

Certains comités charia y ajoutent un quatrième domaine qui concerne la part des produits illicites dans le total des produits de la société.

### Le niveau des dettes :

C'est ce premier filtre qui est utilisé pour mesurer le niveau d'endettement pour s'assurer que l'entreprise est modérément endettée (ou idéalement non endettée). En effet, un des principes clés qui distingue la finance islamique c'est l'interdiction du prêt à intérêt et de la pratique de l'escompte, raison pour laquelle le niveau d'endettement de la firme est pris en considération.

Pour calculer ce ratio, les comités charia adoptent des formules et limites qui diffèrent de pays en pays. Toutefois, nous adopterons la logique des normes AAOIFI<sup>6</sup> en raison de la standardisation de ses pratiques.

$$= \frac{\text{dettes}}{\text{CAPITALISATION BOURSIER}} \leq 33\%$$

Ici, nous faisons référence aux dettes de financement et du court terme.

### Le filtre des créances :

L'AAOIFI fixe les limites suivantes pour ce ratio :

$$= \frac{\text{CREANCES}}{\text{CAPITALISATION BOURSIERE}} \leq 33\%$$

Pour ce ratio, les créances prises en compte sont à la fois celles courantes et à long terme. La société faisant partie de l'indice islamique ne doit pas avoir un niveau de créance dépassant le seuil autorisé. Si la majorité des actifs de la société est sous forme de créances, l'actif circulant de l'entreprise se trouve majoritairement dominé par des flux de trésorerie avec le risque que ces créances soient irrécouvrables.

### Le filtre des liquidités génératrices d'intérêt :

Le principe d'interdiction des intérêts est un principe primordial en finance islamique, c'est pour cette raison que celle-ci a développé des offres de financement alternatives au circuit bancaire classique. Dans les pays où les banques islamiques ne sont pas présentes ou lorsque les sociétés font appel à leurs banques classiques pour déposer l'excédent de trésorerie, les comités charia fixent des seuils qui indiquent le niveau maximum de liquidités que la société doit détenir.

Selon l'AAOIFI, le niveau maximum de liquidités que la société doit détenir est :

<sup>5</sup> Article scientifique « La Performance des Indices Boursiers en Finance Islamique : une Meta-Analyse » Abdelbari EL KHAMLICHI & Anne VIALLEFONT

<sup>6</sup> Accounting and Auditing Organisation for Islamic Financial Institutions: c'est une organisation développe des normes dans différents domaines dont la comptabilité, l'audit, la gouvernance d'entreprise, les codes de conduites ainsi que la conformité avec les principes de la Char'a.

$$= \frac{\text{DISPONIBILITES}}{\text{CAPITALISATION BOURSIERE}} \leq 33\%$$

Les liquidités sous-entendent les disponibilités en caisse ou déposées en compte bancaire, et les titres pouvant générer des intérêts sont les valeurs de placement à court terme (TVP). La raison d'être de ce critère de tri est double. Premièrement, il permet d'éliminer les firmes dont l'une des principales activités consiste à placer des liquidités sous forme de dépôts bancaires ou d'instruments financiers, et qui génèrent des produits financiers sous forme d'intérêts.

La deuxième raison est d'éviter d'investir dans des sociétés dont les actifs seraient majoritairement constitués par des liquidités ce qui reviendrait à investir directement dans des liquidités.

### Filtre de purification :

La même entité (AAOIFI) fixe le calcul et le seuil du ratio comme suit :

Ratio de purification<sup>7</sup> =

$$\frac{\text{PRODUITS FINANCIERS} \text{ SHORSGAIN} \text{ DECHANGE}}{\text{TOTAL PRODUITS}} \leq 5\%$$

Ce ratio concerne la part des produits illicites dans le total des produits de la société. L'excédent doit être reversé au profit des œuvres sociales.

### Construction du portefeuille

Les valeurs cotées à la bourse de CASABNALNCA constituent l'échantillon de la première étape de notre étude. Ces valeurs constituent le point de départ pour la construction du portefeuille marocain islamique. Notre base de données sera l'ensemble des valeurs cotées en MASI et nous avons choisi le 06/02/2009 comme date de référence. Nous soulignons que la liste des sociétés se varie selon l'année étudiée en raison des introductions ou retraits de sociétés que la cote du MASI a connue durant la période de l'étude. Les listes annuelles des sociétés cotées figurent dans l'annexe tableau n° 1

La méthodologie que nous allons poursuivre consiste tout d'abord à sélectionner des valeurs en fonction du secteur d'activité).

### Résultats du Filtrage sectoriel

Le secteur bancaire et les sociétés de financement sont logiquement exclus de l'univers des sociétés compatibles à la Charia. Les activités liées à l'alcool et à l'hôtellerie sont explicitement prohibées par les préceptes islamiques et les comités Charia. Ainsi, les banques et les sociétés de financement et des assurances marocaines cotées à la

bourse de Casablanca sont exclues. Appartenant au secteur de l'hôtellerie, la valeur RISMA a été également exclue de l'univers des sociétés Charia compatibles. Les activités liées à l'alcool sont exercées par trois entreprises cotées au MASI. Il s'agit de Branoma, Brasseries du Maroc et Label vie.

Tableau 2: Les sociétés cotées à la BVC exclues du filtrage sectoriel

SECTEURS	ENTREPRISE
ASSURANCES	AFMA, AGMA LAHLOU-TAZI, ATLANTA, Wafa ASSURANCE, SAHAM ASSURANCE
BANQUES	AWB, BCP, BMCE, BMCI, CDM, CIH
BOISSONS ALCOOLIQUES	BRANOMA, BRASSERIES DU MAROC
LOISIRS ET HOTELS	RISMA
SOCIETES DE FINANCEMENT ET AUTRES ACTIVITES FINANCIERES	AXA CRÉDIT, DIAF SALAF, EQDOM, MAGHREBAIL, MAROC LEASING, SALAFIN, SOFAC, TASLIF

Source : nous même

L'application du filtrage financier: Pour compléter le processus de filtrage islamique, les sociétés ayant dépassé le filtrage sectoriel doivent être soumises à une deuxième étape du filtrage : le filtrage financier. Il consiste à trier les entreprises selon leurs structures financières et en mesure de certaines exigences exprimées sous forme de certains ratios. Ces ratios concernent le niveau de dettes, de créances et de liquidités. Résultats du ratio des dettes : Le niveau d'endettement est le premier filtre utilisé pour vérifier la compatibilité Charia de la société. En effet, selon les principes de la finance islamique, le prêt à intérêt est interdit et les dettes ne peuvent faire l'objet d'échange. Ainsi, le niveau d'endettement de l'entreprise doit être

<sup>7</sup> <http://www.aaofi.com>

ANNEES	FILTRE RATIO DES DETTES
2009	AFRIQUIA GAZ, COLORADO, COSUMAR, CTM, DARI, DELATTRELEVIVIER, DISWAY, FERTIMA, IB MAROC.COM, LABELVIE, LESIEUR, LGMC, LYDEC, MAGHREBOXYGENE, MANAGEM, MED PAPER, MEDIACO, MICRODATA, NEXANS, OULMES, REALIS.MECANIKES, SAMIR, SNI, STOKVIS, TIMAR
2010	AFRIQUIA GAZ, ALLIANCES, COLORADO, COSUMAR, CTM, DELATTRELEVIVIER, DOUJA, FERTIMA, IB MAROC.COM, LABELVIE, LYDEC, MAGHREBOXYGENE, MED PAPER, MEDIACO, MICRODATA, NEXANS, REALIS.MECANIKES, SAMIR, SCE, STOKVIS, TIMAR, UNIMER
2011	AFRIQUIA GAZ, ALLIANCES, COSUMAR, CTM, DELATTRELEVIVIER, DOUJA, FENIE BROSSETTE, FERTIMA, HPS, IB MAROC.COM, INVOLYS, LABELVIE, LESIEUR, LYDEC, MAGHREBOXYGENE, MED PAPER, MEDIACO, NEXANS, REALIS.MECANIKES, SAMIR, SCE, SNEP, STOKVIS, STROCTIMAR
2012	AFRIQUIA GAZ, ALLIANCES, CGI, COLORADO, COSUMAR, CTM, DARI, DELATTRELEVIVIER, DISWAY, DOUJA, ENNAKL, FERTIMA, HPS, IB MAROC.COM, JET CONTRACTORS, LABELVIE, LESIEUR, LYDEC, MAGHREBOXYGENE, MED PAPER, MEDIACO, MICRODATA, NEXANS, REALIS.MECANIKES, SAMIR, S2M, SCE, SNEP, STOKVIS, STROC, TIMAR, UNIMER
2013	AFRIQUIA GAZ, ALLIANCES, ALUMINIUM DU MAROC, CARTIER, CGI, COLORADO, COSUMAR, CTM, DELATTRELEVIVIER, DISWAY, DOUJA, FENIE BROSSETTE, FERTIMA, HOLCIM, HPS, IB MAROC.COM, JET CONTRACTORS, LABELVIE,

modéré afin d'éviter l'échange de la dette en échangeant les actions d'une entreprise surendettée. Les sociétés ayant un niveau de dettes supérieur à la limite exigée par l'AAOIFI (33%) sont présentées dans le tableau ci-dessous. Il s'agit de la liste des entreprises ne répondant pas à cette exigence de 2009 à 2015.

Tableau 3: Les entreprises exclues par le ratio dettes

2014	AFRIQUIA GAZ, ALLIANCES, ALUMINIUM DU MAROC, CARTIER, CGI, COLORADO, COSUMAR, CTM, DELATTRELEVIVIER, DISWAY, DOUJA, FENIE BROSSETTE, FERTIMA, HOLCIM, HPS, IB MAROC.COM, JET CONTRACTORS, LABELVIE, LESIEUR, LYDEC, MAGHREBOXYGENE, MED PAPER, MEDIACO, MICRODATA, NEXANS, OULMES, REALIS.MECANIKES, RES.DAR SAADA, SAMIR, S2M, SCE, SNEP, STOKVIS, STROC, TAQA, TIMAR, UNIMER
2015	AFRIQUIA GAZ, ALUMINIUM DU MAROC, COSUMAR, CTM, DELATTRELEVIVIER, DISWAY, DOUJA, ENNAKL, FENIE BROSSETTE, HPS, IB MAROC.COM, JET CONTRACTORS, LABELVIE, LESIEUR, LYDEC, MAGHREBOXYGENE, MED PAPER, MICRODATA, NEXANS, REALIS.MECANIKES, RES. DAR SAADA, S2M, SNEP, SONASID, STOKVIS, STROC, TAQA, TIMAR, TOTAL

SOURCE : NOUS MEME

**RESULTATS DU RATIO CREANCES** : Pour le calcul de ce ratio, les créances prises en compte sont à la fois celles courantes et à long terme. Le tableau qui suit résume l'ensemble des entités exclues selon le ratio créances (33%).

**TABLEAU 4: LISTE DES ENTITES EXCLUES PAR LE RATIO CREANCES**

Selon cette deuxième exigence du filtrage financier, un nombre élevé de sociétés n'a pas pu répondre aux exigences du ratio créances.

Résultats du ratio de Liquidités : il est important de vérifier le niveau des liquidités de l'entreprise pour éviter les contraintes d'échange de monnaie, dans la mesure où investir dans des sociétés dont les actifs seraient majoritairement constitués de liquidités reviendrait à investir directement dans des liquidités selon Pastel. Ainsi, la valeur des actifs non monétaires de la société doit représenter une part significative de la valeur totale de ses actifs. Les résultats montrent que le nombre de sociétés exclues par le critère de liquidités n'est pas important. Sur la période étudiée, seules trois sociétés (Zellidja, CMT, Rebab) n'ont pas pu répondre aux exigences de la Charia en termes de liquidités.

ANNEES	FILTRE RATIO DES CREANCES
2009	ALUMINIUM DU MAROC, BERLIET, INVOLYS, SCE, SMI, SNEP CARTIER SAADA FENIE BROSSETTE HPS
2010	ALUMINIUMDU MAROC, BERLIET, CARTIER SAADA, DISWAY, INVOLYS, SNEP DARI HOLCIM , HPS, OULMES
2011	ALUMINIUM DU MAROC, BERLIET, CARTIER SAADA, CGI, DISWAY, M2M, MICRODATA, REBAB COMPANY, UNIMER AUTO HALL DELTA HOLDING
2012	ALUMINIUMDU MAROC, INVOLYS, M2M, ZELIDJA , CATIER SAADA
2013	M2M, UNIMER, ZELLIDJA, DARI, SONASID
2014	MICRODATA, NEXANS, REBAB, ZELLIDJA
2015	M2M, MANAGEM, REBAB, UNIMER, ZELLIDJA, AFRIC INDUSTRIE, AUTO HALL

SOURCE : NOUS MEME

Selon cette deuxième exigence du filtrage financier, un nombre élevé de sociétés n'a pas pu répondre aux exigences du ratio créances.

Résultats du ratio de Liquidités : il est important de vérifier le niveau des liquidités de l'entreprise pour éviter les contraintes d'échange de monnaie, dans la mesure où investir dans des sociétés dont les actifs seraient majoritairement constitués de liquidités reviendrait à investir directement dans des liquidités selon Pastel. Ainsi, la valeur des actifs non monétaires de la société doit représenter une part significative de la valeur totale de ses actifs. Les résultats montrent que le nombre de sociétés exclues par le critère de liquidités n'est pas important. Sur la période étudiée, seules trois sociétés (Zellidja, CMT,

Rebab) n'ont pas pu répondre aux exigences de la Charia en termes de liquidités.

**TABLEAU 5: LISTE DES ENTITES EXCLUES PAR LE RATIO PURIFICATIONS**

ANNEE	ENTREPRISES EXCLUES
2009	MINIERE TOUISSIT, REBAB COMPANY, ZELLIDJA
2010	REBAB COMPANY-
2011	ZELLIDJA
2012	MINIERE TOUISSIT, ZELLIDJA
2013	REBAB COMPANY
2014	AUCUNE ENTREPRISE N'EST EXCLUE
2015	AUCUNE ENTREPRISE N'EST EXCLUE

SOURCE : NOUS MEME

#### RESULTATS DU FILTRAGE DE PURIFICATION

En dernier point d'étude, nous avons la purification des revenus. Les revenus provenant des activités illicites (à condition de ne pas dépasser 5 % des produits totaux de l'entreprise selon l'AAOIFI) doivent être purifiés c.à.d. versés à des œuvres de charité. De 2009 à 2015, le nombre des entreprises exclues par ce critère est fixé à 2 : Delta Holding et Managem. Tandis que pour le reste de la durée, le nombre est quasi nul.

#### LE PROCESSUS DU FILTRAGE ISLAMIQUE A ABOUTI AUX RESULTATS SUIVANT :

**TABLEAU 5: Liste des entreprises compatibles à la charia de 2009 à 2015**

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AUTO HALL	AUTO HALL	AUTO HALL	AFRIC INDUSTRIES SA	AFRIC INDUSTRIES SA	AFRIQUIA GAZ	LAFRIC INDUSTRIES SA
AUTO NEJMA	AUTO NEJMA	AUTO NEJMA	AUTO HALL	AUTO HALL	AUTO HALL	AUTO HALL
BALIMA	BALIMA	BALIMA	AUTO NEJMA	AUTO NEJMA	AUTO NEJMA	AUTO NEJMA
CARTIER SAADA	CENTRALE DANONE	CENTRALE DANONE	BALIMA	BALIMA	BALIMA	BALIMA
CENTRALE DANONE	DARI COUSPATE	CIMENTS MAROC DU	CARTIERSAADA	CENTRALE DANONE	CENTRAL E DANONE	CENTRALE DANONE
CIMENTS DU MAROC	DELTA HOLDING	COLORADO	CENTRALE DANONE	CIMENTS MAROC DU	COLORAD O	COLORADO
DISTRISOFT MAROC	FENIE BROSSETTE	HOLCIM (MAROC)	CIMENTS MAROC DU	COSUMAR	DARI COUSPATE	DARI COUSPATE
FENIE BROSSETTE	HOLCIM	ITISSALAT AL-MAGHRIB	HOLCIM	DARI COUSPATE	HOLCIM	HOLCIM
HOLCIM (MAROC)	HPS	LAFARGE CIMENTS	ITISSALAT AL-MAGHRIB	ITISSALAT AL-MAGHRIB	IAM	ITISSALAT AL-MAGHRIB
HPS	ITISSALAT AL-MAGHRIB	MINIERE TOUISSIT	LAFARGE CIMENTS	LAFARGE CIMENTS	LAFARGE CIMENTS	LAFARGE CIMENTS
ITISSALATAL-MAGHRIB	LAFARGE CIMENTS	OULMES	OULMES	PROMOPHARM S.A.	PROMOPH ARM S.A.	MINIERE TOUISSIT
LAFARGE CIMENTS	LESIEUR CRISTAL	PROMOPHARM S.A.	PROMOPHARM S.A.	SMI	SMI	PROMOPHARM S.A.
PROMOPHARM S.A.	MINIERE TOUISSIT	SMI	REBAB COMPANY	SONASID	SOTHEMA	SMI SOTHEMA
SONASID	OULMES	SONASID	SMI	SOTHEMA		
SOTHEMA	PROMOPHARM S.A.	SOTHEMA	SONASID	SOTHEMA		
	SMI					
	SONASID					
		SOURCE : NOUS MEME				

TABLEAU 11: CALCUL DE LA VAR POUR PORTEFEUILLE PARTICIPATIF

<u>PORTEFEUILLE PARTICIPATIF</u>	
MOYENNE ART	<b>0,000435875</b>
ECART-TYPE DE LA RENTABILITE	<b>0,017997541</b>
INTERVALLE DE CONFIANCE	<b>0,95</b>
ALPHA	<b>1,644</b>
VAR PARAMETRIQUE	<b>0,029152083</b>
PERTE DE RICHESSE PROBABLE	<b>29152,08332</b>

SOURCE : NOUS MEME

On obtient une VAR de 0,029152083, c'est-à-dire pour un investissement d'un millions de dollars on peut perdre au plus 29152,08332 sur un intervalle de confiance de 95% dans l'horizon d'une journée de placement.

TABLEAU 11: CALCUL DE LA VAR POUR LE PORTEFEUILLE CONVENTIONNELLE

<u>PORTEFEUILLE CONVENTIONNELLE</u>	
MOYENNE ART	<b>0,00295126</b>
ECART-TYPE DE LA RENTABILITE	<b>0,1282312</b>
INTERVALLE DE CONFIANCE	<b>0,95</b>
ALPHA	<b>1,644</b>
VAR PARAMETRIQUE	<b>0,2078608</b>
PERTE DE RICHESSE PROBABLE	<b>207860,84</b>

SOURCE : NOUS MEME

On obtient une VAR de 0,2078608, c'est-à-dire pour un investissement d'un millions de dollars on peut perdre au plus 207860,84 d'un millions de dollars intervalle de confiance de 95% dans l'horizon d'une journée de placement.

## CONCLUSIONS

La crise severe du système financier international a remis en cause le système économique classique ainsi que les modèles de développement de la finance conventionnelle. Cette défaillance a incité les décideurs économiques à chercher des alternatives susceptibles de palier à ces insuffisances et à intégrer d'autres composantes à la sphère financière et économique. En effet, la crise actuelle est en grande partie une crise d'éthique, dont l'origine est un déficit de morale et de valeurs dans les systèmes financiers; ce qui impose le besoin de moraliser le système financier et économique.

Dans ce contexte, la finance participative se distingue comme une alternative viable et pérenne au système financier classique, dont les principes peuvent contribuer à la refondation de nouvelles règles pour la finance.

## REFERENCES

- [1] Article scientifique « La Performance des Indices Boursiers en Finance Islamique : une Meta-Analyse » Abdelbari EL KHAMLICHI & Anne VIALLEFONT
- [2] Herbet Smith, Guide de la finance islamique, 2009
- [3] Tarik Bengarai, Comprendre la finance islamique : Principes, pratiques et éthique, les 4 sources.
- [4] Paris Europlace, Rapport Pastre Jouiny, Janvier 2008
- [5] Michel Ruimy, 1ère Edition Juin 2008, « La Finance Islamique », Arnaud Franel Editions, Paris.
- [6] Rapport de la CDVM sur « Sukuk, Quel potentiel de développement au Maroc » ?
- [7] Martin Virginie, Créer et Comprendre, n°108, juin 2002
- [8] Le banking islamique de Kamal chehrit& édition Grand-Alger-Livres, 2007
- [9] Malika KETTANI, in «la banque islamique
- [10] Finance islamique une illustration éthique Francois Guéranger édition Dunod
- [11] Revue d'économie financière, création d'un indice boursier islamique sur la place financière de paris : méthodologie et performance, Jonathan peillex\* loredana ureche-rangau
- [12] Traité d'économétrie financière ; modélisation financière François eric Raciot Raymond Théoret
- [13] World Islamic banking competitiveness report 2016
- [14] L'INVESTISSEMENT EN BOURSE : LES NORMES DE LA FINANCE ISLAMIQUE APPLIQUEES AUX VALEURS DE LA PLACE BOURSIERE DE PARIS (CAC 40 et SBF 250)
- [15] ABDELBARI EL KHAMLICHI
- [16] PERSPECTIVES D'INVESTISSEMENTS ISLAMIQUES : ANALYSE DES MARCHÉS FINANCIERS EN 2013 Par Mouâd BOUTAOUR-KANDI
- [17] **Webliographie :**
- [18] <http://www.casablanca-bourse.com>
- [19] <http://www.djin.com>
- [20] <http://www.CDVM.ma>
- [21] <http://www.aaofi.com>

**L'entrepreneuriat coopératif féminin: mode d'auto-insertion et d'amélioration des conditions de vie de la femme rurale :**

Cas de région Marrakech- Safi

R.cherkaoui<sup>1</sup> M.Mouadili<sup>2</sup>

**Résumé :**

La femme marocaine, notamment en milieu rural a trouvé dans le secteur coopératif une véritable dynamique et un outil de son auto-insertion lui permettant d'améliorer ses conditions de vie.

Notre article présente le portrait des coopératives féminines, coopératives créées exclusivement entre femmes, leurs contraintes ainsi que certains acteurs d'appui à leurs créations et à leurs développements.

Nous avons également analysé l'impact du travail coopératif de la femme, en s'appuyant sur cinq critères à savoir l'autonomie financière, le savoir faire, le développement du relationnel, l'estime de soi et la responsabilité.

**Mot clés : le coopératisme féminin, l'auto-insertion, le profil des coopératrices, les caractéristiques des coopératives ; les acteurs d'appui à la création et au développement, l'impact du travail coopératif**

**Abstract :**

Moroccan women, especially in rural areas, have found in the cooperative sector a real dynamic and a tool for their self-integration enabling them to improve their living conditions.

Our article presents the portrait of women's cooperatives, cooperatives created exclusively between women, their constraints as well as certain actors supporting their creations and developments.

We also analyzed the impact of women's cooperative work, based on five criteria: financial autonomy, know-how, relationship development, self-esteem and responsibility.

**Key words: female cooperativism, self-insertion, profile of co-operators, characteristics of co-operatives; actors in support of creation and development, the impact of.**

---

<sup>1</sup> Professeur à la faculté de droit de Marrakech

<sup>2</sup> Professeur à la faculté de droit de Marrakech

## Introduction

Au Maroc, et depuis quelques années, les femmes deviennent nombreuses à investir dans le marché de l'emploi ou à développer une activité économique rémunératrice de revenu.

La femme marocaine, notamment en milieu rural fournit d'importants efforts pour assurer un revenu à même d'améliorer sa situation socio-économique. Néanmoins, son intégration dans le marché de travail est entravée par plusieurs facteurs principalement la pauvreté, l'analphabétisme et l'absence de qualification. Chose qui a dirigée certaines femmes rurales vers l'entrepreneuriat social et particulièrement les coopératives. En effet, la création des coopérative féminines ne nécessite généralement ni un grand capital, ni de la technologie. Leurs activités sont celles que ces femmes pratiquaient dans leurs quotidiens en utilisant souvent des matières premières locales.

Le secteur coopératif féminin au Maroc est en train de vivre ces dix dernières années une véritable dynamique et une confirmation comme outil d'intégration et de mobilisation des femmes rurales.

Son rôle dans le développement humain de la région n'est plus à négliger.

La coopérative est devenue un projet à caractère social dans la mesure où l'importance est accordée à ses membres en tant qu'individus.

Notre recherche met l'accent sur les coopératives féminines, coopératives créées exclusivement entre femmes<sup>3</sup> ayant comme objectif l'auto-insertion et l'amélioration de leurs conditions de vie. Cet objectif sera réalisé en les faisant bénéficier d'une rémunération satisfaisante et d'un pouvoir de prise de décision.

Cette recherche, à caractère descriptif et explicatif, se veut exploratoire. Elle est basée sur une enquête de terrain auprès de 200 femmes rurales adhérentes<sup>4</sup> à 40 coopératives féminines dans la région de Marrakech-Safi.

L'enquête<sup>5</sup> a pour objet d'enrichir et d'approfondir certaines études réalisées sur l'entrepreneuriat des femmes au Maroc. En effet, très peu de données sont disponibles sur les coopératives créées et

---

<sup>3</sup> Les femmes adhérentes à des coopératives mixtes ne sont pas prises dans notre analyse.

<sup>4</sup> Au départ, nous avons visé d'interviewer 250 adhérentes aux coopératives. Mais le refus et la réticence de certaines femmes, nous ont obligées à limiter notre échantillon à 200 femmes.

<sup>5</sup> Nous nous sommes basées sur un questionnaire administré, des entretiens et sur l'observation participante. L'enquête s'est étalée sur une période de 5 mois en 2017.

gérées exclusivement par des femmes en raison du poids du secteur informel.

Néanmoins, sa particularité est le fait qu'elle vise une population en état de fragilité et de pauvreté : la femme rurale.

Notre curiosité a été aussi guidée par d'autres lectures critiques [Damamme, 2011 ; Guérin, 2011 ; Gillot, 2017] qui révèlent que la femme rurale même après son adhésion à la coopérative, garde encore sa situation de vulnérabilité, un travail qui s'ajoute aux contraintes du quotidien.

Notre recherche exploratoire vise à connaître et à clarifier l'effet du travail coopératif sur les modes de vie de la femme rurale dans la région Marrakech - Safi.

Nous allons dans un premier temps, mettre en relief la situation de la femme rurale dans le tissu économique et plus particulièrement les caractéristiques individuelles et professionnelles des femmes créatrices /adhérentes aux coopératives.

Ensuite, nous présentons le portrait de ces coopératives, leurs contraintes ainsi que certains acteurs d'appui à leurs créations et à leurs développements.

En dernier, nous allons vérifier l'impact du travail coopératif sur les modes de vie de ces femmes.

## **I. La coopérative féminine : mode d'insertion privilégié pour la femme rurale**

En générale, le coopératisme est considéré comme un modèle d'entreprise sociale possédant plusieurs atouts pour le développement des territoires. Il valorise des compétences, des matières premières ou des produits finis, existants sur un territoire [Prévoist, 2003, Faouzi,2012].

La coopérative féminine, en particulier, revêt une importance cruciale pour combattre la précarité, et favoriser l'auto-insertion pour la femme rurale. [Elghiat, 2011, Ibourk, 2014]

### **I.1 La coopérative permet un développement humain inclusif et social**

Malgré les réformes structurelles entamées depuis la première décennie des années 2000 contre la pauvreté et l'exclusion<sup>6</sup>, le Maroc souffre encore de niveaux élevés de pauvreté et d'inégalités sociales et de faibles indicateurs du développement humain<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Entre 2001 et 2014 :

- le taux de pauvreté absolue a été réduit de plus des deux tiers : de 72,5 % à l'échelle nationale, passant de 15,3 % à 4,2 % ; de 85,5 % en milieu urbain, de 7,6% à 1,1% ; et de 64,5 % dans le milieu rural, de 25,1 % à 8,9 %.

• le taux de vulnérabilité a diminué de plus de 40 % :

<sup>7</sup> L'organe onusien place le Royaume au 123e rang sur un total de 188 pays (un gain de 3 points par rapport à 2015). Il est devancé par la Tunisie (97e rang).

La ventilation des taux de pauvreté selon le genre montre que les femmes sont les plus touchées et surtout au niveau du monde rural.

Quant à la situation sociale de la femme rurale, elle est le résultat d'une vision patriarcale<sup>8</sup>, forme d'organisation sociale qui exclut la femme et les plus jeunes de la prise de décision.

En plus, selon les chiffres issus du recensement général de la population de 2014 réalisé par le Haut- Commissariat au Plan, les femmes représentent près de 49 % de la population rurale mais leur taux d'activité n'atteint que 7,5 % alors que celui des hommes est de 54,2 %<sup>9</sup>.

Dans le milieu rural, la femme participe aux différentes phases de la production agricole<sup>10</sup> en étant considérée comme une aide-familiale. Son implication dans ces travaux hors foyer, est socialement classée au second degré et en

plus vu comme découlant de son statut biologique.

L'activité féminine s'accompagne d'un chômage et d'un sous-emploi importants<sup>11</sup>.

Le gouvernement marocain a pris ces dernières années des mesures ambitieuses<sup>12</sup> visant à accroître la participation de la femme rurale à l'activité

---

<sup>11</sup>Le passage de l'activité au chômage ou inversement n'est pas assez claire pour la femme rurale à cause de la prédominance de l'organisation traditionnelle du travail et l'absence d'un marché structuré de l'emploi. En cas du chômage, elle se déclare simplement être inactives.

<sup>12</sup> -Le Plan gouvernemental pour l'égalité dans la perspective de la parité « ICRAM » 2012-2016, concerne l'autonomisation économique et sociale de la femme ;

- L'INDH cherche à favoriser des programmes pour la femme rurale. Ces programmes proposent des activités génératrices de revenus, encouragent la création de coopératives, restaurent quelques filières informelles et offrent des formations pour les foyers féminins et les centres d'accueil (artisanat, restauration, hôtellerie...).

-La stratégie de l'Agence de développement social (ADS) s'articule autour de trois axes principaux : le renforcement des capacités des acteurs locaux, l'insertion sociale par l'économique et l'appui local aux programmes sociaux nationaux.

- Le Fonds de garantie « Ilayki », mis en place en 2013, vise à encourager et accompagner les femmes chefs d'entreprise en leur permettant d'accéder au crédit pour développer leur projet.

-Les programmes de l'Entraide nationale pour l'éducation des femmes et le soutien des coopératives féminines et le programme intitulé « Promouvoir et renforcer l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité de genre dans les politiques publiques ».

-Le Fonds d'appui à la cohésion sociale, 2012 visant à financer et renforcer les actions sociales ciblant les populations en situation difficile (précarité et exclusion sociale, soutien à la scolarisation et à la lutte contre l'abandon scolaire), la prise en charge des personnes à besoins spécifiques et le financement du RAMED.

---

<sup>8</sup> Elle est fondée sur la suprématie du masculin sur le féminin et des aînés sur les plus jeunes.

<sup>9</sup> Leur participation à l'activité économique a connu une tendance à la baisse entre 2000 et 2014. Le taux d'activité féminin en milieu rural est passé de 37,5 % à 36,9 %. 41,7% des femmes travaillent dans le secteur agricole en 2014, contre 35,1 % en 2000.

<sup>10</sup> En général, les tâches assumées par la femme rurale sont :-préparer le sol, participer à la plantation, à la moisson et à la récolte, assurer les travaux de transformation des récoltes en produits consommables, de stockage, dans certains cas leur transport et leur commercialisation, se charger de l'approvisionnement du ménage en eau et en bois ainsi qu'à l'entretien et à la garde du bétail.

économique. Cet intérêt émanait de la volonté des pouvoirs publics à créer des activités génératrices de revenu pour réduire ces facteurs d'exclusion socioéconomique.

Ces efforts ont été consentis surtout avec l'adoption de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)<sup>13</sup>, des plans sectoriels (Tourisme 2020, artisanat 2020, Maroc vert...) et des dispositifs d'auto-emploi.

En outre, le Maroc a adopté une stratégie nationale de développement de l'économie sociale et solidaire (2010-2020) considérant la dimension genre comme étant une composante stratégique et transversale permettant d'assurer d'importantes transformations économiques et également de résoudre certaines facettes de l'exclusion.

N'oublions pas, le grand intérêt et l'encouragement portés à ces femmes rurales par certains organismes des nations unies, des ONG et des associations de développement local.

---

<sup>13</sup> L'INDH durant sa première phase 2005-2010, a réalisé plus de 22 000 projets et actions de développement, dont 3 700 activités génératrices de revenus au profit de plus de 5,2 millions de bénéficiaires, pour un montant d'investissement global s'élevant à 14,1 milliards de dirhams.

La deuxième phase 2011-2015, a été conçue pour renforcer l'action de l'Etat et des collectivités locales et cibler des régions pauvres (HCP, 2004 et 2007). Elle est marquée par la mobilisation d'un budget de 17 milliards de dirhams et par un élargissement du ciblage pour couvrir 702 communes rurales et 532 quartiers urbains.

La création de coopératives a été une des solutions proposée à un niveau national et largement adoptée localement pour tenter de résoudre la situation de vulnérabilité dans laquelle se trouvent de très nombreuses femmes rurales marocaines.

Actuellement l'entrepreneuriat féminin en coopératives constitue d'une part un tournant important pour la femme rurale lui permettant d'avoir de l'autonomie financière et de prendre des décisions.

D'autre part, ce secteur joue un rôle considérable dans le développement socio-économique de la région et du pays en créant des emplois, en luttant contre la pauvreté et l'exclusion.

C'est une expérience qui mérite d'être mise en exergue, et c'est dans cette logique que nous voulons décrire le profil de ces femmes créatrices ou adhérentes à des coopératives.

## **I.2 Profil des femmes créatrices ou adhérentes à des coopératives rurales**

La description des femmes rurales créatrices de ces coopératives se fera en référence aux déterminants individuels et professionnels.

### **I.2.1 Caractéristiques individuelles et professionnelles**

L'âge semble être un paramètre discriminant dans la mesure où plus des deux tiers des femmes rurales adhérentes

aux coopératives se situent dans la tranche des 30 à 50 ans. Il est à noter, toutefois, que les tranches d'âge extrêmes sont moins importantes.

Malgré que le nombre des femmes ayant 60 ans et plus est relativement faible (15%), ces femmes disposent d'un savoir faire très appréciable et d'une doigtée très fine dans leurs domaines d'activités. Elles s'engagent à la perpétuation du savoir-faire local et à la sauvegarde d'un patrimoine spécial des produits de terroir.

Concernant leur état civil, on relève que la moitié de ces femmes sont mariées ; suivies des célibataires avec 32,5%. Les divorcées et encore plus les veuves sont faiblement représentées avec 12,5% et 5% respectivement.

Signalons à ce niveau que l'état matrimonial ne saurait directement expliquer cette distribution où les femmes mariées prédominent, étant donné que la proportion des célibataires reste non négligeable. Cependant, On peut dire que cette répartition montre que les femmes mariées sont les plus intéressées par le travail coopératif puisqu'elles assument plus de responsabilités envers leurs foyers.

La majorité des femmes ont plus de deux enfants (60%) dont 73%, ont des enfants scolarisés ou en âge de scolarisation.

Le nombre moyen des enfants scolarisés par femme est de l'ordre de deux enfants

2,26 taux très proche de la moyenne d'enfants par ménage estimée à trois enfants<sup>14</sup>.

Ceci met en relief d'un cote les efforts fournis des pouvoirs publics envers l'éducation dans le milieu rural ainsi que le changement des mentalités de ce milieu vis-à-vis de l'instruction des enfants et plus particulièrement les filles. On reviendra sur ce point dans l'axe de l'impact de l'émergence de la coopérative sur la femme rurale.

La plupart des femmes mariées, remplissent le rôle de chef de ménage. Leurs conjoints, sont soit des chômeurs (17,5%) ou soit ils exercent des petits emplois (40%) dans l'agriculture, l'artisanat ou le commerce.

Le constat saillant qui ressort de la comparaison des niveaux de formation est l'indéniable prééminence de la femme analphabète (32,5%). Contre seulement 7,5 % de femmes qui ont accédé à l'université dont 3% ont une licence<sup>15</sup>.

Par ailleurs, et même en comparant les trois niveaux : primaire, collège , secondaire, on relève toujours la prépondérance du niveau inférieur (en l'occurrence le primaire) avec 22,5 %.

---

<sup>14</sup> Le nombre d'enfant par femme varie entre 1 à 5 enfants au maximum

<sup>15</sup> Certaines femmes célibataires déclarent abandonner la faculté à cause de plusieurs échecs alors d'autres expliquent ceci par leurs situations économiques.

Dans le cadre de l'INDH, seulement 20% des femmes analphabètes de notre échantillon ont bénéficié des cours d'alphabétisation.

Le taux d'analphabétisme élevé et le faible niveau d'instruction pourraient impacter négativement la gestion des coopératives et son développement.

La quasi-totalité des femmes mariées, divorcées et veuves sont des analphabètes. Par contre, le niveau d'instruction de toutes les femmes célibataires ventile entre le collège (23%), le secondaire (54%) et l'université (23%).

La majorité (80%) de ces femmes célibataires, participent à la direction et à l'encadrement des adhérentes aux activités des coopératives.

Sur le plan professionnel, la moitié des femmes interrogées, déclarent être femme de foyer avant d'entrer à l'activité coopérative. Ces femmes n'ont jamais occupé un poste rémunéré. Toutefois, il faut reconnaître que ces femmes sont à la fois mères de familles avec de grandes responsabilités et une main d'œuvre familiale permanente ou occasionnelle. Elles contribuent au revenu familial même si elles sont considérées sans profession.

Presque 38% des femmes interrogées déclarent passer par de longue période de chômage et d'inactivité (plus de trois ans). Ces femmes ont occupé divers postes dans la campagne comme dans les villes. Il

s'agit principalement des emplois dans des usines en tant qu'ouvrières (20%) ou comme encadrantes d'analphabètes dans le cadre de l'INDH (12,5% ). Une faible proportion a déjà travaillé comme femmes de ménage depuis leur plus jeune âge (5%).

Pour 12,5% des interviewées, ce sont des élèves ou des étudiantes qui ont également déclaré des périodes de chômage. Notons par ailleurs que ces femmes n'ont jamais utilisé les moyens de recherche d'emploi institutionnels. Leur prospection se base seulement sur leur entourage en milieu rural. Un tel comportement sera expliqué dans le point suivant concernant les motifs à la création de coopératives.

### **I.2.2 Motivation à la création de la coopérative**

Dans ce cadre, notre attention a été orientée vers ces élèves et étudiantes et dont nous avons remarqué que pour la quasi-totalité, l'idée de création de la coopérative est le résultat d'une insertion proposé par des établissements publics comme l'INDH, ou par des fondations internationales (MCC-PNUD).

Par ailleurs, la plupart des femmes (60%) déclarent que l'idée de l'acte entrepreneurial est personnelle visant la conservation et la valorisation des spécificités du produit de terroir (argan,

cactus, olives). Seulement 15% des femmes affichent qu'elles étaient incitées par leur entourage familial.

Au niveau des déterminants de motivation à la création de coopératives, il est intéressant de relever que ces femmes ont évoqué, entre autres, les facteurs suivants : la pauvreté, l'autonomie financière, avoir d'autres revenus et l'amélioration de leur position sociale.

Près des deux tiers des femmes interviewées annoncent que la pauvreté est le principal déterminant qui les a contraintes à se regrouper dans une unité solidaire (motivation par nécessité)<sup>16</sup>, suivie des femmes qui estiment qu'elles étaient motivées à la création pour améliorer leur condition sociale. Pour 22,5%, ce choix est expliqué par une recherche d'indépendance financière et par d'autres rentrées de revenus (motivation par opportunité)<sup>17</sup>.

Il semble que ces femmes sont relativement plus motivées par leur pauvreté et par une amélioration de leur statut social (motivation hybride avec une

variable pull et une, push). [R.cherkaoui, 2017]

La coopérative pour ces femmes, est considérée comme la seule solution qui s'adapte avec leurs attentes. Néanmoins, ces femmes rencontrent un ensemble de contraintes durant la phase de création et de développement de leurs coopératives.

### **I.3 le modèle coopératif féminin : portrait et appui**

Au niveau national. Aujourd'hui, les coopératives féminines sont en pleine expansion<sup>18</sup>.

#### ***Evolution exponentielle des coopératives féminines***

Selon les statistiques officielles de l'office du développement de coopération. (ODCO), le nombre des coopératives de femmes rurales ne cesse d'évoluer au Maroc, à un rythme soutenu.

Leur nombre, au départ, était très modeste puisque jusqu'en 2004, il ne dépassait pas 376 coopératives<sup>19</sup>.

Cependant, à partir de 2005, la date de lancement de l'initiative nationale du développement humain, le nombre des

---

<sup>16</sup> Ce choix imposé est lié à des facteurs « *push* » ou facteurs de poussée comme Revenu familial insuffisant, difficulté à trouver un emploi, perte d'emploi, un travail précaire, insatisfaisant,

<sup>17</sup> Ce choix volontaire relève de facteurs « *pull* » ou facteurs d'attraction tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté, la possibilité de gains financiers plus importants, le défi, le statut social ou encore la reconnaissance

---

<sup>18</sup> Le nombre de coopératives au Maroc est passé de 5.749 à 15.735 coopératives entre les années 2007 et 2015, soit un accroissement de 173,7%

<sup>19</sup> Notons qu'en 2010, le Bureau International du Travail avait classé le Maroc 3<sup>ème</sup> sur 34 pays quant à la pénétration des travailleurs dans les coopératives dans la population active avec un pourcentage de 1,9% juste après Maldives (5,3%) et Cuba (5,1%) (Mata- Greenwood, 2013).

coopératives de femmes n'a cessé de se multiplier nettement pour atteindre à la fin de l'année 2015, 2280 coopératives, représentant 14% des coopératives nationales.

Au niveau de la région Marrakech-Safi ; le nombre des coopératives féminines a atteint 227 unités<sup>20</sup>, avec 4497 adhérentes et un capital libéré de 2043189 DH. Signalons qu'en 2011, les coopératives féminines étaient seulement de l'ordre de 120 coopératives avec 2874 adhérentes.

40% des coopératives sont des coopératives agricoles, 40% sont des coopératives d'argan, et 20% sont des coopératives d'artisanat.

Ce constat a été aussi confirmé au niveau de l'enquête. Ces coopératives féminines en milieu rural ont été créées récemment (à partir de 2002). Notons bien qu'avant 2005, seulement 5% de ces unités ont été créées. Après le lancement de l'entraide nationale en 2005. Un fort accroissement de création (70%) a été également enregistré après l'année 2012, date de mise en place de la loi (112-12). Toutes les femmes interviewées nous ont confirmé leurs satisfactions de la nouvelle loi en vigueur parce qu'elle comporte

---

<sup>20</sup> Les coopératives dans la région Marrakech – Safi en 2015 représentent à peu près 9% (1407), des coopératives nationales et sont positionnées en cinquième position. Les régions Fès – Meknès et Casablanca- Settat sont en première place

plusieurs changements en faveur des coopérateurs et plus précisément au niveau des procédures de création des coopératives.

*...dont la majorité est de petite taille organisationnelle...*

Cependant, force est de signaler que sur le plan national ,cet accroissement du nombre ne s'est pas accompagné par une amélioration de la taille moyenne de ces coopératives qui est passée entre 2010 et 2014 de 23 adhérentes à seulement 18 adhérentes.

En fin de 2015, le nombre des adhérentes s'élèvent à 37960, avec une moyenne de 16 femmes par coopérative. Soit une capitalisation moyenne par coopérative de 7460 MDH.

Par contre, dans notre échantillon, le nombre moyen des femmes adhérentes est estimé à 22 femmes.

La taille organisationnelle de la majorité des coopératives (82,5%), varie entre 10 à 49 adhérentes. Les très petites enregistrent 12,5 % de la totalité alors que les moyennes représentent seulement 5%.

L'appréciation de ces femmes sur le nombre des adhérentes diffère. La plupart (80%) estime que leur effectif est suffisant. C'est plutôt le manque des moyens financiers et la difficulté d'acquisition des moyens de production qui leur posent problèmes.

Les autres femmes déclarent leur besoin en ressources humaines. Elles justifient cette insuffisance par un manque de la culture de coopératisme chez les femmes de la région. Certaines préfèrent travailler toutes seules, par manque de confiance en coopérative.

Ce besoin en ressources se manifeste essentiellement dans certains domaines d'activité à savoir l'argan, le cactus et le miel.

***...opérant dans le secteur agricole et plus particulièrement dans la branche des denrées alimentaires***

Dans ce contexte du secteur d'activité, Au Maroc l'enjeu est d'ampleur, étant donné l'immensité des domaines de coopération. Le secteur des coopératives est essentiellement tourné vers les activités d'agriculture et d'artisanat. Cependant, ces secteurs ont vu émerger des coopératives dans des branches diversifiées<sup>21</sup>.

Au niveau national, à la fin de 2015, une grande partie des coopératives féminines opère dans l'artisanat représentant 42% de l'ensemble du tissu

coopératif. L'agriculture, quant à elle, arrive à la seconde position avec 763 coopératives féminines. Sur ce total, la transformation de l'argan accapare la grande part, soit 12% de l'ensemble de ces groupements.

Concernant la région Marrakech Safi et plus précisément notre échantillon, les coopératives féminines se concentrent dans le secteur agricole (75%). Ces coopératives agricoles opérant dans la branche des denrées alimentaires sont les premières de la liste (20%), suivie de la branche du cactus (17%), de l'arganier (15%). La distillation des plantes aromatiques, les épices et les olives représentent la même proportion (10%). Les derniers de la liste sont le lait et le miel.

Pour les coopératives en artisanat, elles affichent le score de 25% répartie en broderie (15 %) et en tissage de tapis (10%).

Signalons que toutes les activités de ces coopératives sont régulières, alors que 15 % de celles des autres secteurs sont saisonnières.

***...une proportion non négligeable se situe dans une phase de forte croissance***

La plupart des coopératives (89,5%) déclarent réaliser un chiffre d'affaire annuel inférieur ou égal à

---

<sup>21</sup> Aujourd'hui, plusieurs secteurs et branches d'activités s'organisent en coopératives. A titre d'exemple, on cite : l'apiculture, la cuniculture, l'héliciculture, la Caro biculture, la sériciculture, l'élevage d'autruches, l'élevage camelin, le safran, le henné, les roses, les dattes, les câpres, le tournesol, la menthe...

Le secteur forestier a connu l'apparition de nouveaux créneaux telle que la collecte d'herbes médicinales et aromatiques, de champignons et de bois mort.

900000 DH. Seulement une minorité de coopératives (2.5%) estime que cette grandeur peut dépasser 1800000 DH.

Cependant, 45% des femmes interviewées reconnaissent que leurs coopératives sont entrées dans une phase de forte croissance. Pour 70%, le volume de leurs ventes connaît une dynamique soutenue. Dans ce cas, il serait prudent d'être informel concernant ces déclarations du C.A en raison de l'intérêt fiscal au cas où il serait inférieur à un million de DH.

Par ailleurs, un faible pourcentage de femmes (10%), affirment que leurs coopératives sont encore en phase du lancement puisqu'elles sont créées récemment.

### **I.3.2 Appui à la création et au développement des coopératives féminines**

Le tissu coopératif a été renforcé au Maroc grâce à plusieurs mesures d'appui post et après création à la coopérative en générale et à celle des femmes en particulier.

Le soutien institutionnel et fiscal a été marqué d'une part par la création de l'Office du développement de la coopération ODCO<sup>22</sup> et par d'importantes exonérations d'autre part.

---

<sup>22</sup> L'ODCO institué en 1962, sous le nom du bureau pour le développement de la coopération, a pris, en 1975, la dénomination actuelle. Il est devenu une

L'ODCO est généralement chargé de soutenir les coopératives et leurs unions dans la phase de création (instruction et centralisation des demandes) et pré-création (formation, information, assistance juridique, œuvres sociales, mise à niveau et restructuration...).

Pour la femme rurale et sa coopérative, l'encadrement de l'office se fait à travers plusieurs outils dont essentiellement l'animation de sessions de sensibilisation, la participation à des rencontres scientifiques ainsi que la tenue de foires et la célébration de Journées nationales et internationales.

En termes d'appui fiscal, Il s'agit principalement des exonérations de l'impôt des patentes, de la taxe urbaine, de l'impôt sur les bénéfices professionnels (article 87 de la loi 24-83) et de la taxe sur la vente de produits et sur les opérations et services effectués pour le compte des adhérents (article 88 de la loi 24-83)<sup>23</sup>.

L'accompagnement à la coopérative féminine n'a pris de l'ampleur,

---

entreprise publique jouissant de la personnalité morale et d'autonomie financière et administrative. Il est placé sous la tutelle administrative du Premier ministre ou de l'autorité gouvernementale déléguée par lui à cet effet. L'office assume plusieurs missions fixées par la loi 24-83 (art. 77). (ODCO ; [www.odco.gov.ma](http://www.odco.gov.ma))

<sup>23</sup> Par contre, depuis 2005, les coopératives réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dirhams sont soumises à l'impôt sur les sociétés et à la taxe sur la valeur ajoutée

avec plus de clarification, de programmation et de ressources financières qu'à partir du lancement de l'INDH.

D'autres programmes intéressants ont été mis en place. On cite à titre d'exemple :

- Le Programme Mouwakaba, sous la direction de l'agence de développement social (ADS), a pour objectif de relever les capacités des coopératives et groupements de commercialisation tant au niveau organisationnel que concurrentiel afin de répondre aux standards internationaux<sup>24</sup>,
- Le programme Mourafaka, dispositif d'appui post création des coopératives « 2011-2015 », est arrêté par le Ministère Délégué auprès du Premier Ministre, Chargé des Affaires Economiques et Générales. Il vise principalement le renforcement des capacités de 2.000 coopératives, à une fréquence de 500 coopératives par an et la pérennité des revenus d'environ

200.000 bénéficiaires directs et indirects<sup>25</sup>.

Dans le cadre de soutien à la création et à la promotion de l'activité des coopératives, les femmes interrogées évoquent l'intervention de plusieurs acteurs à savoir : L'INDH, l'ODCO, l'ADS et la fondation Mohammed V, les chambres professionnelles et les fondations internationales.

Comme nous avons déjà signalé, une proportion considérable de femmes a été auto-insérée aux coopératives grâce à l'appui de l'INDH et des fondations internationales.

En effet, L'INDH se positionne au premier rang dans le soutien de création des coopératives dont les trois quart de coopératives ont bénéficié de son aide. La seconde place revient à l'ODCO avec (45%); suivie respectivement par les chambres professionnelles (40%) et la fondation Med V (32.5%). Les acteurs d'appui telles que l'ADS et les fondations internationales se situent en dernier rang.

Néanmoins, certaines coopératives (17,5 %) n'ont pas eu la chance de

---

<sup>24</sup>L'appui du programme Mouwakaba ou encore programme d'appui à la mise à niveau et d'accompagnement du tissu coopératif peut prendre diverses formes : sensibilisation, vulgarisation, alphabétisation fonctionnelle, formations transversales, échanges, appui à des projets de mise à niveau et d'actions

---

<sup>25</sup>A l'horizon 2020, le programme a pour ambition d'augmenter le nombre de salariés des coopératives à 175 000; à accroître la contribution du secteur dans le PIB de 1,6% en 2011 à 3,9% et doubler le taux de pénétration par rapport à la population active pour atteindre 7,5% (Ministère Délégué auprès du Premier Ministre, Chargé des Affaires Economiques et Générales, 2011).

bénéficier de l'appui de ces acteurs. Ajoutons que cet appui est limité essentiellement à la formation et à quelques subventions.

Il s'agit des subventions pour l'acquisition du matériel de production, de matières premières et/ ou de moyens de transport. Force est de constater que la majorité des coopératives opèrent dans des zones souffrant de l'absence d'infrastructure routière et de moyens de communication.

Malgré ces efforts, les coopératives manifestent leur besoins par ordre d'importance en commercialisation et techniques de vente, en financement et en moyens de transport.

Pour 42,5% des femmes créatrices de coopératives, l'implication du gouvernement dans le travail coopératif est insuffisante.

Une part importante de coopérative, trouve des difficultés à l'accès aux moyens de financement en raison d'une part importante de son activité dans l'informel et qu'elles n'osent pas approcher les banques par peur du non paiement à l'échéance. C'est le cas de 15% de coopératives endettées.

## **II- Impact de la création des coopératives sur le mode de vie de la femme rurale**

Pour analyser l'impact du travail coopératif de la femme, nous nous sommes interrogées sur sa situation économique et sociale avant et après l'adhésion.

Suite à la question posée à ces femmes à propos des différences les plus importantes entre leurs situations actuelles et celles précédant leur adhésion à la coopérative, cinq critères ont été plusieurs fois évoqués par celles ci à savoir : l'autonomie financière, le savoir faire, le développement du relationnel, l'estime de soi et la responsabilité. Ces indices prouvent au fait l'amélioration de leur situation socio-économique et le développement de leur personnalité.

### **II.1 Amélioration de la situation socio-économique : autonomie financière et changement de statut**

Le coopératisme a prouvé sa capacité de développer des activités génératrices de revenus et de mobiliser les petites épargnes permettant l'amélioration des conditions financières des femmes rurales. Ces dernières déclarent qu'elles étaient en état de fragilité économique avant la création des coopératives (voir leur parcours professionnel ci dessus).

#### ***Une promotion socioéconomique marquante....***

En effet, pour 47.5% des femmes interviewées, leur rémunération se réduit à

des marges de vente<sup>26</sup>. Pour moins d'un tiers (32.5%), il s'agit d'un salaire journalier (le tarif varie entre 40 à 100DH par jour), alors que le reste, profite d'une rémunération sur les bénéfices de la coopérative.

La plupart de ces femmes (77,5%), considèrent que leur situation financière s'est améliorée plus qu'auparavant<sup>27</sup>.

D'autres déclarent (20%) que même s'il y a une amélioration. Celle-ci n'est pas en mesure de répondre convenablement à leurs besoins humains et fondamentaux. La plupart de ces femmes sont veuves avec de nombreux enfants.

Bien que ces revenus soient parfois modeste et irrégulier, ils ont amélioré, cependant, à des degrés différents, la nourriture de leurs familles, la satisfaction des besoins quotidiens, l'accès aux soins, l'habillement, et l'ameublement du foyer.

Par ailleurs, la quasi-totalité des femmes interviewées (97.5%) évoquent l'autonomie financière comme conséquence du travail coopératif. Mais, seulement 57.5% le classe en premier rang de leurs attentes.

Ces femmes pensent que l'autonomie financière leur permet de subvenir à leurs besoins propres et ne plus tendre la main à leur mari.

---

<sup>26</sup> Les marges sur les ventes diffèrent de coopérative à une autre.

<sup>27</sup> Pour 25,5%, leurs situations se sont moyennement améliorées.

Certaines de ces femmes réinvestissent une part de leur argent à l'achat des bijoux (or) ou des animaux domestiques (ovins caprins, volailles). Ceci leur a permis de disposer d'un fond tournant et des petits profits.

En outre, les entretiens approfondis<sup>28</sup> avec ces femmes ont révélé que, le contact dans la coopérative, leur a permis de participer à des tontines, leur permettant d'investir dans des projets importants ( vache laitière par exemple) . A titre d'illustration, nous reprenons les propos de Khadija et de Saida :

*«.. quand c'est mon tour de toucher l'argent, j'achète deux à trois agneaux que j'engraisse pour les vendre pendant el la fête du sacrifice, avec un bon prix »*

Khadija, 48 ans coopérative Marjana (Essaouira)

*« ...avant je tendais la main à mon mari, ou bien je courais de voisine en voisine pour emprunter l'argent nécessaire afin de soigner ma mère ; aujourd'hui grâce à Dieu et à mon travail dans la coopérative, j'ai toujours une petite épargne pour l'imprévu ».* Saida, 38ans coopérative Essafan (Ameziz)

---

<sup>28</sup> Avec l'accord des femmes, l'entretien a été enregistré puis retranscrit afin de faciliter l'analyse du contenu.

D'autres témoignages vont dans le même sens et prouvent les retombées économiques du travail coopératif ainsi que la sécurité financière éprouvée par ces femmes

*...un changement du statut professionnel avec une conservation des tâches ménagères et agricoles*

La totalité des interviewées ont déclaré leur satisfaction vis-à-vis du passage de l'ancien statut au travail coopératif actuel. Cette activité les a distancées psychologiquement de leur soumission quotidienne à leurs maris ou employeurs.

Comme nous l'avons déjà signalé, la moitié des coopératrices étaient des femmes au foyer avant leur adhésion. Leur activité coopérative a renforcé leur position dans la famille et a instauré le respect de son entourage.

*« ...quand je me suis mariée avec larbi, sa mère n'était pas contente, elle préférait la voisine, dont le père est cheikh du douar. Chaque matin, je supporte ses ennuis...maintenant, je ne suis plus la même à ses yeux, je participe... »*

Aïcha, 28 ans coopérative Tamount ( douar Imintlit)

Par contre, nous avons ressenti l'effet de cette variable surtout sur les ouvrières et les femmes de ménage. Pour

ces dernières, il n'y a aucun respect ni considération pour celles qui travaillent dans les usines ou les champs ou les maisons.

L'ensemble de ces femmes confirment leurs fiertés d'avoir un autre statut plus valorisé et plus reconnu par la société

*« ...Avant j'avais honte de dire que je travaillais comme bonne chez les gens, et surtout c'est mal réputé dans notre douar, et pour cela je ne me suis jamais marié ; j'ai 45 ans et c'est trop tard. si j'avais cette chance avant d'adhérer à la coopérative .... ».*

Fadma, 45 ans, coopérative Raha ( douar oulad hassoun)

Nonobstant, ces changements n'ont pas impacté la division des tâches à l'intérieur des foyers. Ces femmes ont l'entière responsabilité des travaux ménagers et agricoles. Elles sont dans l'obligation de restructurer leur horaire de travaux domestiques pour pouvoir travailler dans la coopérative.

## **II. 2 Acquisition d'un savoir faire en compétence organisationnelle et aux nouvelles techniques de production**

La coopératrice au sein de la région Marrakech-Safi a acquis des nouvelles connaissances en organisation et en technique de production.

*La femme rurale a un don d'organisation .....*

L'activité coopérative exige une approche participative, tous les membres participent à la planification des tâches et discutent des investissements à faire.

En termes de répartition et d'organisation du travail, chacune des femmes a une mission, une tâche précise durant le processus de production.

Ces femmes collaborent toutes en parallèle d'une manière collective à chaque étape de production.

Néanmoins, le processus de production dans la majorité des coopératives (80%) est sous les directives d'une femme leader. De même, les tâches administratives (ressources financières et comptabilité) sont chapeautées par deux à trois femmes ayant un niveau d'instruction plus au moins élevé.

Ce travail en groupe et la mise en œuvre des stratégies d'actions collectives ont aidé l'adhérente à améliorer ses capacités organisationnelles.

***.... Elle excelle au niveau de l'utilisation des moyens traditionnels de production***

Au niveau de la production, un pourcentage important de coopératives (55%) utilisent uniquement des techniques traditionnelles. Signalons que ces unités sont prédominées par un effectif de femmes âgées.

Ces femmes ont facilité la phase d'intégration des jeunes filles

principalement élèves et étudiantes avant l'adhésion de la coopérative, en leur transférant leur savoir.

Les coopératrices âgées sont très connaisseuses des différentes espèces locales et possèdent un grand savoir sur la conservation des produits de terroir et des méthodes de leur extraction [Robert.A, 2011].

Ce qui pourrait conscientiser ces jeunes filles à préserver ces espèces puisqu'elles vont devenir en partie responsables de leurs gestions.

***.....Mais elle a un niveau très moyen d'apprentissage de nouvelles techniques***

La majorité des femmes (70 %) considèrent leur niveau d'adaptation aux nouvelles techniques de production très moyen. Ces femmes ressentent certaines difficultés lors de l'utilisation des machines et des ordinateurs. Par contre 7,5 %, déclarent leur incapacité à suivre cette évolution.

L'évaluation de l'acquisition de compétences en production a été plus marquante chez les femmes adhérentes des coopératives dont la diversification a atteint 6 produits.

Force est de signaler, que la majorité des adhérentes ont reçu l'appui en formation et en conseil du gouvernement et du tissu associatif.

Le témoignage de Sfia le prouve  
*« travailler dans la coopérative ça nous  
éveille, nous recevons beaucoup de visites  
des gens qui nous apportent des  
connaissances et des informations  
nouvelles »*

*Sfia, 32ans coopérative Meskala  
(commune Meskala)*

En effet, certaines adhérentes ont  
bénéficié des sessions de formation sur les  
méthodes d'amélioration des produits  
locaux et les sources de revenus  
alternatives. Ceci leur a conféré  
l'opportunité de développement d'un  
expertise dans ce domaine et de multiplier  
les possibilités d'amélioration de leur  
situation socio-économique  
[Bakhadda.f,2016].

### **II.3 Epanouissement socioculturel de la femme rurale**

Les améliorations financières,  
économiques et du savoir ont impliqué  
une amélioration de la situation sociale des  
coopératrices et partant l'aboutissement à  
leurs épanouissements.

La notion d'épanouissement diffère  
de la satisfaction. C'est une dimension  
personnelle plus intense qui implique la  
réalisation de soi.

D'autres concepts peuvent lui être liés tels  
que : satisfaction et bonheur au travail,  
estime de soi et considération de  
l'entourage, tissage d'un réseau

relationnel, communication en public,  
responsabilité et prise de décision au foyer

Néanmoins, le degré  
d'épanouissement n'est pas identique pour  
toutes ces femmes.

#### ***Satisfaction et bonheur***

Pour la femme rurale de la région  
Marrakech –Safi, le travail coopératif  
représente une source de satisfaction  
personnelle. Ce sentiment a été exprimé  
par la quasi-totalité de nos interviewées,  
notamment Halima nous dit *« après  
l'adhésion, je me sens une autre personne  
bien transformée de l'intérieur et de  
l'extérieur, je suis heureuse de travailler  
et aussi heureuse de toucher une  
rémunération »*

Halima, 25ans, coopérative Tifawin ( Sti  
Fadma Ourika)

Zahra parle de son activité  
coopérative avec enthousiasme et  
amour : *« le premier jour de mon travail  
me rappelle la première fois ou j'allais à  
l'école après de longue négociation avec  
mon père qui refusait que ses filles  
partent à l'école »* Zahra, 30 ans  
coopérative Safran(Ourika)

#### ***Image de soi et considération de l'entourage***

L'acquisition des compétences à  
travers la formation sur le tas ou à travers  
l'encadrement, a rehaussé l'image que la

femme rurale fait d'elle-même et en même temps un changement progressif de la perception de son entourage. C'est ce qu'a essayé d'expliquer un groupe de coopératrices *« on nous a toujours prises pour des ignorantes qui ne savent que laver la vaisselle et pétrir nous ne pouvons rien faire d'important ou de sérieux, mais plus jamais maintenant ! »* coopérative Afous Argan (Essaouira).

*Un fort réseau relationnel contre le sentiment de monotonie et un support psychologique*

Certaines femmes interviewées déclarent ressentir de la monotonie avant l'adhésion au travail coopératif. Cette activité leur a permis de sortir de cet état, de changer les idées et de faire de nouvelles connaissances. Ainsi, elles ont pu tisser un réseau d'entraide et de solidarité<sup>29</sup>. [Nyandwi.M.R, 1999]

Il ressort de notre analyse statistique, qu'il y a une forte corrélation entre cette cohésion et le statut matrimonial de la femme rurale. Nous avons remarqué que les femmes mariées ont plus recours à ce réseau. Le même résultat a été prouvé par Nyandwi.M.R, 1999. Cet auteur a également démontré ce

---

<sup>29</sup> Dans ce cadre, ces femmes s'entraident en aliments et en services et se réconfortent dans le cas de maladie, de décès, de mariages et /ou de naissances.

lien avec les adhérentes des coopératives réalisant un faible chiffre d'affaire. Cette relation n'a pas été significative pour notre cas.

Ce réseau solidaire, qui complète celui existant officiellement dans la coopérative, constitue pour elle en plus d'une sécurité financière, un support psychologique et affectif comme le relate l'une des coopératrices

*« ...elles sont de vraies sœurs pour moi, quand mon mari m'a expulsée de la maison, j'ai été très déprimée mais grâce à leur écoute et à leur attention j'ai pu dissiper mes chagrins, et Fadma, m'a hébergée chez elle plusieurs jours jusqu'à ma réconciliation avec mon époux »* Mahjouba , 48ans Assaïss Ouargan (Ourika)

En effet, les échanges d'expériences personnelles permettent à ces femmes d'acquérir une plus grande visibilité vis-à-vis des problèmes et vont être utiles dans leur lutte quotidienne pour améliorer leurs situations sociales

*L'activité coopérative a brisé le silence.....*

Une proportion non négligeable de coopératrices avoue avoir beaucoup de difficulté à parler en public.

L'exécution des tâches, la communication avec les autres adhérentes et avec la clientèle, facteurs qui ont pu

développer chez ces femmes une facilité d'expression en public. L'exemple de Rachida, met en exergue cet impact immatériel «... *avant, j'étais très timide, je n'avais pas le courage de parler devant plusieurs personnes, je bégayais, je pensais que je ne pouvais rien dire d'intéressant. Maintenant je ne suis plus la même personne je pense que je peux avoir de bonnes idées à partager avec les autres, et je les exprime à haute voix et devant tous les membres de ma coopérative sans bégaiement* »

*Rachida, 44 ans Alabdia (douar Laamirat Safi)*

#### ***Le combat pour la participation au pouvoir décisionnel dans son foyer***

Dans l'état actuel des choses, la femme rurale longtemps éduquée à la dépendance et à la limitation de ses capacités ne se sent plus inférieure. En adhérant à la coopérative et en participant démocratiquement à sa gestion, elle devient autonome et maîtresse de ses actes.

Le développement de sa personnalité, de son savoir et l'appui de son réseau relationnel a créé un changement de son comportement. Elle cherche à marquer son territoire.

En plus, la contribution financière de la femme a favorisé le gain du respect

de son mari, de ses enfants et la considération de toute la famille.

Cet ensemble, lui a conféré avec droit la participation à la prise de décision au sein de son foyer.

Lala Chirifa c'est un cas particulier, c'est elle qui a eu l'idée de créer la première coopérative au douar « *grâce à mon idée, tout le monde vient me consulter sur les mariages, pour arranger les conflits conjugaux, intervenir auprès du cheikh .....je suis très fière, et même mon mari, lorsque je prends une décision, n'a pas le droit de me contredire ...* »

*lala Chirifa, 47ans coopérative Amal Abda ( Hrara Safi)*

Signalons que pour certaines femmes, avant le travail coopératif, leurs conjoints leur refusent de partir souvent à la ville sans être accompagnées par un membre de la famille. Actuellement, elles peuvent aller suivre des sessions de formation de deux à trois jours loin du domicile conjugal. Ce qui prouve un notable changement des mentalités des hommes.

#### ***Conclusion***

A l'instar des coopératives féminines au niveau national, celles au sein de la région Marrakech-Safi, connaissent une augmentation en nombre ainsi que l'émergence d'un esprit entrepreneurial et

de solidarité chez la femme en milieu rural de la dite région.

L'auto-insertion de la femme rurale au travail coopératif permet d'améliorer son mode de vie puisqu'elle arrive à avoir son autonomie financière, à acquérir un savoir, un savoir faire et un savoir être. L'interaction de l'ensemble de ces variables a eu un fort impact sur sa personnalité et son épanouissement.

Ces répercussions positives sur les conditions de vie de la femme rurale, nous encourage à recommander de plus en plus aux femmes à créer et à participer dans le coopératisme de la région.

Plusieurs dispositifs d'aide et des politiques de soutien ont été mis en place par le gouvernement et par le tissu associatif pour accompagner ces coopératives. Néanmoins, leur appui reste insuffisant par rapport à leurs besoins.

En effet, un ensemble de contraintes entravent l'évolution et la réalisation des objectifs du travail coopératif féminin au sein de la région. Il s'agit en premier de l'analphabétisme et du faible niveau d'instruction qui caractérise une partie non négligeable de ces femmes. Ceci influence sur les modes de gestion et les techniques de commercialisation des coopératives.

En second, le manque de moyens financiers, constitue aussi un réel obstacle

pour l'acquisition des matières premières et des moyens de production.

En dernier, la majorité des coopératives féminines endurent des problèmes à cause des plates-formes logistiques (routes, autoroutes, entrepôts,...) et le manque de moyens de transport.

Ajoutons à ces principaux handicaps, la variable culturelle qui freine la conduite des affaires des femmes et limite son ouverture sur le marché.

Pour lutter contre ces obstacles, nous recommandons un accompagnement multidimensionnel et durable par :

- le renforcement de la régionalisation à travers la mise en œuvre de politiques publiques qui tiennent compte des priorités de la population locale (routes, écoles, eau, électricité, administration ....)
- la multiplication des initiatives du gouvernement et des associations pour réduire l'analphabétisme de la femme rurale ;
- La promotion du travail coopératif féminin par des sessions de sensibilisation, par des formations personnalisées et adaptées aux besoins des ces femmes ;

- L'octroi des aides financières et des subventions aux coopératives ;
- L'accomplissement des conventions avec les banques pour faciliter l'accès aux financements bancaires avec des taux préférentiels.

La réalisation de ces objectifs exige la conjugaison des efforts de tous les acteurs socioéconomiques à savoir les ministères, les collectivités locales, les élus, les universités, le tissu associatif et la société civile. Ces efforts doivent être en mesure de maintenir durablement cette initiative du coopératisme dont personne ne nie ses externalités positives.

### **Bibliographie :**

---

www.odco.gov.ma- Historique de secteur coopératif ; consulté le 27 /04/2017.

Bulletin Officiel :

n° 3773 du 20/02/1985 .Article 10 de la loi n°24.83 fixant statut général des coopératives et les missions de l'ODCO.

n°6318 du 18 décembre 2011.Article 11 de la loi n°112.12 relative aux coopératives.

Faouzi.H, 2012 « Impact des coopératives féminines sur la préservation et la valorisation de l'arganeraie : cas de la coopérative Tafyoucht (confédération des Ait Baamrane, Anti-Atlas, Maroc) », *Confins* [En ligne], 14 | 2012, mis en ligne le 20 mars 2012, consulté le 5 Mars 2017.  
URL : <http://journals.openedition.org/confins/7521> ; DOI : 10.4000/confins.7521

PrevostP,2003 « La formulation de stratégies coopératives et le développement du milieu », *Revista uniRcoop* ; Sherbrooke (Québec) Canada ; IRECUS-Université de Sherbrooke. vol. 1, n° 1, 2003.

Gillo.G, « Les coopératives, une bonne mauvaise solution à la vulnérabilité des femmes au Maroc ? », *Espace populations sociétés* [En ligne], 2016/3 | 2017, mis en ligne le 31 janvier 2017, consulté le 03 février 2018.

Haut Commissariat au Plan (Maroc), *Recensement général de la population et de l'habitat*, 2014. Disponible sur : <http://rgph2014.hcp.ma/> (consulté le 10 Mars 2017)

Damamme.A, 2011, La difficile reconnaissance du travail féminin au Maroc. Le cas des coopératives d'argan. In Isabelle Guérin, Madeleine Hersent, Laurent Fraisse, *Femmes économie et développement. De la résistance à la justice sociale*. Paris, IRD-ERES, 386 p., pp. 87-106.

Cherkaoui R, 2017communication : « La théorie hybride : un nouveau regard sur la motivation entrepreneuriale dans une optique de politiques d'appui à la création d'entreprise » colloque sur le thème « Les pratiques et les défis de l'accompagnement entrepreneurial : cas des start-up des jeunes entreprises et des PME, organisé par le groupe de recherche sur les entreprises familiales et les stratégies des organisations (GREFSO), le 2 et 3 Mars 2017, à la faculté de Droit –Marrakech.

Attouch.H et Nia.H, 2014 : « Entrepreneuriat coopératif et inclusion socioéconomique des populations défavorisées au Maroc », XXXèmes Journées du développement ATM 2014 Colloque « Ethique, entrepreneuriat et développement » UNIVERSITE Cadi Ayyad, Marrakech, 29, 30 et 31mai 2014.

Elghiat R.2011, « Les coopératives des femmes au Maroc : état des lieux » in *Remacoop*, n° 1, ODCO, pp 34-42.

Ibourk.A, 2014, « l'entrepreneuriat coopératif , un enjeu pour l'emploi des jeunes diplômés marocains » De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover » 2014/1 n° 20 | pages 107 à 124 ISSN 2034-7634 ISBN 9782804188306 - <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2014-1-page-107.htm>  
[www.indh.ma/](http://www.indh.ma/)

Robert.A,2011 « femmes environnement et développement durable, un lien qui reste à tisser » Longueuil, Québec, canada mai 2011

Bakhadda.F, 2016 « Améliorer la vie de la femme rurale par le biais de l'apprentissage et la formation : Evaluation de l'impact d'un projet d'appui à l'entrepreneuriat social » revue marocaine des coopérative n°6 édition 2016.

Nyandwi.M.R ,1999 « Genre, coopératives et développement, impact de la participation des femmes aux associations coopératives agricoles et les rapports de genre ; le cas de la commune NOOMA au RWANDA » université laval Quebec avril 1999

**Sixième Conférence Internationale en Economie, Gestion & Commerce  
International (EGCI- 2018)**

**Contribution de l'Audit Interne à l'amélioration de la Gouvernance des  
entreprises Cas des Etablissements de Crédit au Maroc**

**Auteur :**

**EL MOUSSELY Abdellatif**

Responsable de l'Audit Interne à Mediafinance  
(Groupe Banque Populaire)  
Mail : [elmousselly@gmail.com](mailto:elmousselly@gmail.com)

**Résumé :** Dans le domaine bancaire, la gouvernance apparaît comme un thème de plus en plus important d'autant plus que les banques marocaines cherchent constamment à augmenter leur commerce tant au Maroc que dans certains pays africains.

Sur leur chemin vers la croissance et la recherche du PNB, les banques ont besoin de réduire le risque de perte, d'échec ou de sanction lié à la non observation de certaines règles prudentielles. Un élément crucial de la bonne gouvernance consiste à s'assurer que l'organe d'Administration et l'organe de Direction procèdent à des évaluations régulières du niveau de risques financiers, opérationnel ou de non-conformité. Ils doivent s'assurer que les contrôles appropriés sont en place pour réduire l'exposition au risque.

Cette tâche est dévouée en partie à l'Audit interne qui veillera à l'accomplir par des missions d'examen et d'évaluation du système de contrôle interne et de la gestion des risques. Il peut également, de par sa position proche de l'organe d'administration, proposer des améliorations et ainsi contribuer à une bonne gouvernance.

**Mots clés :** Audit interne- Gouvernance- Gestion des risques- Contrôle interne – Comité d'audit

**Abstract :** In the banking sector, governance appears to be an increasingly important theme, especially as Moroccan banks are constantly seeking to increase their trade both in Morocco and in certain African countries.

On their path to growth and the search for PNB, banks need to reduce the risk of loss, failure or sanction related to non-compliance with certain prudential rules. A crucial element of good governance is to ensure that the Board of Directors and the Management Body carry out regular assessments of the level of financial, operational or non-compliance risks. They must ensure that the appropriate controls are in place to reduce the risk exposure.

This task is partly dedicated to Internal Audit, which will be responsible for carrying out internal system and risk management review and evaluation missions. It can also, by its position close to the Board of Directors to propose improvements and thus contribute to good governance.

**Keywords :** Internal auditor- Corporate governance- Risk management- Internal control- Audit Committee

## I – Introduction

Ces dernières années, le monde de la finance a connu plusieurs dérives d'entreprises et de banques dans le monde, auxquelles, il faut ajouter la crise mondiale de 2008. Récemment, les banquiers dans le monde ont vu se multiplier les ennuis. La crise des subprimes, les délits d'initié à la violation d'embargo, en passant par le blanchiment d'argent ou la manipulation des marchés, ont fait jaser les régulateurs internationaux et spécialement aux Etats Unis. Les poursuites et les sanctions se sont multipliées.

Certains experts ont montré du doigt la défaillance des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques voire tout le système de gouvernance qui a été mis en cause.

Un des exemples est édicté par le président de l'Institute of Internal Auditors (IIA) Richard Chambers qui a affirmé que « une bonne gouvernance passe par deux éléments essentiels : premièrement, un bon système de contrôle interne et deuxièmement, une gestion stratégique des risques » (2010).

Au Maroc, le secteur bancaire n'a pas été épargné de sanctions internes. En 2006, Bank Al Maghrib a prononcé des sanctions contre des banques marocaines pour non-conformité, entre autre, de leur dispositif de blanchiment de capitaux et ainsi à leur dispositif de contrôle interne.

En termes de culpabilité, la réglementation bancaire marocaine stipule que l'organe d'administration est le 1<sup>er</sup> responsable de la mise en place et de la surveillance du système de contrôle interne. C'est une preuve de l'implication de la gouvernance dans le système de contrôle et la gestion des risques.

Pour mener à bien sa mission de contrôle, l'organe d'administration délègue la tâche de la conception et de la mise en place de ce système à l'organe de Direction. Ensuite, il a créé une fonction « Audit interne » qui va l'évaluer et rendre compte de son travail à un comité « Comité d'Audit », un organe de sa propre émanation.

Ainsi, nous trouvons au bout de la chaîne, l'Audit Interne « fonction primordiale et capitale pour maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficacité et en encourageant son amélioration continue » (norme 2130 – normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne).

Egalement, d'après la norme 2010, « l'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour les prises de décisions stratégiques et opérationnelles, la surveillance des processus de management des risques et de contrôle, ... ».

De tout ce qui précède, on voit que l'audit interne est impliqué, même de loin, dans le processus de gouvernance.

### **Cette implication peut-elle contribuer à l'efficacité des processus de gouvernance et l'améliorer ?**

Pour répondre à cette problématique, le présent sujet a pour but l'étude de l'importance de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance d'entreprise et à analyser sa contribution dans la performance du présent processus, et ce à travers notre situation actuelle et notre expérience dans deux banques différentes.

Des études et travaux similaires ont traité ce sujet dont nous nous sommes inspirés. Mais avec la différence que notre approche réside dans le traitement du sujet par rapport aux banques (établissement de crédit). Les cadres réglementaire, organisationnel et pratique des banques présentent d'énormes différences par rapport aux autres entreprises.

Pour cela, nous allons tenter d'expliquer à travers les quatre éléments essentiels déjà utilisés dans d'autres études, mais appliqués au secteur bancaire. Avant cela, nous allons définir ces deux notions pour bien les cerner. Nous aurons, ensuite, à :

- Mettre la lumière sur les différentes théories, dont la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transactions, qui ont mis en évidence l'importance de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise,
- Exposer comment l'audit interne peut jouer un rôle dans l'évaluation du système de contrôle interne à travers ses trois composantes :
  - Evaluation du Contrôle Permanent,
  - Evaluation de la Gestion des Risques,
  - Evaluation de la Conformité
- Montrer l'implication de l'audit interne dans le système de gouvernance (relation avec les parties prenantes).

## II – Définitions

### A. La Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est : « 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 ».

Ces mécanismes organisationnels sont pour l'essentiel, le conseil d'administration, les commissaires aux comptes ou l'audit légal mandatés par le conseil pour contrôler les dirigeants et le marché financier qui contribuent également à discipliner l'action des dirigeants.

Le concept de la gouvernance d'entreprise vise donc à prévenir les risques d'asymétrie de l'information et de conflit d'intérêt par des mécanismes disciplinaires.

Malheureusement, les scandales financiers ont créé une crise de confiance entre dirigeants et investisseurs qui exigent aujourd'hui plus de transparence de la part de la des dirigeants.

Donc, jugeant inefficace les systèmes de contrôle interne, les autorités des pays développées ont émis des lois et des textes réglementaires pour renforcer certaines pratiques librement consentis, des recommandations comme par exemples les rapports Cadbury (1992) en Grande Bretagne, Vienot (1995) en France, ...

Au Maroc, Bank Al Maghrib, a émis depuis 2007, des circulaires et a fixé les règles minimales devant être observées par les banques en matière de gouvernance.

Les domaines cités concernent :

- Les responsabilités, composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction,
- Les politiques de gestion des conflits d'intérêts et de bonne conduite du personnel de la banque,
- Les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- La politique de rémunération,
- La transparence et la communication de l'information, ...

## B. L'audit interne

### 1. Définition

L'Audit Interne est une « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Cette définition a été édictée par l'Institute of Internal Auditors (IIA) et adoptée par l'ensemble des auditeurs dont l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) en 2002.

### 2. Les références à l'international

De nombreuses lois ont été émises à l'échelle internationale à savoir : la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) aux Etats-Unis en juillet 2002 et la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) en France en août 2003 mettant au-devant de la scène le renforcement des systèmes de contrôle interne et par conséquent, la fonction d'audit interne.

Bien avant, le Comité de Bâle a publié en septembre 1997, un document intitulé « Principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace » et en septembre 1998 un autre document intitulé « Framework for Internal Control Systems in Organisations ». Dans ces documents, les

recommandations stipulent que « les auditeurs internes examinent et contribuent à l'efficacité continue du système de contrôle interne via leurs évaluations et recommandations et de ce fait jouent un rôle important dans l'efficacité du contrôle interne. Ils n'assument toutefois pas la responsabilité de base, qui revient à la direction, de la conception, la mise en œuvre, le maintien et la documentation du contrôle interne ».

### 3. Au Maroc

A l'écoute des standards internationaux et depuis 2001, Bank Al Maghrib (banque centrale) a émis des circulaires pour demander aux banques marocaines la mise en place d'un système de contrôle interne. Les banques doivent, également désigner un responsable qui relève directement de leur autorité et qui a pour tâche d'assurer un suivi exhaustif du système de contrôle interne et de veiller à sa cohérence (**auditeur interne**).

Bank Al Maghrib a défini l'audit interne de la même manière en mentionnant un point sur l'évaluation du processus de gouvernance : « La fonction d'audit interne est chargée d'évaluer, de façon périodique et en toute indépendance, l'efficacité des processus de gouvernance et de gestion des risques, des procédures et des politiques internes ainsi que le bon fonctionnement des différents niveaux de contrôle. Elle évalue également périodiquement le processus de communication financière, de reportings internes et réglementaires ainsi que le système d'information ».

### 4. Cadre de travail

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession qui est organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA), approuvées officiellement par l'IIA en 1978, sont devenues un référentiel essentiel et très important pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leur responsabilité quel que soit les différents environnements juridiques et culturels.

### 5. La charte d'audit interne

Document exigé par Bank Al Maghrib, la charte de l'audit interne définit le but, l'autorité et la responsabilité de l'activité de l'audit interne. La charte de l'audit interne précise la mission et définit le champ de ses activités. Elle établit la position de l'activité de l'audit interne dans l'organisation, autorise l'accès à tous les documents de la banque lors de l'exécution de ses travaux.

### III – L'audit interne et les théories de la gouvernance

Il s'agit de mettre la lumière sur les différentes théories, qui ont mis en évidence l'importance de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.

En effet, selon ces théories, l'audit interne peut jouer un rôle important au service de la bonne la gouvernance. Il s'agit d'un mécanisme de surveillance visant à réduire les conflits d'intérêts existant entre le manager et les actionnaires.

### A. Théorie des coûts de transaction

Pour les théoriciens des coûts de transaction, l'entreprise apparaît contrairement au marché comme le mode d'organisation qui permet de réaliser des économies sur les coûts de transaction.

Elle se distingue du marché par sa capacité à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que sur le marché.

Les banques n'ont pas dérogé à cette pratique et ont donc été amenés à internaliser une partie des travaux d'audit légal générateurs de coûts élevés. Il est apparu bénéfique pour réduire ces coûts de recruter des auditeurs en interne, salariés de la banque pour effectuer ces travaux de vérification et de contrôle de conformité aux lois et règlements jusque-là effectués par le commissaire aux comptes.

En appliquant cette théorie à la gouvernance d'entreprise, l'audit interne semble être un cadre propice à une bonne gouvernance dans la mesure où il permet une réduction des coûts et par conséquent une amélioration des performances.

A noter que cette pratique est plus une réponse à une obligation réglementaire qu'une recherche de coût, mais qui s'inscrit correctement par rapport à la théorie.

### B. Théorie de l'agence

Dans le domaine bancaire, on parle de relation d'agence, lorsque l'organe d'administration confie la gestion de ses propres intérêts à une tierce personne le dirigeant (Direction). La relation d'agence existant entre l'actionnaire, le propriétaire du capital financier appelé "Organe d'administration", le mandataire appelé "Organe de Direction ou dirigeant" est porteuse de conflits d'intérêts, facteurs de coûts pour les deux parties.

Les coûts d'agence représentent les coûts de contrôle supportés par l'organe d'administration, les dépenses en garanties de la part de la direction, les pertes liées au désalignement des incitations.

L'un des conflits d'intérêts susceptibles de s'élever entre l'actionnaire et le dirigeant est le conflit né de l'asymétrie d'information existant entre le conseil d'administration et la direction.

L'audit légal est apparu comme le mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent plus enclin à faire supporter les coûts l'agence à l'organe d'administration qu'à respecter toutes les obligations contractuelles.

L'audit interne, émanation de la direction, n'a pas été considéré par cette théorie comme un mécanisme de surveillance de celle-ci. Il semble pourtant être, suite aux nombreux développements sur la gouvernance d'entreprise, un mécanisme de réduction de l'asymétrie de l'information entre le conseil d'administration et la direction lorsqu'il est rattaché au comité d'audit, partie de l'organe d'administration.

## IV - Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne

### A. Définition du contrôle interne

Parmi les principales obligations dans les banques est la mise en place d'un système de contrôle interne efficace.

Ce système est défini par Bank Al Maghrib comme « Le système de contrôle interne consiste en un ensemble de dispositifs conçus et mis en œuvre par l'organe de direction (...) et validé par l'organe d'administration (...) en vue d'assurer en permanence, notamment :

- la vérification des opérations et des procédures internes ;
- la mesure, la maîtrise et la surveillance des risques ;
- la fiabilité des conditions de collecte, de traitement, de diffusion et de conservation des données comptables et financières;
- l'efficacité des canaux de circulation interne de la documentation et de l'information ainsi que de leur diffusion auprès des tiers ».

La méthodologie adoptée par plusieurs entreprises, également les banques, pour la mise en place d'un système de contrôle interne est celle inspirée de COSO (Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Même si celle-ci n'est pas la seule à traiter du contrôle interne, elle est très largement répandue et se révèle adaptée pour structurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques.

Le référentiel COSO décline le contrôle interne en quatre objectifs opérationnels :

- le respect des lois, règlements, contrats ;
- la protection du patrimoine, dans une acception aujourd'hui élargie qui comprend, outre les actifs de l'organisme, ses agents et son image ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles (fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes, disponibles) ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

Le COSO classe en 5 composantes les dispositifs qu'un organisme doit définir et mettre en œuvre pour maîtriser au mieux ses activités. Ces 5 composantes de dispositifs sont déclinées pour chacun des objectifs et à tous les niveaux de l'organisation : entité, directions, unités opérationnelles, opérateurs (entités contrôlées).

Un environnement interne favorable à la maîtrise des risques avec notamment une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique, le pilotage des activités, une organisation appropriée, une définition claire des responsabilités et des pouvoirs, des procédures formalisées et diffusées et la mobilisation des compétences.

Les 5 composantes de COSO sont :

**Une évaluation des risques** : Celle-ci comprend l'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités et la hiérarchisation de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme,

- a.
- b. **Des activités de contrôle** qui comprennent les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés. Les dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux. Ils peuvent être transverses à l'organisme, pour faire face à des risques généraux ou propres à une activité. Ils sont de natures diverses : mise en place d'une procédure, d'une méthode, action de contrôle mutuel ou de supervision, ...
- c. **La maîtrise de l'information et de la communication** : Elle recouvre la qualité de l'information (contenu, délais de disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne, la qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrés aux opérations, la définition des règles et modalités de communication interne (implication du secrétaire général en matière de contrôle interne, bonne connaissance du dispositif de contrôle interne par les agents),
- d. **La communication externe** est l'information destinée à l'extérieur de l'organisme sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne,
- e. **Le pilotage du contrôle interne** : Il repose sur l'appropriation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité, une sensibilisation des responsables à la nature du contrôle interne (maîtrise des activités) et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre en œuvre, de façon à permettre cette appropriation, des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne et des dispositifs d'évaluation (internes continus et externes ponctuels, notamment par l'audit interne).

Selon les spécialistes (COSO, IFACI, IAA, ...), le contrôle interne permet à l'organisation de capitaliser sur les opportunités tout en réduisant les risques et les menaces pouvant être réellement influencé sur le bon fonctionnement de l'entreprise ainsi que de créer également un avantage concurrentiel.

## **B. La relation entre le système du contrôle interne et l'audit interne**

Depuis la mise en place des premières réglementations bancaires, l'Audit interne a considérablement renforcé son rôle et son positionnement. Il est aujourd'hui, un mécanisme

incontournable dans l'évaluation du système de contrôle interne. Il est considéré comme l'un des éléments fondamentaux et nécessaire dans ce système. Les régulateurs visent à améliorer et développer son efficacité et son efficience à travers la promulgation des lois et règles prudentielles.

Pour cela, Bank Al Maghrib a demandé, depuis 2001, la mise en place d'une fonction d'audit interne au sein des banques marocaines. Il leur a ainsi notifié que « L'audit interne est chargé d'évaluer, de façon périodique l'efficacité des processus de gouvernance et de gestion des risques, des procédures et des politiques internes ainsi que le bon fonctionnement des différents niveaux de contrôle. Elle évalue également périodiquement le processus de communication financière, de reportings internes et réglementaires ainsi que le système d'information ».

Au niveau international, la loi Sarbanes- Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis, oblige l'audit interne d'avoir un rôle dans la préparation de rapport de l'administration sur l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne au sein de l'entreprise, et c'est à travers le suivi de son fonctionnement et son évaluation qu'est informé l'administration sur les forces et faiblesses qui existé dans ce système.

Egalement, selon la norme 2130 relative à la gouvernance d'entreprise, il incombe également à l'auditeur interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration.

A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte ;
- bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs externes et au management,
- assurer une coordination efficace de leurs activités.

En définitive, les contrôles à réaliser par l'audit interne visent à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. C'est la condition d'une bonne gouvernance et à ce titre, la fonction d'audit interne a une responsabilité qui ne peut que légitimer son rôle d'acteur majeur de la gouvernance d'entreprise.

En vue d'une meilleure appréciation du contrôle interne, l'audit interne doit, dans le cadre de la réalisation de ses missions :

- consulter la cartographie des risques qui lui permet d'identifier les risques significatifs encourus par la banque;
- disposer et formaliser une méthodologie de réalisation d'une mission, des procédures d'investigation, de rédaction des rapports, de suivi des recommandations ;
- définir un plan d'audit pluriannuel reposant notamment sur son évaluation des risques. Ce plan est généralement validé par le comité d'audit et par l'organe d'administration ;
- suivre les recommandations qui sont classées en fonction de leur degré de criticité ;
- accéder sans restriction aux dossiers, aux données et aux archives de la banque ;
- être informée, en temps opportun, de toute modification des procédures de gestion des risques et de l'organisation de la banque ainsi que de tout développement, initiative ou nouveau produit.

### C. Implication de l'audit dans le contrôle permanent

Selon Bank Al Maghrib « La fonction de contrôle permanent est chargée de s'assurer, au moyen de dispositifs adéquats mis en œuvre en permanence, de la fiabilité et de la sécurité des opérations réalisées et du respect des procédures au niveau des réseaux d'agences, des services centraux et des entités à caractère financier contrôlées par l'établissement ».

Pour répondre à cette réglementation, les banques doivent mettre en place une entité « Contrôle permanent » et définir les différents niveaux de contrôle.

#### 1. Les différents niveaux de contrôle

Dans le but de renforcer l'efficacité de son système de contrôle interne, les banques ont adopté une architecture de contrôle interne hiérarchisée en trois niveaux :

- **Niveau 1** : « 1<sup>ère</sup> ligne de défense » ou « Sécurité au Quotidien » est un regroupement de l'ensemble des vérifications et des contrôles qui sont intégrés aux processus opérationnels. Il s'agit d'un autocontrôle de la qualité des informations produites, organisé sous la responsabilité des services opérationnels à chaque étape du processus : de l'initiation des engagements jusqu'à leur règlement.

Ce contrôle, dit de « premier degré », confié aux opérationnels a pour objectif de s'assurer que chaque opération respecte bien les obligations de régularité,

fiabilité, sécurité et conformité à toute diligence liée à la surveillance des risques

En effet, les services opérationnels veillent à la vérification de l'exactitude, de la conformité et de la parfaite sécurité de leurs opérations, en s'appuyant sur des procédures formalisées auxquelles chacun a pris part lors de leur rédaction et leur validation.

- **Niveau 2** : « 2<sup>ème</sup> ligne de défenses », « La supervision transversale ou la supervision hiérarchique » : Il s'agit du deuxième niveau de contrôle, assurant la fonction de « contrôle permanent », qui s'assure de la bonne exécution des contrôles de 1<sup>er</sup> niveau.

Il s'appuie également sur des procédures et des systèmes d'information de qualité et caractérisé par les principes ci-après :

- Indépendance vis à vis des services opérationnels,
- Exhaustivité qui permet de couvrir l'ensemble des activités de l'établissement,
- Report d'une synthèse des contrôles permanents et une revue des actions d'amélioration et discussion avec les organes de direction ensuite avec le comité d'Audit.

#### 2. Le 3<sup>ème</sup> niveau de contrôle

L'Audit Interne constitue le contrôle de 3<sup>ème</sup> niveau pour les contrôles permanents. Elle passe en revue les différents processus contrôlés dans le cadre des missions spéciales, des vérifications permanentes ou ponctuelles.

- Un rapport est produit, par l'auditeur, à l'issue de chaque mission. Il contient des recommandations précises qui, après un échange contradictoire, doivent être mises en place,
- Une synthèse des missions de l'auditeur et une revue des actions d'amélioration du contrôle interne sont reportées mensuellement à la Direction,
- Une synthèse des missions de l'auditeur ainsi qu'une revue des actions d'amélioration du contrôle interne sont reportées au Comité d'Audit et au comité des Risques dans le cadre de ses réunions.

### D. La gestion des risques de la banque

Depuis quelques années, la gestion des risques est devenue une fonction incontournable au sein de la bonne gouvernance des banques. Ces dernières devraient d'abord, déterminer et identifier tous les risques auxquels elles sont présentées (risques de crédit, opérationnel, de contrepartie, de concentration, de marché, ...) ensuite, expliqué comment elles les maintiennent à un niveau acceptable.

Les banques ont mis en place une fonction de gestion et contrôle des risques chargée de participer activement à l'élaboration de la stratégie, des politiques et des limites globales en matière de risques et d'assurer la mise en œuvre de processus efficaces de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques.

Les principaux risques encourus par les banques sont :

- Risque de crédit qui est le risque qu'une contrepartie ne soit pas en mesure d'honorer ses engagements à l'égard de la banque,
- Risque de concentration du crédit qui est le risque inhérent à une exposition de nature à engendrer des pertes importantes pouvant menacer la solidité financière d'un établissement ou sa capacité à poursuivre ses activités essentielles. Le risque de concentration du crédit peut découler de l'exposition envers des contreparties individuelles, des groupes de clients liés, des contreparties appartenant à un même secteur d'activité ou à une même zone géographique ou des contreparties dont les résultats financiers dépendent d'une même activité ou d'un même produit de base,
- Les risques de marché qui sont les risques de pertes liées aux variations des prix du marché. Ils recouvrent les risques relatifs aux instruments inclus dans le portefeuille de négociation, le risque de change et le risque sur produits de base,
- Le risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire qui est défini comme étant l'impact négatif que pourrait avoir une évolution défavorable des taux d'intérêt sur la situation financière de la banque, du fait de l'ensemble des opérations,
- Le risque de liquidité qui est le risque que la banque ne puisse s'acquitter, dans des conditions normales, de ses engagements à leurs échéances,
- Le risque de règlement-livraison qui est le risque de survenance, au cours du délai nécessaire pour le dénouement d'une opération de règlement-livraison, d'une défaillance ou de difficultés qui empêchent la banque de lui livrer les instruments financiers ou les fonds convenus, alors que ledit établissement a déjà honoré ses engagements à l'égard de ladite contrepartie,
- Les risques opérationnels qui sont les risques de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

#### **E. Le dispositif de contrôle de la conformité**

La raison d'être de cette fonction de conformité est de limiter les risques de réputation et également de s'assurer que les banques respectent l'ensemble des législations et

réglementations qui lui sont applicables. Le non-respect de ces législations peut entraîner des sanctions des autorités de tutelles marocaines et internationales qui pourront être à la fois administratives et pécuniaires.

- Le rôle de la fonction Conformité, tel qu'il ressort de la directive de BAM ou des recommandations du Comité de Bâle, est d'assister la banque dans la gestion du risque de conformité, lequel peut être défini comme le risque de sanctions légales ou réglementaires, pertes financières et pertes de réputation auxquelles les banques peuvent être soumises par suite des manquements aux lois applicables, aux règlements et code de conduite. C'est une fonction qui permet de limiter le risque de réputation.
- Selon le Comité de Bâle, le périmètre d'intervention de la Conformité inclut notamment « les dispositions relatives à la prévention du blanchiment et au financement du terrorisme, la conduite des activités bancaires et financières (y compris les conflits d'intérêts), la protection de la vie privée et des données, voire, selon l'approche définie par l'établissement lui-même ou par le régulateur, la législation fiscale et le droit du travail ».

En application des différentes réglementations, les Responsables ont cerné le périmètre de la responsabilité de la fonction Conformité, autour de différentes missions essentielles, à savoir :

- La veille réglementaire qui constitue la base de Conformité. La fonction Conformité assure et diffuse la veille réglementaire par le recensement et la recherches, en continue, de tous les textes réglementaires applicables aux banques et les mettre à la disposition des utilisateurs.
- La mise en place et diffusion des normes et procédures en matière de conformité
- L'identification des risques de non-conformité découle des écarts de l'application du résultat du recensement des lois avec les existants dans les banques. Pour cela, les banques doivent mettre en place une cartographie des risques de non-conformité.
- La lutte Anti-Blanchiment et le Financement du Terrorisme (LAB / FT) : « Le blanchiment est le fait de faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect. Constitue également un blanchiment le fait d'apporter un concours à une opération de placement, de dissimulation ou de conversion du produit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit »

Le délit de blanchiment ou sa tentative est aggravé lorsqu'il est commis de façon habituelle ou que la profession exercée a facilité la commission de l'infraction, ce qui, pour les professions financières, en

l'occurrence les banques, sera pratiquement toujours le cas.

Dans ce contexte, la fonction Conformité assure le maintien du dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme - LCB-FT et s'assure de son adéquation par rapport à la réglementation.

- Contrôle permanent de la conformité pour lequel la fonction Conformité procédera régulièrement à la vérification du respect de la politique, des procédures et des instructions en matière de « conformité ».
- CNDP - La Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel : Elle est chargée de vérifier que les traitements des données personnelles sont licites, légaux et qu'ils ne portent pas atteinte à la vie privée, aux libertés et droits fondamentaux de l'homme.

La fonction conformité a pour tâche d'assurer la conformité de la banque par rapport à la protection des données à caractère personnel. Ainsi, la banque doit demander les autorisations de traitement nécessaires et s'assurer de leur application.

- FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) : C'est un règlement du code fiscal américain, sous le nom de FATCA, qui oblige les banques des pays ayant accepté un accord avec le gouvernement des États-Unis à signer, avec le Département du Trésor américain (IRS), un accord dans lequel elles s'engagent à lui communiquer tous les comptes détenus par des citoyens américains.

Ce système particulier prévoit des pénalités pour les établissements ou les individus qui ne s'y conformeraient pas. Ces sanctions peuvent aller jusqu'à la clôture forcée du compte d'un particulier ou jusqu'au prélèvement d'une retenue à la source sur 30% de la valeur d'un investissement sur le territoire américain.

- La communication autour des risques de non-conformité : La fonction Conformité a pour charge la réalisation des reporting relatifs aux risques et aux contrôles de non-conformité présentés aux Comités de la banque, les réponses aux demandes de réquisitions de l'AMMC, Tribunal, Impôts, la Police judiciaire,
- La déontologie et les conflits d'intérêt : la déontologie permet de s'assurer du respect du recueil des règles de déontologie de la banque ainsi que de traiter les signalements pouvant provenir de tous les collaborateurs de la banque...

C'est dans ce domaine que les banques dans le monde ont eu le plus de sanctions. L'audit interne joue un rôle très important dans la détection des écarts et ne pas être exposé au risques de non-conformité.

## 2. Evaluation de différents risques par l'audit interne

Ainsi, selon la norme (2120A), « l'audit interne doit évaluer les risques afférents à la gouvernance d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard de :

- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financière et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Ces normes donc impliquent une responsabilité accrue des auditeurs dans l'évaluation du processus de management des risques ainsi que dans l'efficacité d'un tel processus. Ces nouvelles normes reflètent que le processus de management des risques doit être évalué comme tout autre processus de l'organisation.

Ainsi, à travers ses missions qui s'effectuent, dans leur majorité, par une approche par les risques, l'audit interne essaye d'évaluer et de détecter les risques déclarés et potentiels.

COSO II a publié certains principes concernant le management des risques. Une série d'obligations qui font de l'audit interne un mécanisme essentiel dans la gestion des risques. Ces principes sont les suivantes :

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques,
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués,
- Évaluer les processus de gestion des risques,
- Évaluer la communication des risques majeurs,
- Examiner la gestion des principaux risques.

En résumé, l'audit interne est devenu un outil essentiel au service du management des risques de l'entreprise. Non seulement il détecte les risques, mais il donne une assurance que ses risques sont bien évalués. L'IIA dans sa récente publication oblige l'audit interne à assurer l'efficacité de processus de management des risques.

Cependant, l'audit interne ne doit pas être responsable de la gestion des risques. Cette responsabilité est confiée à la fonction Gestion des Risques. Le métier des auditeurs consiste à soutenir les décisions de la direction concernant les risques.

Il est à noter que, dans les banques, l'audit interne rend compte de ses travaux à deux comités, Comité d'Audit et Comité des Risques suivant les attributions de chaque comité.

## **V - L'audit interne en relation avec les organes de la Gouvernance**

Dans le cadre de ce paragraphe, nous essayerons de mettre en lumière la nature de la relation entre l'audit interne et les autres intervenants dans le processus de la gouvernance.

Ainsi, il y a lieu de voir sa relation avec l'organe d'administration, le comité d'audit et le comité des risques. Nous nous intéresserons plus loin, à l'analyse de sa relation avec la direction, ensuite nous essayerons d'analyser sa relation avec les acteurs du contrôle interne, les auditeurs externes et les directions opérationnelles. A la fin, nous présenterons les conditions qui doivent gouverner ces relations.

### **A. Le conseil d'administration et le comité d'audit**

#### **1. L'intérêt du rattachement de l'audit interne à l'organe d'administration**

C'est l'organe le plus important dans le processus de la gouvernance de la banque. Il joue un rôle dispersé entre la discipline des dirigeants d'un côté, et la création de compétence et par conséquent la création de valeur. Dans cette perspective la question de sa relation avec l'audit interne s'impose avec force.

Le rattachement de l'audit interne à l'organe d'administration trouve sa justification dans la réduction d'asymétrie d'information qui peut exister entre les dirigeants et les actionnaires. Ce rattachement n'influence pas le canal de dialogue entre la direction générale et les directions opérationnelles. Ainsi, ce rattachement permet de garantir un climat de confiance entre tous les intervenants dans la gouvernance.

#### **2. Les relations de l'audit interne avec l'organe d'administration et le comité d'audit**

L'action de l'audit interne sera d'autant plus efficace qu'il dispose dans la banque de l'interlocuteur privilégié qu'est le Comité d'audit aux responsabilités élargies aux risques, notamment aux risques stratégiques.

Le Comité d'audit, en effet, garantit et consacre l'indépendance de l'audit interne. Ce dernier est en mesure d'apporter aux administrateurs, par l'intermédiaire du Comité d'audit, un regard impartial et professionnel sur les risques de l'entreprise, et de contribuer ainsi à améliorer l'information du Conseil sur le niveau de sécurité de l'entreprise.

Selon l'IFACI, « Chaque Comité d'audit devrait fonctionner sur la base d'une charte approuvée par le Conseil et précisant d'une manière claire son rôle et ses modalités de fonctionnement. Compte tenu de l'élargissement souhaitable de sa mission, sa composition devrait tenir compte des exigences de compétences qui s'imposent à chacun de ses membres : des administrateurs indépendants en nombre suffisant certes, mais aussi capables d'émettre des avis pertinents et critiques sur les grands sujets qui intéressent le fonctionnement et l'avenir de l'entreprise. Il serait dès lors souhaitable que les Comités d'audit adoptent un mode de travail collégial entre des personnalités choisies sur la base d'un spectre de compétences en rapport avec les risques majeurs de l'entreprise ».

De ce fait, Le comité d'audit joue un rôle d'intermédiation entre l'audit interne et l'organe d'administration en matière de surveillance de la gestion de l'entreprise. Pour cette raison, la relation entre les deux organes doit être fondée sur la transparence avec le respect de l'autorité et des responsabilités de la direction générale. Pour cela l'IFACI recommande que le comité d'audit :

- examine la nécessité de créer un service d'audit interne, lorsqu'il n'en existe pas ;
- soit informé sur les questions de nomination, d'évaluation, de rémunération ou de remplacement du responsable d'audit interne, selon des modalités propres à chaque organisation et, que dans des situations exceptionnelles (révocation, démission), il soit préalablement consulté ;
- s'assure que l'audit interne dispose des moyens adéquats pour la réalisation du plan d'audit. Il s'informe notamment de la composition et du professionnalisme de l'équipe d'audit interne et s'assure de l'adéquation des ressources aux missions imparties au service d'audit interne ;
- puisse demander à la direction générale que l'audit interne réalise des missions spécifiques, notamment celles relatives à des processus de gouvernement d'entreprise.

Il est à signaler également que la relation entre l'audit interne et le comité d'audit se renforce par la présence et la participation du responsable de l'audit interne dans les réunions des comités d'audit. Bank Al Maghrib cette idée et recommande cette participation. Généralement, nous trouvons que l'audit interne est secrétaire de ce Comité. C'est lui qui prépare les réunions. Un rapport est envoyé aux membres du comité avant la date de la réunion. Une présentation des travaux effectués par l'audit est au moment de la réunion. Après la réunion, un procès-verbal est établi puis envoyé pour avis aux membres et signature.

Les différentes recommandations sont portées sur le PV.  
L'audit interne les enregistre pour faire un suivi par la suite.

A ce propos, l'IFACI recommande aussi que le comité d'audit :

- prenne connaissance des documents formalisant l'organisation générale du service d'audit interne et en particulier la charte de l'audit interne,
- prenne connaissance de la méthode d'élaboration du plan d'audit interne adossé à l'analyse des risques,
- soit tenu informé, le cas échéant, des zones de risques non couvertes, que l'audit interne a lui-même identifiées,
- reçoive régulièrement, et au moins une fois par an, des informations sur l'activité de l'audit interne :
  - suivi de la réalisation du plan d'audit,
  - principales conclusions des missions,
  - mises en œuvre des actions correctives,
  - adéquation des ressources,
  - indications de non-conformité ou de conformité vis-à-vis des normes professionnelles...
- soit tenu informé rapidement de la réalisation des missions non planifiées y compris les demandes de la direction générale et les missions qui visent à améliorer la performance de l'organisation.

Ainsi, le rôle des auditeurs dans la diffusion d'information au conseil d'administration ne peut être efficace pour ce dernier que si ces informations soient portées au niveau qualitatif au comité d'audit et au conseil d'administration, sous une forme, une périodicité ou un format approprié. Sans oublier la diffusion du rapport de synthèse des missions au comité d'audit.

### 3. Le Comité des risques

Le comité des risques est chargé d'accompagner l'organe d'administration en matière de stratégie et de gestion des risques.

Ce comité, quand il existe, a pour attributions, entre autres :

- De conseiller l'organe d'administration concernant la stratégie en matière de risques et le degré d'aversion aux risques,
- De s'assurer que le niveau des risques encourus est contenu dans les limites fixées par l'organe de direction conformément au degré d'aversion aux risques défini par l'organe d'administration,
- D'évaluer la qualité du dispositif de mesure, maîtrise et surveillance des risques au niveau de la banque.

Dans la plupart des banques, ce comité est combiné avec le Comité d'Audit. Dans les grandes banques où il y a matière à discuter, il traite des sujets relatifs aux risques et laisse les autres thèmes au Comité d'Audit.

### 4. La Direction Générale

- L'intérêt du rattachement de l'audit à la direction générale

Ce rattachement trouve son intérêt à l'exigence d'assistance en management qui est une préoccupation majeure de l'auditeur interne. Il trouve ses raisons aussi dans la fluidité des informations aidant à la prise de décision. Cependant, il ne se trouve pas loin de certains reproches : certains voient que ce rattachement met en cause le processus d'assistance au management et de réalisation des informations financières et non financières dans la mesure où l'audit interne se voit comme « le gendarme de la direction générale ».

- La relation audit interne direction générale

Vue comme un outil de management de la direction générale, l'audit interne selon l'IFACI, doit :

- vérifier la mise en œuvre, dans la société et les entités qu'elle contrôle, de la politique définie par ses instances dirigeantes ;
- s'assurer de la conformité des opérations vis-à-vis des obligations externes (lois, règlements, recommandations de place) et des instructions internes ;
- évaluer, dans le cadre de son plan d'audit, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

Pour remplir ces tâches, le même organe recommande que :

- l'audit interne ne soit pas limité au seul contrôle nominal de conformité mais qu'il s'assure également :
  - de l'application effective des instructions et des procédures afférentes à l'organisation,
  - du bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information.
- le cas échéant, il propose les instructions et procédures complémentaires devant être mises en place,
- la direction générale lui donne les moyens d'exercer pleinement ses missions,
- en tant que de besoin et au moins une fois par an, le directeur de l'audit interne présente de manière formelle à la direction générale, ses observations sur le fonctionnement du contrôle interne et fasse toute préconisation pour permettre à cette dernière de prendre les décisions aptes à optimiser son efficacité et à assurer une bonne maîtrise des opérations.

## 5. Le rattachement aux directions opérationnelles

C'est le rattachement le moins intéressant. Il consiste à rattacher l'audit interne à la direction financière et administrative. Ce rattachement, qui est à un niveau hiérarchique moins élevé nuit à l'efficacité de l'audit interne, pourtant il présente l'avantage d'un suivi technique du département ou du service d'audit interne.

## 6. Les relations de l'audit interne avec les acteurs du contrôle interne

La multiplicité des intervenants en matière de contrôle : comptabilité, informatique, le risk management, etc. implique une complexité, voir aussi des redondances qui nuisent à son efficacité. A ce niveau, la question de la bonne coordination de cet ensemble est donc d'une importance primordiale.

Il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture, ses hommes, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficacité du contrôle interne.

A ce propos, nous pouvons confirmer que le rôle de l'audit interne est d'une importance indéniable dans la mesure où il doit intervenir, selon une charte qui définit clairement la relation entre ces deux acteurs, et dont les principales dispositions pourraient être les suivantes :

- l'audit interne participe aux comités de contrôle interne ;
- l'audit interne évalue les autres fonctions de maîtrise des risques ;
- l'audit interne conseille la direction générale pour l'aider à mettre en place un urbanisme de contrôle interne efficace.

## 7. Les relations de l'audit interne avec l'audit externe

L'audit externe a pour mission principale de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes en s'appuyant sur des procédures qui concourent à la production de l'information comptable et financière. De son côté, l'audit interne intervient au niveau du risque financier et opérationnel avec un souci de fournir à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Sans oublier son intervention en matière d'évaluation du dispositif du contrôle interne.

L'audit externe s'inspire des missions de contrôle effectué par l'audit interne pour qu'il n'y est pas de redondance. C'est un examen, également pour l'audit interne pour le travail accompli et une assurance supplémentaire pour l'organe d'administration que les activités sont contrôlées correctement.

Inversement, l'auditeur s'inspire du rapport du contrôle que les auditeurs externes envoient à la banque centrale. Il doit

également mettre un plan d'action, avec les entités auditées, pour exécuter les recommandations de l'audit externe.

Pour cela, il apparaît raisonnable d'instaurer un échange entre les travaux des commissaires aux comptes et des auditeurs internes. A travers l'établissement d'un commun planning d'intervention ou des réunions de travail périodiques, une ou deux fois par an, où chacun rend compte de ses investigations et de ses conclusions.

De tous ce qui a précédé, on peut constater que, pour que le travail de l'auditeur interne soit bénéfique pour l'organisation, ce dernier doit établir des rapports et collaborer avec tous les organes de la gouvernance. Ainsi dans sa relation avec ces organes, l'auditeur doit respecter certaines conditions, à savoir la transparence et l'indépendance.

## 7. Les conditions gouvernant la relation entre l'audit interne et les autres organes de la gouvernance

La contribution de l'audit à la gouvernance d'entreprise suppose la réunion de deux conditions régissant sa relation avec les autres organes du gouvernement d'entreprise. Il s'agit de l'indépendance et du professionnalisme.

L'indépendance de l'auditeur interne est indispensable, notamment pour l'élaboration d'un plan d'audit qui couvre effectivement les principales zones de risques : le rattachement de l'audit interne aux dirigeants, président ou directeur général, apparaît de ce point de vue très souhaitable pour réduire les risques d'interférence implicites ou explicites sur le choix des missions et la formulation des observations.

Or, la bonne application des normes professionnelles internationales de l'audit interne garantit la référence aux meilleures pratiques. Ces normes démontrent leur efficacité lorsqu'elles sont mises en œuvre par des auditeurs internes ayant des compétences suffisantes et une connaissance des métiers de l'organisation. La qualité de l'audit interne est fonction de la capacité de son responsable à maintenir, au meilleur niveau, l'ensemble de son dispositif : ressources humaines, budget, formation, référentiels, outils, méthodologies, planification, reporting, ...

Symétriquement, le comité d'audit s'appuyant sur l'audit interne pour assumer ses responsabilités doit s'assurer périodiquement du bon fonctionnement de ce service, en liaison avec la direction générale.

## VI – Conclusion

A la lumière de ce qui a précédé, nous avons mis en évidence que l'existence d'un service d'audit interne est une condition sine qua non pour la bonne gouvernance. Pour les banques, c'est une affaire de respect de la réglementation.

Son existence permet par conséquent de minimiser les conflits d'intérêts entre l'organe d'administration et l'organe de Direction. Il s'agit d'un impératif de réduction d'asymétrie d'information,

Son rôle est primordial dans la prévention et l'évaluation des risques. Malgré qu'il nous ait été permis de constater les dérives des banques et les sanctions reçues des différents régulateurs.

L'audit interne participe à la surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et du processus d'évaluation interne des fonds propres de l'établissement dans la mesure

où il fournit une évaluation indépendante de leur adéquation et de leur conformité avec les procédures et la politique décidée par la banque. Dans l'exercice de cette mission, la fonction d'audit interne aide la Direction Générale et le Conseil d'Administration à assumer effectivement et efficacement leurs responsabilités.

Néanmoins, son rôle ne peut être pleinement joué que si deux conditions se réunissent. Tout d'abord la fonction d'audit interne doit être :

- Rattaché à un niveau hiérarchique lui garantissant son indépendance vis à vis des différentes parties prenantes de la banque. Toutes les banques marocaines ne dérogent pas à cette obligation,
- Doté d'une compétence lui permettant de bien maîtriser et appliquer les normes d'audit et la gestion des risques, vue que l'environnement bancaire est constamment en mouvement, la réglementation bouge ainsi que les risques.

## Bibliographie :

### 1- OUVRAGES

1. Bécour J.C., Bouquin H. (2008), "Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance", 3<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.
2. Charreaux G. & Desbrière P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°2, p. 57 – 88.
3. Charreaux G. et Wirtz P. (2006), « Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives », Economica.
4. EUSTACHE EBONDO WA MANDZILA, « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Euromed- Marseille Ecole de Management.
5. Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise. Ce qui a changé, ce qui va encore évoluer, Maxima, 2000.
6. Goodwin J. (2003), The relationship between the audit committee and the internal audit function : Evidence from Australia and New Zealand, International Journal of Auditing, Vol. 7, N°3, pp.263-278.
7. Gramling A.A., et Myers P.M., (2006), "Internal Auditing's Role in ERM", Internal Auditor, April, pp.52- 62.
8. Hassid O., (2008), "La gestion des risques", 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
9. Lacolare V., (2010), "Pratiquer l'audit à valeur ajoutée", Afnor, Paris. OCDE (2004), "Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », OCDE, Paris.
10. Mikol A., (2000), "forme d'audit : L'audit interne", encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris.
11. Parrat F., (1998), "Le gouvernement d'entreprise", Maxima, Paris.
12. Pigé B., (1997), "Les systèmes d'incitation à la performance : rémunération et révocation des dirigeants", in « Le gouvernement des entreprises. Théories et faits », G. Charreaux - Economica.
13. Pigé Benoit., (2000), « Qualité d'audit et gouvernement d'entreprise : une remise en cause du cadre réglementaire du commissaire aux comptes », Comptabilité Contrôle Audit, Vuibert, pp. 133-151.
14. Rapports Viénot I (juillet 1995) et II (juillet 1999). Disponibles en ligne : <http://www.medef.fr/staging/site/page.php?pagid=303>
15. Renard J. (2012) - Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne - Paris, Eyrolles.
16. Renard J. (2010), « Théorie et pratique de l'audit interne », Paris, Eyrolle.
17. Sawyer L. (1973), « The Practice of Modern Internal Auditing: appraising Operations for Management (Altamonte springs, FL: The Institute of Internal Auditors).

18. Vallin G., 2006, "Contrôle et auditor", Dunod. Paris.
19. Witz P., 2008, "Les meilleurs pratiques de gouvernance d'entreprise", collection Repères la découverte. Paris.

#### 2- Articles :

20. Charreaux G, Desbrières P.1998, "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", Finance-Contrôle- Stratégie, Vol.1, n°2, pp.57-88.
21. Charreaux G., 1997, "Vers une théorie de la gouvernance des entreprises", in G. Charreaux (Ed.), « Le gouvernement des entreprises », Economica, p.144-145.
22. Charreaux G. 1996, "Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises", Revue française de gestion, novembre-décembre.pp.50-64.
23. Charreaux G., 1994, "Conseil d'administration et pouvoir dans les entreprises", Revue d'Economie financière, n°31.
24. Ifaci., (2010), « Les challenges de l'audit interne : aujourd'hui et demain », Actes du petit-déjeuner débat, Disponible sur le site : [www.ifaci.com/dl.php?...Actes-petit-dej-richard-chambers-22-10-10- VF\\_1.pdf](http://www.ifaci.com/dl.php?...Actes-petit-dej-richard-chambers-22-10-10- VF_1.pdf)
25. Rapport Bouton, « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », septembre 2002. Version PDF : [http://www.medef.fr/staging/medias/upload/1507\\_FI CHIER.pdf](http://www.medef.fr/staging/medias/upload/1507_FI CHIER.pdf)
26. Association Française de la Gestion Financière, Recommandations sur le gouvernement d'entreprise , octobre 2001 .

#### 3- Thèses :

27. ZIANI Abdelhak (2014), « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise – Cas des entreprises algériennes » Université Abou Bekr de Tlemcen.
28. SOUROUR AMMAR, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax.

#### 4- Textes réglementaires & Bonnes pratiques

29. Bank Al Maghrib - Circulaires du Wali de Bank Al-Maghrib - C N° 6/G/2011 du 19 février 2001, 40/G/2007 du 02 août 2007 et la 4/W/2014 du 30 octobre 2014, relatives au **contrôle interne des établissements de crédit**.
30. Bank Al Maghrib - Directive de Bank Al Maghrib, BAM-14-Dir-01-W-2014 du 1er octobre 2014 – relative au **Gouvernance au sein des établissements de crédit**.
31. Bank Al Maghrib – **Rapport annuel sur la supervision bancaire** – Exercice 2016 (2017)
32. Banque des Règlements Internationaux - Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire – **l'Audit interne dans les banques et les relations des autorités de tutelle avec les banques** – Août 2001 2003
33. Banque des Règlements Internationaux - Comité de Bâle sur le contrôle bancaire - **Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace** - Septembre 2012.

# La Gouvernance d'Entreprise : Entre Valeur Actionnariale et Valeur Partenariale

Fadwa Nafssi<sup>1</sup>, Abdelaziz Bahoussa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc.

<sup>2</sup>Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc.

**Résumé-** Lors de la décennie écoulée, on a pu observer une tendance permanente à discuter et à critiquer les fondements théoriques et pratiques de la gouvernance. Ces derniers ont fait l'objet d'amendements ou d'évolutions significatives dans le cadre des processus habituels de délibération scientifique. Il s'avère par conséquent nécessaire de réexaminer régulièrement ces controverses à la lumière d'un cadre théorique lui-même évolutif. La mondialisation a propagé une vision homogène du management fondée sur la logique du marché financier. La création de valeur actionnariale est devenue son objectif unique. Un tel monopole est contestable et incompatible avec l'influence grandissante prise par les parties prenantes. La mise en place de tout système de gouvernance et de contrôle au sein de l'entreprise repose implicitement sur un constat plus général de conflictualité potentielle des relations humaines. Les aspirations des individus pouvant diverger, des tensions peuvent apparaître. Dans une logique d'agence, c'est -à- dire de séparation des fonctions de propriété et de décision, et de délégation de pouvoir, le conflit prend racine dans la possibilité d'un comportement de l'agent (dirigeant) non conforme aux intérêts du principal (actionnaire). Un système de gouvernance partenariale doit donc avoir pour objectif de garantir la viabilité de la coalition qui permet à la firme d'être durablement créatrice de richesse.

**Mots clés-** Gouvernance d'entreprise, parties prenantes, conflits d'intérêts, théorie de l'agence, création de valeur

## I. Introduction

Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? Il y a encore peu de temps, pour les théoriciens comme les praticiens, la réponse allait de soi : c'était une gouvernance conçue pour contraindre les managers à servir aux mieux les intérêts des actionnaires.

La théorie de l'agence, à partir du double postulat d'une divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, et de l'existence d'une asymétrie informationnelle en faveur de ces derniers, fournissait une justification théorique opportune. Les divers codes de gouvernance, élaborés depuis les années soixante-dix, déployaient concrètement cette approche à travers des mécanismes organisationnels de plus en plus sophistiqués dont les agences de notation sanctionnaient le respect. Bessire D. (2010)

Cette vision consensuelle de la « bonne » gouvernance est progressivement remise en cause. Elle n'a pas permis d'éviter

les énormes scandales que furent la faillite d'Enron aux Etats-Unis, de Parmalat en Italie, de Vivendi en France pour n'en citer que quelques-uns. Elle est incapable de répondre aux défis résultant de l'entrée en scène de nouveaux acteurs, individuels ou organisationnels, rassemblés sous l'appellation « parties prenantes ».

Elle peine à trouver une articulation convaincante avec la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Les codes de gouvernance se multiplient et font l'objet d'incessantes révisions. Face à ces phénomènes qui signalent les insuffisances du paradigme dominant, les approches théoriques visant à élargir ou à dépasser le cadre théorique initial (passage d'une perspective actionnariale à une perspective partenariale, intégration d'une dimension cognitive, théorie de l'intendance...) se sont multipliées.

Le consensus empirique et théorique sur lequel s'étaient bâtis les codes de gouvernance s'effrite et la question « qu'est ce qu'une bonne gouvernance ? » reçoit désormais des réponses multiples et parfois contradictoires. Bessire D. (2010)

Si cette question fait aujourd'hui l'objet de nombreux débats théoriques, elle est également au cœur des préoccupations des entreprises et des institutions politiques et boursières qui ne cessent de définir et de redéfinir de façon plus ou moins précise les règles de la gouvernance des entreprises.

Nous observons depuis le milieu des années 1990 une multiplication des lois, règles et standards visant à définir les « meilleures pratiques » en matière de gouvernance. D'après la liste fournie par l'*European Corporate Governance Institute*, 193 codes ont été publiés entre 1992 et 2006 : 180 codes nationaux émanant de 60 pays différents et 13 codes internationaux.

Tout se passe comme si plus aucun pays ne pouvait se permettre de se passer d'un code de bonne conduite : Dans une logique de compétition internationale, le code agit alors comme un signal offrant une garantie aux investisseurs.

Cette prolifération de règles fait en effet suite à de multiples scandales financiers largement médiatisés qui ont créé un climat de méfiance auprès des investisseurs, mais aussi auprès de l'ensemble de la société civile. Le débat dépasse ainsi largement le monde des affaires et devient un enjeu politique.

Ces scandales ont par exemple conduit en France le législateur à réagir à trois reprises : en 2001 par la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), en 2003 par la loi de sécurité financière (LSF) et en 2005 par la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie. Il en va de même aux Etats-Unis avec la loi Sarbanes-Oxley.

Réguler, sécuriser, restaurer la confiance des investisseurs sont en effet apparus pour les Etats comme des enjeux vitaux. Ils ont pris conscience de ce que « l'intérêt pour la gouvernance d'entreprise va au-delà de l'intérêt porté par les actionnaires aux performances individuelles des entreprises car les entreprises occupent une place centrale dans nos économies et que nous nous en remettons de plus en plus à elles pour gérer notre épargne personnelle et assurer les revenus de nos retraites » (OCDE, 2004).

C'est pourquoi les Etats se sont employés à définir des règles générales qui sont ensuite explicitées et détaillées par des codes de bonne conduite qui se diffusent à leur tour largement sur le terrain avec la publication de chartes et de règlements intérieurs au sein des entreprises.

De toute évidence, ces codes trouvent leur légitimité et donc leur acceptation sur la base d'une double argumentation théorique et empirique :

Sur le plan théorique, les codes sont essentiellement le reflet de la vision actionnariale et disciplinaire des théories contractuelles ; ils visent donc à sécuriser les investissements financiers. Certes, ils font référence aux parties prenantes mais uniquement en demandant le respect des règles contractuelles ;

Sur le plan empirique, les codes constituent une tentative de réponse aux différents scandales financiers qui sont autant de faits en cohérence avec les critères que les codes recouvrent. Cet article vise à expliquer les apports de la théorie de l'agence, la capacité à résoudre les conflits d'agence entre dirigeants et actionnaires dépendra des mécanismes de contrôle qui pourront être mis en œuvre et de l'attitude du dirigeant.

Ce modèle est fondé sur la maximisation de la valeur actionnariale. Les actionnaires sont les créanciers résiduels ; de ce fait, ils ont intérêt à agir pour que la valeur créée soit la plus élevée possible, ce qui est gage de performance de l'entreprise.

Ce cadre théorique, parfois jugé simplificateur, et bien qu'ayant été critiqué, a continué à servir de fondation à la majeure partie de la littérature anglo-saxonne de la fin des années 90 et du début des années 2000.

La gouvernance actionnariale a donc des limites et le passage vers une gouvernance partenariale s'avère nécessaire. Cette partie est explicitée vers la fin de notre article.

## II. Présentation du Concept de Gouvernance d'Entreprise

La gouvernance d'entreprise renvoie à une pluralité de définitions et une multitude d'analyse dont l'objectif tourne autour de la mise en place de « mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Charreaux (1997).

Selon Caby (2005), « la gouvernance est venue mettre en jeu des leviers d'alignement du comportement des dirigeants pour lutter contre les déviations que ces derniers peuvent faire de diverses manières, à travers par exemple des stratégies d'enracinement, d'opportunisme, de recherche de croissance, etc.... »

Et dans une optique plus large, Oman, Fries et Bruiter (2003) pensent que la finalité de la gouvernance d'entreprise repose sur trois axes :

Faciliter et stimuler la performance des entreprises en instaurant et maintenant un système d'incitations qui encourage les dirigeants à maximiser l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, le rendement de ses actifs et les gains de productivité à long terme ;

Restreindre l'abus de pouvoir des dirigeants sur les ressources de l'entreprise ;

Fournir les moyens de surveiller le comportement des dirigeants afin de protéger au meilleur coût les intérêts des investisseurs et de la société contre les abus des dirigeants d'entreprises.

La définition traditionnelle est en relation avec la protection des intérêts des actionnaires et la question de la séparation entre la gestion et le contrôle.

La gouvernance d'entreprise est plus qu'une analyse de l'effet de la séparation et de contrôle dans une société moderne. Par exemple, l'OCDE (2004) considère que la gouvernance d'entreprise regroupe : « l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise ».

Caby et Hirigoyen (2005) définissent la gouvernance comme un réseau de relations liant plusieurs parties prenantes : Les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les « stakeholders » les plus décisifs dans le système décisionnel de l'entreprise.

## III. Actionnaires et Création de Valeur : Gouvernance Actionnariale

Le passage d'une firme entrepreneuriale, où la croissance est patrimoniale, à une firme managériale, où la croissance est financière, a entraîné la séparation des fonctions de propriété du capital et de prise de décision (Berle et Means, 1932).

La théorie de l'agence centre l'analyse de la firme sur la relation qui lie le dirigeant et l'actionnaire. Cette relation d'agence est le fondement de la gouvernance actionnariale.

#### A. Présentation et Mesure de la Création de Valeur Actionnariale

La « shareholder value » ou valeur actionnariale est un concept qui trouve ses origines dans les études réalisées par les économistes américains Modigliani et Miller au début des années 1960. Ils partent du constat suivant : S'agissant d'évaluer une entreprise, du point de vue de l'actionnaire, ce n'est pas tant le profit réalisé par l'entreprise qui importe mais le rendement qu'obtient un actionnaire de part son investissement dans la société en question.

Et aujourd'hui face à la pression croissante de la communauté financière, la création de valeur actionnariale est devenue un thème incontournable.

C'est une nouvelle approche de la performance des entreprises cotées qui dépasse la seule prise en compte des performances financières : Une entreprise n'est plus appréciée dans l'absolu sur sa solidité financière et sa rentabilité mais sur sa capacité à créer de la valeur, c'est-à-dire à générer durablement pour l'actionnaire des flux supérieurs au coût du capital investi.

#### Le concept de valeur actionnariale

La notion de « création de valeur pour les actionnaires » ou « Shareholder Value Added (SVA) » représente la valeur créée par une entreprise pour ses actionnaires.

Pablo Fernandez (2003) a énoncé qu'il y a création de valeur pour l'actionnaire quand le rendement des actionnaires excède le coût des capitaux propres (le rendement exigé des capitaux propres). Une firme détruit la valeur quand l'opposé se produit.

En effet, la création de valeur actionnariale se définit comme la création d'une rentabilité économique des capitaux investis dans des activités supérieures au coût des ressources mobilisées pour les financer, mesuré par le coût moyen pondéré du capital.

Les mécanismes de gouvernance liés à la valeur des actionnaires ont le rôle d'un côté d'assurer que les dirigeants exerceront bien leur gestion dans une optique de maximisation des profits ; et d'un autre côté réduire au maximum les coûts d'agence, c'est-à-dire les coûts résultants des conflits d'intérêts dans les situations de coopération. (Ben Sahel, 2010).

#### Les fondements de la théorie d'agence

La théorie de l'agence centre l'analyse de la firme sur la relation qui lie le dirigeant et l'actionnaire. Cette relation d'agence est le fondement de la gouvernance actionnariale.

La relation d'agence est définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes -le principal- engage une autre personne -l'agent- pour accomplir en son nom une tâche qui implique une délégation de décision et donnant une autorité à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976).

A la tête de la firme, la relation d'agence prend la forme d'une répartition des tâches. Le dirigeant a en charge la fonction de décision, les actionnaires assurent la fonction de contrôle. La firme peut se définir par la combinaison entre trois fonctions : assumption des risques résiduels, gestion et contrôle (Fama et Jensen, 1983).

Le mode de gouvernance actionnariale trouve ses racines dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) : La firme est un nœud de contrats au centre duquel se trouve la relation actionnaires/dirigeant, qui est source des conflits d'agence dès lors que le capital est dispersé, laissant davantage de latitude aux dirigeants.

L'actionnaire est perçu comme le seul propriétaire légitime de l'entreprise. Dans ce cadre, l'enjeu principal de la gouvernance est d'inciter les dirigeants à maximiser la richesse des actionnaires.

La capacité à résoudre les conflits d'agence entre dirigeants et actionnaires dépendra des mécanismes de contrôle qui pourront être mis en œuvre (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983).

Dans une perspective contractuelle disciplinaire, les mécanismes de gouvernance interviennent pour réduire les coûts d'agence et contribuent ainsi à augmenter la création de richesse.

Ce modèle, qui repose sur l'analyse de Jensen et Meckling (1976), met au premier rang la relation entre le dirigeant (agent) et les actionnaires (le principal). Le dirigeant joue un rôle fondamental et devient un acteur incontournable. Ce mode de gouvernance consiste à sécuriser la rentabilité de l'investissement financier (Shleifer et Vishny, 1997).

Le mode actionnarial procède d'une logique externe orientée vers les marchés ; il privilégie la création de valeur pour l'actionnaire et l'entreprise cherche à maximiser le cours boursier des titres détenus par les actionnaires.

Ce mode de gouvernance se caractérise par un capital diffus (recours massif aux marchés financiers) : Il n'y a pas d'actionnaires majoritaires, mais uniquement des actionnaires minoritaires.

#### B. Le Dirigeant Face à la Théorie de l'Agence : Quelle Discipline Pour Quel Résultat ?

Dans la mesure où la politique générale de l'entreprise est principalement déterminée par ses dirigeants, la maximisation de la valeur est placée sous leur responsabilité.

Bien évidemment, l'organisation est un reflet de son équipe dirigeante et les caractéristiques et le fonctionnement de celle-ci ont un grand pouvoir explicatif sur les résultats de l'entreprise, comme sur ses choix et positions stratégiques. De ce fait, le dirigeant constitue un élément contributeur décisif à la création de valeur de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle il est exposé à la tentation d'appropriation d'une partie de la rente organisationnelle. Il peut entreprendre des investissements qui favorisent sa fonction d'utilité. Il peut faire de la rétention d'information ou encore rendre son remplacement coûteux pour l'organisation, ce qui lui permet d'augmenter son pouvoir ainsi que son espace discrétionnaire.

D'après Charléty (1994), la théorie d'agence se focalise sur deux questions : D'une part, comment bâtir un système d'incitation, de surveillance, de contrôle pour empêcher le dirigeant de nuire aux intérêts des actionnaires, ou mieux pour aligner les intérêts du dirigeant sur ceux des actionnaires et donc maximiser la valeur pour ces derniers ? Et d'autre part, comment, malgré l'information imparfaite entre dirigeant et actionnaire, concevoir des mécanismes pour se rapprocher au maximum de l'information qui existe sur le marché ?

Toutefois, les dirigeants, qui sont au centre du nœud de contrats, disposent d'un meilleur accès à l'information par rapport aux autres partenaires de la firme. Leur position stratégique dans l'entreprise leur permet de contrôler en partie l'information et, en particulier, de restreindre sa disponibilité pour les autres agents.

L'accroissement de l'asymétrie d'information envers les partenaires et les agents chargés de leur contrôle (actionnaires, administrateurs, banques, etc.) leur permet de s'enraciner et d'accroître leur espace discrétionnaire.

La notion d'enracinement, introduite par Shleifer et Vishny (1989), consiste pour le dirigeant à réduire son risque d'éviction, soit en accroissant le coût de cette mesure pour les actionnaires, soit en réduisant l'intérêt. Mais le dirigeant peut devenir un élément de création de valeur à travers ses pratiques managériales, grâce à ses compétences et caractéristiques personnelles et à la qualité de l'information qu'il détient.

La dimension contractuelle induit des coûts d'agence liés aux éventuelles divergences d'intérêts entre les parties contractantes. Ces coûts d'agence sont, dans une certaine mesure, évités par le biais de mécanisme de contrôle du comportement du dirigeant notamment l'endettement et la concentration du capital.

Beaucoup de travaux récents continuent à s'intéresser à la mesure de l'efficacité de tels mécanismes (Feki et Khoufi (2008), Khoufi N. et Khoufi W. (2016), Nkakleu R. et al. (2016), Nouha, K., & Walid, K. (2016), Zhou W. et Kapoor G. (2011)). Une remise en cause mesurée de l'hypothèse d'opportunisme : La théorie de l'intendance.

La théorie de l'intendance (en anglais *stewardship*) tente de reconsidérer l'hypothèse d'opportunisme qui sous-tend la majeure partie des travaux dans le domaine de la gouvernance. Elle prend sa source dans la psychologie et la sociologie et « définit des situations dans lesquelles les managers ne

poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants (actionnaires) » (Davis *et al.*, 1997).

La théorie de l'intendance propose une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui retire une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes.

Dans cette perspective, même lorsque les intérêts de l'intendant et de son mandant ne coïncident pas, l'intendant accorde plus de valeur à la coopération qu'à la défection.

La théorie de l'intendance fait l'hypothèse d'une relation forte entre la réussite de l'organisation et la satisfaction des mandants. Un intendant protège et maximise la richesse des actionnaires en contribuant à la performance de la firme parce qu'en agissant ainsi, il maximise sa fonction d'utilité. [...] Un intendant qui réussit à améliorer la performance de l'organisation satisfait en général la plupart des groupes, parce que la plupart des parties prenantes voient leurs intérêts mieux servis si la richesse organisationnelle augmente.

Les tenants de la théorie de l'intendance soutiennent que la performance de l'intendant dépend du contexte dans lequel il opère. Si les motivations de l'intendant sont conformes au modèle qui sous-tend la théorie de l'intendance, alors, il convient de favoriser son autonomie parce qu'il est possible de lui faire confiance.

C'est pourquoi les tenants de la théorie de l'intendance se concentrent sur la conception de structures qui facilitent et qui donnent du pouvoir plutôt que de structures qui permettent de surveiller et de contrôler.

Compte tenu des avantages d'un tel comportement, on peut légitimement se demander pourquoi l'intendance ne l'emporte pas systématiquement sur l'agence. La réponse réside dans le degré de risque que les mandants sont prêts à prendre. Des mandants dont l'aversion au risque est marquée auront tendance à considérer qu'il faut surveiller étroitement les managers.

La question devient alors : Qu'est ce qui peut inciter un propriétaire à prendre le risque de suivre les prescriptions de la théorie de l'intendance ? La réponse réside dans les facteurs psychologiques et contextuels qui différencient la théorie de l'intendance de la théorie de l'agence.

La théorie de l'intendance s'accorde avec une philosophie du management qui valorise la participation, l'implication, la vision à long terme, la capacité à prendre des risques, la confiance et met l'accent sur l'amélioration des performances plutôt que sur la réduction des coûts.

Elle est plus susceptible d'être validée dans des environnements où la culture met l'accent sur la dimension collective plus que sur la dimension individualiste, où la distance hiérarchique est faible.

*C. Limites de la Gouvernance Actionnariale*

Le développement de l'entreprise repose sur deux ressources : D'une part, le capital apporté par les actionnaires et les créanciers et d'autre part, les compétences des salariés.

Aoki (1984) considère les firmes comme la combinaison de travail et de capital spécifique, et le rôle du management est d'arbitrer entre ces deux groupes d'intérêt lors des prises de décision en matière de production, d'investissement et de partage des rentes générées.

La firme ne peut pas identifier les mécanismes de création de valeur en se focalisant sur les seuls actionnaires et sur les modalités des contrôles qu'ils exercent sur les dirigeants Charreaux (1998).

La valeur actionnariale semble incompatible avec la représentation contractuelle, selon laquelle la firme est un nœud de contrats entre différents partenaires. La firme n'est plus caractérisée par un contrat entre le dirigeant et les actionnaires mais par une série de contrats reliant plusieurs acteurs économiques.

L'objectif de création de valeur à long terme persiste ; il ne s'agit toutefois plus de maximiser la création de valeur pour les seuls actionnaires, mais pour toutes les parties prenantes.

L'enjeu n'est donc plus celui de la valeur actionnariale mais celui de la valeur partenariale et de son partage. On assiste à la revanche de *stakeholders* sur les *shareholders* ainsi qu'à un basculement de la vision financière vers la vision humaine.

La vision réductrice de la performance (purement financière) caractérisant le modèle de création de valeur actionnariale, nous conduit à présenter le modèle de création de valeur partenariale qui se fonde sur le courant disciplinaire partenarial et sur la théorie des parties prenantes.

IV. Parties Prenantes et Création de Valeur :  
Gouvernance Partenariale

La Théorie des Parties Prenantes (TPP) part du principe que l'entreprise ne devrait pas uniquement être attentive à ses actionnaires mais à l'ensemble des acteurs avec lesquels elle est en relation. Elle se veut une théorie managériale et une théorie normative en éthique organisationnelle, ce qui conduit souvent à une combinaison de ces deux dimensions.

L'objectif principal de la TPP est d'élargir le rôle et les responsabilités des dirigeants : Au-delà de la maximisation du profit, il faut inclure les intérêts et les droits des "non actionnaires".

A. *Extension de la Gouvernance : Coopération, Gains Mutuels et Approche Elargie*

Le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers le reste de la société font l'objet d'un débat ancien.

L'approche stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilités auprès de tout ceux dont le bien être peut être affecté par les décisions de l'entreprise.

La conception actionnariale est peu adaptée à une analyse de la création de valeur reposant sur la vision contractuelle de la firme, qui met cette dernière en relation avec ses différents partenaires sous la forme d'un jeu coopératif.

Le modèle disciplinaire partenarial trouve son origine dans la représentation de la firme comme équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle. Les apporteurs de facteurs de production, autres que les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent une partie de la rente, accédant ainsi au statut de créancier résiduel.

Zingales (1998) précise que la gouvernance n'influe sur la création de la rente qu'à travers la répartition de cette rente. La formation de la valeur dans le modèle partenarial se résume, pour l'essentiel, à la résolution des conflits d'intérêts en agissant sur la répartition.

Charreaux et Desbrières (1998) considèrent que la contribution du capital financier à la formation de la rente organisationnelle n'est pour le mieux que partielle et que la valeur créée par l'entreprise dépend également des autres facteurs de production et plus précisément trouve son origine dans l'avantage concurrentiel issu des compétences clés distinctives que la firme réussit à mobiliser, que ce soient celles du dirigeant, des salariés, mais aussi celles des autres parties prenantes (fournisseurs, clients, Etat...).

L'approche contractuelle élargie (ou partenariale) stipule en conséquence que la maximisation de la rente organisationnelle dépend de l'incitation de l'ensemble des détenteurs de compétences clés à les mettre au service de l'organisation.

Il s'agit bien d'un élargissement et non d'une remise en cause de l'approche contractualiste originelle de la gouvernance :

Le dirigeant reste au centre du réseau contractuel, le principe de maximisation de la richesse demeure, mais la logique d'agence (mécanismes d'incitation et de contrôle) s'applique désormais à l'ensemble des apporteurs de ressources qui se voient tous conférer un statut de créancier résiduel, au même titre que les actionnaires.

En outre, ce modèle accentue le rôle stratégique du dirigeant qui se voit dès lors soumis à une gestion d'intérêts multiples entraînant de sa part un arbitrage encore plus complexe en matière de création et de répartition de la valeur.

Sous l'hypothèse du risque d'opportunisme, ce contexte partenarial de gestion des investissements individuels rend encore plus complexe et plus impérative la recherche et la mise en place de mécanismes visant à encadrer la latitude managériale.

### B. *Création de Valeur et Gouvernance Partenariale*

Les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes ; elles sont construites de façon à créer de la valeur partenariale, que l'on peut définir comme la différence entre la somme des revenus évalués aux prix d'opportunité et celle des coûts d'opportunité des différents facteurs de production (Charreaux et Desbrières, 1998).

Ce mode partenarial est fondé sur une logique interne orientée réseaux ; il valorise la création de valeur pour l'ensemble des partenaires (*stakeholders*) : Clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc. La satisfaction des objectifs des parties prenantes favorise l'amélioration de la performance financière (Freeman, 1984).

Les entreprises qui réussissent à avoir de bonnes relations avec les parties prenantes, bénéficieront de flux de ressources plus importants et seront plus aptes à créer de la valeur que celles qui maintiennent de mauvaises relations (Jones, 2001). La performance est mesurée au regard de l'ensemble des partenaires.

Ce type de gouvernance favorise le développement de capital financier et de capital humain (savoir-faire, compétences, innovation).

D'après Brandenburger et Stuart (1996), la valeur créée est la rente organisationnelle globale produite par la firme sur l'ensemble de la chaîne de valeur (Porter, 1985) constituée par les différents partenaires.

La considération de l'ensemble des partenaires de la chaîne de valeur conduit Charreaux et Desbrières (1998) à dénommer cette rente "valeur partenariale" par opposition à la rente revenant aux seuls actionnaires, qui constitue la valeur actionnariale.

Contrairement au cadre de valeur actionnariale où l'intégralité du résidu revient aux actionnaires, la valeur partenariale va soulever la question de son appropriation par les différents partenaires.

Le risque supporté par chaque partie prenante à travers sa relation contractuelle ainsi que l'influence et le pouvoir de chacune vont jouer un rôle déterminant dans l'appropriation.

### C. *Mécanismes de Gouvernance et Appropriation de la Valeur Partenariale*

Le sujet de la gouvernance a souvent été considéré comme une problématique majeure affectant tous les types d'entreprises.

Récemment, l'intérêt accordé aux mécanismes de gouvernance et leurs effets sur la performance financière des entreprises ont pris une dimension internationale de premier rang.

Nous remarquons l'existence de deux grandes familles de mécanismes de gouvernance disciplinaires. La première caractérise la gouvernance par des structures formelles/organisationnelles d'encadrement (indépendance des administrateurs, présence d'administrateurs salariés, taille du conseil, dualité, existence de comité d'éthique et/ou de gouvernance).

Le conseil est l'organe central de gouvernance, et son efficacité fait l'objet de très nombreux travaux et recommandations de bonnes pratiques. La deuxième famille caractérise la gouvernance par l'actionnariat avec les actionnaires institutionnels et les actionnaires salariés.

#### Caractéristiques du conseil d'administration ou de surveillance

Le conseil d'administration a deux fonctions principales. La première consiste à surveiller les hauts dirigeants pour le compte des actionnaires et la deuxième vise à apporter des conseils, des avis et à participer à l'élaboration de la stratégie.

Il est caractérisé par sa composition, sa taille et le partage des responsabilités de président du conseil et de directeur général. La composition du conseil s'intéresse aux compétences, âges, ancienneté et aux proportions d'administrateurs liés ou indépendants.

Pour Williamson (1985), le conseil d'administration constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions entre l'ensemble des partenaires au sein de la firme. Pour Charreaux (2000), le conseil d'administration « intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe. (...) il intervient pour protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur, préserver et accroître le caractère productif du nœud de contrats, et contribue au processus d'innovation ».

Une proportion élevée d'administrateurs externes indépendants au sein du conseil devrait aboutir à une meilleure performance de la firme du fait que ces administrateurs permettent de réduire les conflits d'intérêt et de garantir une gestion plus efficace.

#### La taille du conseil

Le nombre optimal d'administrateurs est un dilemme pour les entreprises. Jensen (1983) pense qu'un conseil de grande taille est moins efficace que celui de petite taille car il

favorise la domination et l'élargissement du pouvoir discrétionnaire des dirigeants.

L'efficacité est réduite si le nombre est trop grand parce que les accords sur les décisions deviennent difficiles. Cependant, la précision de la prise de décisions est également réduite si le nombre d'administrateurs est trop petit.

#### Dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général (la dualité)

Dans la mesure où la fonction du conseil d'administration est de nommer, de rémunérer et de révoquer le dirigeant, la présence de ce dernier à la présidence du conseil est de nature à accorder un rôle influent au dirigeant (Mizruchi, 1983), à entraver le bon fonctionnement du conseil et à remettre en cause son indépendance (Jensen, 1993 ; Fama et Jensen, 1983).

Fama et Jensen (1983) montrent que les coûts d'agence des grandes entreprises peuvent être réduits par des mécanismes institutionnels qui séparent la décision de contrôle. Selon ces deux auteurs les fonctions de président du conseil et de dirigeant doivent être séparées.

Plusieurs études empiriques (Rechner et Dalton, 1991 ; Pi et Timme, 1993 ; Core et al, 1999) ont démontré que le cumul des fonctions a un effet négatif sur la performance financière. Si le président du conseil d'administration est le directeur général, la fonction de surveillance est diminuée à cause de ce manque d'indépendance (Patton et Baker, 1987).

Ainsi, cette forte concentration du pouvoir aide à l'instauration d'un climat favorable au développement d'un comportement opportuniste du dirigeant et aura des conséquences néfastes sur la richesse des actionnaires.

Le cumul des fonctions de direction générale et de président du conseil est considéré comme étant source de conflits d'intérêts du point de vue de la théorie de l'agence.

#### Les comités spécialisés

Les recommandations au sujet de dissociation des fonctions du président et de directeur général du conseil sont explicitement reliées à l'objectif d'une réduction d'un ensemble de conflits d'intérêts identifiés a priori, comme celui opposant le dirigeant aux actionnaires, voire les actionnaires majoritaires et le dirigeant aux actionnaires minoritaires.

C'est cette même logique qui sous-entend la recommandation de mettre en place un certain nombre de comités au sein du conseil d'administration. Depuis 2002, les codes de bonne gouvernance ont exigé les entreprises cotées, qu'elles aient des comités d'audit ou des comptes, de rémunération et de nomination des dirigeants, et d'éthique et/ou de gouvernance.

Klein (1995) considère que la création des comités spécialisés au sein du conseil pourrait améliorer son efficacité.

#### Structure d'actionnariat

Dans notre cadre d'analyse, il y a une confusion entre dirigeant, firme et actionnaire majoritaire. La structure de

propriété est un trait fondamental pour caractériser le statut de créancier résiduel de certaines parties prenantes, actionnaires minoritaires et salariés notamment. Par conséquent, « la structure de propriété est un élément important de la gouvernance » (Denis et McConnell, 2003).

#### Actionnaires institutionnels

Les actionnaires institutionnels possèdent des moyens et des ressources privilégiés qui en font des acteurs actifs dans le contrôle de la gestion des entreprises (Agrawal et Mandelker, 1992).

La question est alors de savoir si la présence d'actionnaires institutionnels améliore la gouvernance de façon à atténuer le risque d'expropriation ou améliorer la performance.

Plusieurs études ont montré une relation positive entre actionnariat institutionnel et création de valeur actionnariale aux Etats-Unis, notamment Gompers, Ishii et Metrick (2003), Brown et Caylor (2004) et Bebchuk et al. (2004). Drobetz, Schillhofer et Zimmermann (2004), Beiner, Drobetz, Schnid et Zimmermann (2004) et Klapper et Love (2004) arrivent à la même conclusion respectivement en Allemagne, en Suède et dans des pays dont les marchés financiers sont émergents.

#### Actionnaires salariés

La légitimité des salariés et des actionnaires salariés dans le gouvernement d'entreprise soulève plusieurs débats. L'ensemble des théories économiques est défavorable, au nom de l'efficacité, à la présence des salariés au sein du système de gouvernement d'entreprise (Brillet et d'Arcimoles, 2002), notamment pour des raisons d'augmentation des coûts de contrôle.

Blair (1997) propose de rémunérer le risque, pour le salarié, grâce à l'actionnariat salarié. Aoki (1984) et Williamson (1985) notent que la représentation des salariés leur permet de partager des informations importantes, en particulier dans le domaine de l'organisation du travail et de la négociation collective.

## V. Conclusion

La pensée dominante en matière de gouvernement des entreprises mène à une impasse théorique et empirique : Les tentatives de dépassement de la théorie originelle sont autant de signes de son impuissance à rendre compte du fonctionnement des entreprises et à proposer des mécanismes de régulation efficaces et acceptables.

La multiplication des codes et leur incessante révision marquent une course effrénée à la sécurisation des investissements. Contrairement à ce que proclame le discours en vogue, il ne s'agit pas de restaurer la confiance, mais de la rendre inutile en soumettant le dirigeant à la surveillance la plus étroite.

Pour sortir de cette impasse, il est nécessaire de rompre avec le postulat, celui d'un individu maximisateur d'utilité, et

de développer une nouvelle approche de la gouvernance qui repose sur le postulat d'un être humain libre et responsable.

Sur la base de ce postulat, qui place la confiance avant l'opportunisme, il est possible de proposer une nouvelle conceptualisation de l'entreprise, non plus comme nœud de contrats entre des individus aliénés à leur intérêt, mais comme communauté d'hommes libres et responsables engagés dans un projet dont la finalité est la contribution au bien commun.

Dans cette perspective, la « bonne » gouvernance doit s'entendre non plus comme un référentiel abstrait par rapport auquel il serait possible d'évaluer de manière statique la qualité des dispositifs mis en place à un instant donné par une entreprise donnée, mais comme un processus où le conflit, pour jouer son rôle moteur, doit pouvoir s'exprimer.

La « bonne » gouvernance réside alors, non plus dans la qualité d'une quelconque architecture organisationnelle dépouillée de toute dimension politique, mais dans la qualité d'une démocratie entrepreneuriale qui reste à inventer.

## REFERENCES

- [1] Agrawal A., Knoeber C.R. (1996), Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol.31, n°3, P.377-397.
- [2] Agrawal A., Mandelker G.N., (1992), "Shark repellents and the role of institutional investors in corporate governance", *Management and Decision Economics*, vol.13, n° 1, P.15-22.
- [3] Albouy M., (1999), « Théorie, applications de la mesure de la création de valeur », *Revue française de gestion* N° 122.
- [4] André P., Schiehl E. (2004), Système de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°2, P.165-193.
- [5] Aoki M. (1984), *The cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press.
- [6] Beiner S., Drobetz W., Schmid M.M., Zimmermann H. (2004), *An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation: Evidence From Switzerland*, Working Paper, N°34, European Corporate Governance Institute.
- [7] Ben sahel W. (2010), « Une création de valeur substantielle de la valeur adaptée aux entreprises intensive en immatériel », *Crises et Nouvelles Problématiques de la Valeur*, Nice, France.
- [8] Berle A.A., Means G.C., (1932), «*The Modern Corporation and Private Property*», New York, MacMillan.
- [9] Bessire D., et al (2007), « qu'est-ce qu'une bonne gouvernance », *Revue de Labo Orléanais de Gestion*, France.
- [10] Blair M.M. (1997), "Firm specific Human Capital and the Theory of the Firm", Working Paper, The Brookings Institution.
- [11] Brillet F., Arcimoles C.H., (2002), *Enjeux et résultats de l'actionariat salarié: une comparaison France / Grande Bretagne / Etats-Unis*, Cermat.iae.univ-tours.fr
- [12] Brown L.D., Caylor M., (2004), Corporate Governance and Firm Performance, Georgia state.
- [13] Caby J., Hirigoyen G., (2005), « création de valeur et gouvernance d'entreprise », Edition Economica, Paris, France, pp 130-131.
- [14] Caby J., Hirigoyen G. (2001) « *La création de valeur de l'entreprise* », 2<sup>ème</sup> édition Economica.
- [15] Caby J., Hirigoyen G. (2005) « *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise* », 3<sup>ème</sup> Edition Economica.
- [16] Caby J., Hirigoyen G., (2005) « La valeur partenariale : un outil de gouvernance », *Revue du financier*, N°155.
- [17] Charléty P., (1994), « Les développements récents de la littérature », *Revue d'économie financière*, N°31, P.33-48
- [18] Charreaux G. (1997) « *Le gouvernement des entreprises* », Edition Economica.
- [19] Charreaux G. (1997), « *Le gouvernement des entreprises : théories et faits* », Edition Economica.
- [20] Charreaux G., (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés*, N°8-9, P. 47-65.
- [21] Charreaux G., (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *La Revue du Financier*, N°127, P.6-17.
- [22] Charreaux G., Desbrières Ph. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, N°2, P. 57-88
- [23] Chatelin C., Trébucq S., (2003), « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse », *Communication les 9èmes journées de la comptabilité et du management* 20 et 21 Mars.
- [24] Core J.E., et al (1999), Corporate Governance, Chief Executive Officer remuneration, and Firm Performance, *Journal of Financial Economics*, March, vol.51, N°3, P.371-406.
- [25] Dardour A., (2009), *L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants : le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées*, Doctorat en sciences de gestion, Toulouse : Université Toulouse 1 Capitole.
- [26] Davis J.H., et al (1997), « Towards a stewardship theory of management », *Academy of Management Review*, 1997, Vol. 22, n° 1, pp. 20-47.
- [27] Denis D. et al, (2003), International corporate governance, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol.38, P.1-36.
- [28] Drobetz W., Schillhofer A., Zimmermann H. (2004), Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence From Germany, *European Financial Management*, vol.10.
- [29] Fama E.F., (1980), « Agency problems and theory of the firm », *Journal of political Economy*, p. 288.307.
- [30] Fama F., Jensen M.C. (1983), separation of Ownership and Control, *Journal of Law & Economics*, Vol. 26. P. 327-349.
- [31] Feki A. et Khoufi W., (2008). « *L'effet des caractéristiques du conseil d'administration et de la qualité de l'information financière sur le coût de la dette* » Working Paper.
- [32] Freeman R.E., (1984), « Strategic Management: A stakeholder Approach », Pitman, Boston.
- [33] Garfatta R., (2010), *Actionariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionariale et partenariale : application au contexte français*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.
- [34] Godard L. et al (2000), « Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? », *La revue du financier* N° 127, P.36-47.
- [35] Godard L., (2002), La taille du conseil d'administration: déterminants et impact sur la performance, *Revue Science de Gestion*, N°33, P.125-148.
- [36] Gompers P. et al (2003), Corporate Governance and Equity Price, *The Quarterly Journal of Economics* Vol. 118, P. 107-155.

[37] Jensen M.C. (1993), The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance*, vol.48, P. 831-880.

[38] Jensen M.C., Meckling W.M. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3, P. 305-360.

[39] Jones G., (2001), *Organizational Theory: text and cases*, Third edition, Prentice Hall.

[40] Khoufi N. et Khoufi W., (2016). « *Le rôle des mécanismes de gouvernance dans la prévention de la fraude managériale* » Working Paper.

[41] Klapper L.F et al, (2004), Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets, *Journal of Corporate Finance*, Vol.10, P.703-728.

[42] Klein A., (1995), *An examination of board committee structures*, Working paper, New York University.

[43] Mizruchi M., (1983), "Who Controls Whom? An Examination of the relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations". *Academy of management Review*, vol.8, N°3, P.426-435.

[44] Nkakleu R., et al, (2016), « *Gouvernance et performance économique des entreprises au Cameroun* », *Revue Sciences, Technologies et Développement*, Vol. 17, pp35-38.

[45] Nouha, K., et al (2016), « *Le rôle des mécanismes de gouvernance dans la prévention de la fraude managériale* ». *Management Accounting Research*.

[46] OCDE, (2004), « *Principes de gouvernement d'entreprise* » Paper n° 491, Harvard Law School.

[47] Paquerot M., (1996), L'enracinement des dirigeants et ses effets, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, N°111.

[48]

Patton A. et al (1987), Why won't directors rock the boat? *Harvard Business Review*, Vol. 65, P.10-18.

[49] Pi L. and. Timme S. G (1993), 'Corporate control and bank efficiency', *Journal of Banking and Finance*, Vol. 17, pp. 515-530.

[50] Rechner, P. L. et al (1991), CEO duality and organizational performance: A longitudinal Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 155-161.

[51] Shleifer A. et al (1989), « *Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments* », *Journal of Financial Economics*, Vol. 23, p. 123-139.

[52] Shleifer A. et al, (1997), A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, Vol.52.

[53] Williamson O.E., (1985), Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting, *The Free Press*, New York.

[54] Williamson O.E., (1991), Economic institutions, spontaneous and intentional governance, *Journal of Law, Economics and Organisations*, Vol. 7, P. 159-187.

[55] Wirtz P., (2008), « *Les meilleurs pratiques de gouvernance d'entreprise* », Editions Découverte.

[56] Zhou W. et al, (2011), « *Detecting evolutionary financial statement fraud* », *Decision Support Systems* Vol. 50, p: 570-575.

[57] Zingales L., (1998), Corporate Governance, in P.Newman, *The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law*, London, Stockton Press.

UNIVERSITE CADI AYYAD  
Faculté des Sciences Juridiques  
Economiques et Sociales, Marrakech



GROUPE DE RECHERCHE  
*Nouvelles Pratiques de Gestion*



## L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication affective des salariés auprès des entreprises de pêche au Maroc

Laila OUASSAL, Farid CHAOUKI

Groupe Nouvelle pratique de gestion, Université CADI YYAD  
Faculté des Sciences Juridiques  
Economiques et Sociales, Marrakech, MAROC

Laila.ouassal@gmail.com

pchaouki@gmail.com

**Résumé:** Cet article a pour objectif de répondre à la problématique suivante : quel est l'impact de la RSE sur l'implication affective des salariés dans le secteur de pêche au Maroc ?

L'analyse empirique menée sur 234 salariés opérant dans le secteur de pêche, ce travail s'est basé sur deux échelles de mesure de la RSE (IGALENS et TAHRI 2012), et l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1990). L'étude de la relation entre les deux concepts a mis en évidence une forte corrélation entre la RSE et l'implication affective.

**Mot clé :** Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), gestion des ressources humaines (GRH), comportement et attitude d'implication organisationnelle, l'implication affective, secteur de pêche.

### I. INTRODUCTION

Aujourd'hui, dans un contexte en perpétuelle mutation les ressources humaines constituent les ressources principales de l'entreprise qui permettent de renforcer la position de l'entreprise et d'assurer sa pérennité. Il en va de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui se doit d'assurer un milieu de travail convenable pour les employés. Le thème de la

responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas nouveau en soi, il a été une zone d'intérêt des chercheurs depuis les travaux de BOWEN(1953). la RSE se définit comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable y compris la santé et le bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; et qui est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et est mis en œuvre dans ses relations » (ISO 26000). La RSE, elle, correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (COMMISSION EUROPEENNE, 2002). De même dans le contexte marocain ces dernières années ont vu un nombre croissant d'organisations axées sur les initiatives de la RSE pour diverses raisons. En effet et à l'ère de la COP 22, les entreprises marocaines sont de plus en plus sollicitées pour intégrer des préoccupations à la fois économique, sociale et environnementale dans

leurs pratiques managériales. Cette étude a pour objectif de répondre à la problématique suivante : quel est l'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication affective des salariés dans le secteur de pêche au MAROC ?

L'analyse empirique menée sur 234 salariés opérant dans le secteur de pêche au MAROC, ce travail s'est basé sur deux échelles de mesure l'un de la RSE (igalens et tahri 2012), et l'autre de l'implication organisationnelle (allen et meyer, 1990). Nous avons opté pour la méthode quantitative afin d'explorer le sujet en profondeur. L'étude de la relation entre les deux concepts a mis en évidence une forte corrélation entre la RSE et l'implication affective. Nous pouvons dire, en nous appuyant sur l'approche affective qui suggère que l'engagement correspond au degré d'importance attaché par l'individu à l'activité de travail, et dépend du niveau de satisfaction de ses besoins fondamentaux au travers de la réalisation de cette activité et que les salariés qui perçoivent la RSE engagée par leur entreprise vont se montrer impliqués et récompensent leur entreprise de ses efforts déployés à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes, de l'environnement, de la société civile, etc.

## II. CADRE CONCEPTUEL DE LA RSE ET L'IMPLICATION AFFECTIVE

L'objet de notre recherche est l'étude de la relation entre la perception de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) sur l'implication affective. Notre cadre théorique se base sur ces deux derniers concepts qui s'inscrivent clairement dans notre questionnement général de la recherche.

### 1-La Responsabilité sociale:

Le concept de la RSE est devenu de plus en plus incontournable pour l'entreprise qui doit être considérée comme une institution sociale, à ce titre, elle est responsable vis-à-vis de tous les autres acteurs de la société.

La notion de la responsabilité sociale de l'entreprise est fondée sur l'idée que les entreprises doivent assumer des responsabilités qui vont au-delà de leur sphère d'activités directe. Du point de vue de l'entreprise, la RSE se traduit par

"L'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes"<sup>1</sup>.

#### A-Origine du concept RSE :

Malgré un intérêt académique manifeste pour la responsabilité sociale de l'entreprise, une recherche approfondie dans différentes disciplines sur les fondements épistémologiques et une littérature très abondante tant aux États-Unis, qu'en France ou au Canada il n'y a pas une clarification définitive du concept.

Lorsqu'on s'intéresse à la RSE une remarque peut nous frapper ; c'est qu'il n'y a pas un parallélisme entre la temporalité académique et la société puisque les livres ou les ouvrages traitants cette discipline date de 1950 alors que l'idée même de la RSE a été émergé dans les milieux des affaires et la société dans le début du 19<sup>ème</sup> siècle, autrement il y'a un décalage entre les productions académique et la société.

Une autre remarque plus frappante c'est que malgré que la RSE est une pratique ancienne depuis 1950 aux États unis, à peu près 15 ans en Europe il n'y a pas une définition unique est consensuelle.

Généralement la publication du livre de Bowen<sup>2</sup> en 1953 « Social Responsabilité of the businessman » était le point de départ de la RSE. Cet ouvrage reste jusqu'au aujourd'hui une référence dans le domaine de la RSE.

Devant cet ambiguïté autours un thème aussi important ce que nous a poussé à creuser un peu dans les origines de ce terme pour mieux le comprendre depuis son apparition aux États Unis jusqu'à aujourd'hui selon 3 conceptions en

<sup>1</sup> Livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises (2001).

<sup>2</sup> Howard Bowen, le père fondateur du concept de RSE

l'occurrence ; une conception fondé sur l'éthique, une conception utilitariste et une conception de soutenabilité.

Pour la première conception qui est fondé sur l'éthique donne une idée sur les facteurs d'émergence de la RSE aux Etats unis, c'est en fait l'accroissement de la taille de l'entreprise industrielle ce qui nécessite de nouvelle pratique de

gestion et de contrôle d'où vient l'apparition de nouvelle notion. Celle-ci est liée à des facteurs tels que l'évolution du système de valeurs de la société américaine (affirmation d'idéaux démocratiques marqués, développement du syndicalisme ouvrier, etc.). Le développement du concept de la RSE s'est effectué simultanément avec un deuxième facteur qui est la séparation entre propriété et Gestion de l'entreprise, cette séparation avait comme objectif de diminuer un peu l'effet des actionnaires sur les dirigeants, les actionnaires sont devenus des êtres comme les autres et l'entreprise est considérée comme une institution appart entière redevable vis-à-vis de la communauté dans son ensemble. Donc à partir de là on peut relier la RSE à la gouvernance.

Cette dichotomie a renforcé la socialisation des dirigeants, les rendant ainsi plus sensibles à la société qui les entoure et aux pressions exercées par elle (Gond et Igalens, 2008).

Un troisième facteur qui a permet le développement du concept de la RSE c'est l'émergence de business school Américain, cet école avait pour objectif de transformer progressivement la figure du dirigeant ce qui a conduit à une responsabilité manageriel qui est considéré à la base de la RSE.

Dernier facteur la crise de 1929, cette terrible crise avec la pression générale à conduit à une perte de confiance dans les entreprises mais avec la mise en place de la RSE elles pouvaient regagner la confiance auprès du peuple américain elles ont gagnait en fait un prestige auprès de ce public, à partir de ce moment là on pouvait parler de l'émergence d'une manière explicite de la RSE. En 1945 on a assisté à une véritable théorie de la RSE ou bien une doctrine

de la RSE plus systématique qui ce base sur la religion et le morale.

De ce fait on peut dire que la conception de l'éthique a un double référentiel religieux et idéaliste (Epstein, 2002). Celle-ci est basée sur l'effort continu, l'honnêteté et l'intégrité comme valeurs indispensables. Selon Pasquero (2005), l'entreprise « éthique », au même titre que l'individu, est celle qui sait assumer son rôle social qui doit être basé sur une certaine loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite.

Une autre conception utilitariste qui a contribué à l'évolution de la RSE, à travers cette conception on essaie de rendre la RSE plus utile pour l'entreprise. Elle doit participer donc à augmenter la performance économique de l'entreprise. Autrement dit un comportement responsable peut améliorer le profit de l'entreprise, tout en exerçant des actes sociales qui apportent des gains pour l'entreprise.

La RSE comme pratique des affaires, présente pour les entreprises le double avantage de limiter les risques de dérapages, qui peuvent engendrer un coût énorme pour celles-ci (financier et/ou autre) et de les conduire à adopter une démarche pro-active et anticipative sur des plans autres que les plans techniques ou économiques (Pasquero, 2005).

On fait une liaison entre la performance sociale et économique c'est-à-dire que toute activité sociale doit être soumise à un calcul de coût ce qui a conduit à un dépassement de l'éthique et du choix de dirigeant à travers de nouvelles pratiques et de nouveau règlementation encadrant l'entreprise, en bref c'était une période de mise au point, c'est en fait la relation entre le développement durable et sa relation avec la RSE. Plusieurs chercheurs ont essayé de faire la distinction entre les deux ; pour Elizabeth David la RSE renvoie l'idée d'un engagement quotidien de l'entreprise et prend la forme de déclaration de mission et autres chartes d'engagement, en parallèle le développement durable s'inscrit au long terme ou il prend en considération les intérêts des générations futurs donc la RSE est la

contribution des entreprises au développement durable.

Enfin une troisième conception qui se base sur un courant de soutenabilité, dans ce dernier l'entreprise doit contribuer au développement durable, c'est le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins Marshall R. Scott et Harry P 2005. Ce courant présente une nouvelle conception de la RSE loin de la conception éthique. Cette conception à surtout commencer de se développer après la conférence de la RIO de 1992, les entreprises qui visent la durabilité ne doivent pas seulement chercher des résultats financiers, mais aussi viser 'the triple bottom line' (sociale, environnementale et économique).

### **2-L'implication affective :**

L'implication, ou ce qu'on appelle l'implication organisationnelle, est une notion liée à la gestion des ressources humaines (GRH) qui permet précisément l'étude de la relation individu - organisation. Elle traduit la relation entre la personne et le lieu de son travail, elle exprime un engagement et l'attachement aux valeurs de l'entreprise.

L'implication organisationnelle est constituée de trois dimensions, affective, comportementale et normative. On s'intéresse dans cet article seulement à la dimension affective qui exprime un attachement affectif à l'organisation (Allen et Meyer, 1990).

#### **A- L'approche affective**

L'implication affective est considérée comme la relation affective qui existe entre l'employé et l'organisation qui l'emploi. Un tel comportement est caractérisé par un net désir pour rester dans l'organisation et s'identifier à elle.

De manière générale c'est l'attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué, s'identifie, s'engage et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie. Selon Neveu (1993), elle traduit « un état d'esprit que caractérise un processus interne menant

l'individu à s'interroger sur la nature de ses apports avec une organisation donnée ». Buchanan (1974) représente l'implication organisationnelle comme « un attachement affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à son propre rôle (à son poste) en fonction de ces buts et valeurs, et au succès de l'organisation, en faisant abstraction de sa valeur purement instrumentale ».

Toutefois l'implication affective, peut être s'exprimer par l'attachement émotionnel, l'identification, et l'engagement envers l'organisation. L'individu

L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation

(Mowday, Porter et Steers, 1982).

D'une manière générale, l'approche affective de l'implication décrit le processus

d'identification psychologique au travail, que le travail soit considéré ou non « comme une contribution à l'estime de soi » (Baba, 1989).

En définitive ces approches vont au-delà de l'aspect rationnel de la relation d'emploi en considérant que les individus s'attachent eux mêmes à l'organisation s'ils perçoivent un investissement de cette dernière envers eux (Steers, 1977). Meyer et Allen (1990) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

Toutefois l'attachement à l'organisation est profondément ancré dans la sphère des émotions, tel un lien

viscéral (Paille et Yanat, 1999). Cette définition est largement admise :

l'implication organisationnelle affective reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Cet attachement psychologique est caractérisé par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et un fort désir d'en rester membre (Porter, Steers, Mowday et Boulian, (1974) ; Mowday, Porter et Steers, (1982) ; Mowday, Steers et Porter et, (1979). Elle concerne l'orientation positive envers l'organisation (Stevens, Beyer et Trice, 1978 Meyer et Allen, 1990 ; Mathieu et Zajac, 1990).

### **III LE LIEN ENTRE LA RESPONSABILITE SOCIALE ET L'IMPLICATION AFFECTIVE :**

L'impact de la RSE sur les employés est étudié à partir de plusieurs points de vue. Avant tout, la théorie de l'implication organisationnelle est largement étudiée par Meyer et Allen (1997). Dans leur étude de l'implication des employés dans le milieu de travail, les auteurs ont noté que les employés impliqués présentent plus de possibilités de rester dans l'organisation que les employés non impliqués. Les auteurs offrent trois composantes de l'implication à savoir affective, calculée, et normative.

Selon les auteurs, les employés sont engagés efficacement lorsqu'ils sont impliqués, identifiés et émotionnellement attaché à l'organisation, et ces types d'employés restent dans l'organisation par leur propre désir. Tandis que les employés, avec l'implication calculée sont conscients des coûts liés à l'organisation et ainsi ils restent avec l'organisation par nécessité. Enfin les employés se sentent obligés et devrait rester avec l'organisation s'ils ont un haut niveau d'implication normative.

"L'implication affective, calculée, et normative sont les états psychologiques qui caractérisent la relation de la personne avec l'entité en question et avoir des répercussions sur la décision de rester impliqués avec elle." (Meyer et Allen, 1997, p.93) Margot et al., (2013) mettent en évidence une relation positive entre la théorie de l'implication affective de Meyer et Allen (1997) et les croyances de la RSE. Bien évidemment le respect de soi des employés est renforcé lorsqu'ils perçoivent les pratiques de RSE de leurs organisations de façon positive, donc leur implication affective à l'organisation se développe encore plus forte.

Selon Bhattacharya et Korschun (2012), les pratiques de la RSE sont plus efficaces lorsque les employés sont impliqués dans le processus de planification, de conception et d'application de la RSE initiatives tandis que les employeurs agissent comme facilitateurs. Les employés connaissent leurs besoins mieux, donc lorsqu'ils sont impliqués dans de tels processus, les

employés sont susceptibles de produire eux même les pratiques de la RSE.

Selon Eisenberger et al. 1986, la théorie du soutien organisationnel stipule que les salariés ont tendance à attribuer des caractéristiques humaines à leur entreprise, ce qui encourage le développement de la perception du soutien chez eux.

Le soutien organisationnel perçu (SOP) est la mesure dans laquelle les employés croient que leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être et répond à des besoins socio-affectifs.

Le SOP est généralement considérée comme la contribution de l'organisation à une réciprocité dynamique positive avec les employés, car les employés ont tendance à mieux rendre les pareilles récompenses reçues et un traitement favorable. Cette idée a fleuri de Eisenberger et la théorie de soutien organisationnel de Rhoades.

C'est vrai que l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles offertes par l'entreprise à son personnel pousse les salariés à renforcer leur croyance, mais aussi plusieurs recherches ont montré un impact positif de la mise en place des pratiques de ressources humaines par l'entreprise sur le SOP (Wayne et al, 1997 ; Whitener, 2001). Dans ce sens Allen et al., 2003 proclament que lorsqu'une organisation adopte des pratiques RH , elle offre à ses salariés des conditions favorables au travail à savoir la sécurité d'emploi, la formation, l'autonomie au travail, et les opportunités de carrière ce qui conduit à une perception plus importante du soutien organisationnel de la part des salariés.

Selon Rhoades et Eisenbergher, 2002 le SOP permet de produire chez l'individu un sentiment d'obligation qui le pousse à se comporter suivant les intérêts de son entreprise et renforce la croyance de l'individu que ses efforts sont reconnus par son entreprise. Ces deux sentiments expliquent le lien qui existe entre le soutien perçu de l'organisation et l'engagement du salarié envers son entreprise. Le soutien organisationnel est un concept d'implication : **l'implication de l'organisation envers ses**

**salariés** et En se basant sur la norme de réciprocité : **l'implication des salariés envers son organisations**. Le support organisationnel perçu pourra être un antécédent majeur de l'implication organisationnelle.

Le soutien organisationnel perçu est donc positivement corrélé à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1990) et plus particulièrement à sa dimension affective.

A la fin de cet analyse théorique, et pour répondre à notre question centrale de la recherche :

**Quel est l'impact de la responsabilité sociale des Entreprises sur l'implication affective des salariés dans les entreprises de pêche ?**

Nous postulons d'après la théorie l'hypothèse suivantes :

**Hypothèse 1:** La perception de la RSE par les salariés influence positivement leurs implications affectives

**IV-La recherche quantitative :**

**1-Déroulement de la recherche :**

**A- La population :**

On a choisit d'opérationnaliser notre problématique sur 234 salariés travaillant dans l'activité de la pêche au niveau de Safi-Marrakech au MAROC , du fait que cet activité occupe une place importante sur le plan de l'industrie notamment celui de la conserve avec 19 unités, soit 45% du tissu national. La ville de Safi abrite 13 autres unités se rapportant à l'activité de la pêche dont 6 spécialisées dans le frais et 4 dans le congelé. Avec un chiffre d'affaires dégagé par ces unités avoisine un milliard de DH avec 10.000 emplois.

**B-L'élaboration du questionnaire :**

**Pour répondre à notre problématique on utilise des échelles de mesures préétablie de la littérature,** Le questionnaire établi comprend deux parties : La première est relative à la RSE et qui a été mesurée par l'échelle proposée par Igalens et Tahri (2012) qui contient 9 items sur l'échelle de Likert en 5 points (1 Fortement en désaccord et 5 pour tout

à fait d'accord).La deuxième concerne l'implication affective, a été mesuré par l'échelle de Meyer, Allen, Smith (1993),cet instrument de mesure comprend 6 items. Les modalités de réponse sont formatées en échelons à cinq points (1 Fortement en désaccord et 5 pour tout à fait d'accord). Le questionnaire a été administré auprès de 234 salariés et sa durée était de 5 à 15 minutes.

**C-Le pré-test du questionnaire :**

Un pré-test a été réalisé pour mettre à l'épreuve la forme de questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de réponses proposées.

Nous avons effectué un pré-test de 15 questionnaire administré en face à face afin de permettre également le recueil de leurs réactions non verbale afin d'établir la version finale.

**D-L'administration du questionnaire :**

La méthode de l'administration utilisée est le face à face, et la collecte des données a été faite auprès 234 salariés. La collecte de la donnée a pris le mois de février et s'est déroulée dans des grandes entreprises de pêche de la région Safi – Marrakech

Le tableau suivant récapitule les échelles de mesures des différentes variables de la recherche.

Tableau 1 : Le tableau récapitulatif des échelles de mesures des variables de la recherche

Type de variable			Nombre d'items	Source
Variable indépendante	RSE perçue par les salariés	Economique	3	Igalens et Najoua Tahri (2010)
		Ecologique	3	
		Sociale	3	
Variable dépendante	Implication	Affective	6	Allen et Meyer (1996)

### E-Le profil des répondants

Dans notre échantillon, nous avons obtenu une répartition déséquilibrée de la population qui se compose de 96,58% femmes et 3,41% hommes. Par ailleurs, nous avons constaté que la population dominée est plutôt jeune appartenant à l'intervalle [25-34 ans] avec un pourcentage de 28,5 %, suivie par la classe d'âge [35-44 ans] avec 18,5 % ensuite ceux qui appartiennent à la classe d'âge [45-54 ans] avec 17,2 % puis les moins de 25 ans représentant 15,9 % et enfin la population vieille représente un pourcentage faible de 6 %. La population étudiée est dominée par les femmes du fait qu'il y a une forte implication de la femme dans les activités de pêche pour des raisons culturelles, niveau éducatif, profit...

### *2-Les méthodes de traitement des données*

#### *A-Analyse et interprétation des résultats de l'étude*

Dans le cadre de notre traitement, nous avons eu recours à plusieurs techniques d'analyse de données à savoir l'analyse des composantes principales, le test de fiabilité (Alpha de Cronbach) et enfin la régression linéaire simple. L'analyse des résultats a été conduite à travers le logiciel SPSS-AMOS. Nous allons présenter et interpréter donc les principaux résultats obtenus.

### Purification et fiabilité des échelles de mesures

D'abord, nous étudions la validité interne des échelles de mesures utilisées dans notre travail de recherche. D'après Evrard, Pras et Roux (2003) l'analyse factorielle des données multi variées est la méthode la plus utilisée. Cette méthode présente l'avantage de décrire les relations existantes entre plusieurs variables simultanément, et de réduire le nombre initial des variables en quelques composantes

principales, afin de vérifier l'unidimensionalité ou la multidimensionalité de l'échelle de mesure. Pour ce faire, nous avons eu recours à une analyse en composantes principales pour identifier le nombre des facteurs principaux à retenir et qui doivent restituer plus que 50% de la variance totale. Aussi, nous avons choisi le critère de sélection de Kaiser qui retient les vecteurs dont les VP >1. Dans nos résultats, on a réduit mes les items de la composante RSE en 7 pour présenter une bonne qualité de représentation supérieure à 0.5, aussi 4 items au lieu de 6 pour l'implication affective.

Tableau 2 : Purification et fiabilité de l'échelle de mesure de la RSE

#### ❖ Echelle de la RSE perçue

Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>

	Composante		
	1	2	3
IMP4: Coopère durablement avec ses fournisseurs		,766	
IMP5: Garantit à ses clients la sécurité des produits ou des services		,722	
IMP6: Gère ses consommations d'énergie			,908
IMP8: Donne la priorité aux énergies renouvelables	,771		
IMP9: Intègre des jeunes issus des quartiers dits «sensibles»	,733		
IMP10: Met en œuvre une politique de diversité (des sexes et d'origines ethniques)	,690		
IMP11: S'engage dans l'aide aux plus démunis (pauvreté, alphabétisme)	,526		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Tableau 3 : Purification et fiabilité de l'échelle

« RSE »

Variance expliquée %	<b>64,88</b>
KMO	<b>0,64</b>
Bartlett Sig	<b>113,40</b>
	<b>0,000</b>

Alpha de Cronbach	0,72
-------------------	------

L'indice de KMO égale à 0,64 valeur supérieur à 0,5 il est considéré comme satisfaisant. Le test de sphéricité de Bratlett est statistiquement significatif puisque la probabilité d'obtenir. La valeur du test est inférieure à 5% et par conséquent les corrélations sont différentes de 0. Ceci signifie une bonne qualité de représentation qui est supérieure à 0.5 dans tous les cas. Les résultats de la variance totale expliquée montrent qu'une seule composante ayant un pourcentage cumulé de 72% supérieur à 50%. Toutefois, La vérification de la fiabilité de l'échelle de la dimension « RSE » par l'Alpha de Cronbach, donne une valeur égale à  $\alpha = 0.72$ . Cette valeur est considérée comme satisfaisante et valide une bonne cohérence interne.

L'Alpha de Cronbach est le coefficient le plus utilisé pour mesurer la fiabilité et estimer la cohérence interne du construit (Evard, Pras et Roux, 2003), ces derniers avancent que plus l'Alpha de Cronbach se rapproche de 1 plus l'échelle de mesure présente une bonne cohérence interne, par contre si le coefficient se rapproche de 0 plus la cohérence interne de l'échelle est faible.

Tableau 4: Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	n analyse	N manquantes
À mon avis, j'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation	4,9060	,4811	234	0
À mon avis, Mon organisation représente beaucoup pour moi	4,9573	,3181	234	0
À mon avis, je suis fier d'appartenir à cette organisation.	4,9571	,3043	234	1
À mon avis, je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation.	1,1330	,6773	234	1
À mon avis, je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation.	1,1923	,7925	234	0
À mon avis, je ressens	4,9615	,3118	234	0

vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens				
---	--	--	--	--

Pour chaque variable, les valeurs manquantes sont remplacées par la moyenne des variables.

Tableau5 :Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,647
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approché	1114,668
	ddl	15
	Signification	,000

L'indice KMO de 0,64 est important, il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de bartlett est significatif ( $p < 0,0005$ ). Les corrélations ne sont pas toutes égales à zéro nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Nous devons ensuite choisir le nombre de facteurs à extraire. Pour cela, nous analysons le tableau de la variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,272	54,533	54,533	2,623	43,710	43,710
2	1,236	20,596	75,129	1,885	31,419	75,129
3	,634	10,563	85,692			
4	,572	9,529	95,222			
5	,268	4,469	99,690			
6	,032	,310	100,000			

En regardant la deuxième colonne, nous constatons que deux facteurs ont une valeur propre plus élevée que 1, nous les conservons pour l'analyse. Seules les deux composantes permettent d'expliquer 75,129% de la variance totale.

Test du lien entre RSE perçue et l'implication affective

Dépendent variable : Affective				
Included observations: 232				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
RSE perçue	0.370480	0.056136	6.599641	0.0000
C	0.022328	0.055449	0.402672	0.6876
R-squared	0.159219	Mean dependent var		0.026122
Adjusted R-squared	0.155564	S.D. dependent var		0.919032
S.E. of regression	0.844528	Akaike info criterion		2.508505
Sum squared resid	164.0422	Schwarz criterion		2.538218
Log likelihood	-288.9866	Hannan-Quinn criter.		2.520488
F-statistic	43.55527	Durbin-Watson stat		1.915342
Prob(F-statistic)	0.000000			

D'après ce tableau nous remarquons que la signification bilatérale entre l'IA et la RSE est inférieure à 0,05 il existe donc un lien significatif entre les deux variables c'est-à-dire qu'il y a une dépendance entre les deux variables. La corrélation s'élève à 0,370 avec un risque d'erreur de 0,056. Ce qui nous permet de constater que l'hypothèse suivante : la perception de la RSE par les salariés influence positivement leurs implications affectives est confirmée.

**Conclusion :**

A l'issue de cette investigation, nous avons apporté un intérêt sur le plan théorique et managérial.

Tout d'abord, cette recherche a permis de s'aligner sur certaines études validées dans des recherches antérieures. Dans les recherches en gestion, les chercheurs ont toujours confirmé la relation entre la RSE perçue et l'implication affective (Pratt 1998 Gond El-akremi Igalens .Swaen. Kim et al 2010 ...)

Pour conclure l'hypothèse de recherche posée a été vérifiée : Une politique de responsabilité sociétale efficace et bien perçue par les salariés impacte positivement et considérablement leur implication affective envers l'entreprise selon une échelle de Meyer et Allen (1990) et celle de Igalens et tahri 2012. On peut aussi dire que la perception de la RSE par les salariés, exerce une influence remarquable sur les attitudes, notamment sur le soutien porté par l'organisation, le sentiment de justice et de l'identification ce qui facilitent en ce sens l'attachement affectif des salariés à leur entreprise. L'entreprise et les employés sont donc tous, deux bénéficiaires d'une bonne politique RSE. On peut dire aussi que les entreprises de pêches sont intéressés par le développement durable en raison de sa valeur ajoutée et de sa profitabilité potentielles (réponse aux demandes des consommateurs, réduction des coûts, et amélioration de l'image); ainsi que Les responsables de la société sont conscients de l'importance des pratiques sociales et environnementales dans le développement de la compétitivité de l'entreprise, mais la priorité à la pérennité économique et le manque de soutien public constituent les principales contraintes de la démarche de développement durable et la Responsabilité sociale .

REFERENCES

- [1] ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1990), « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation », *Journal of Occupational Psychology*.

- [2] ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1993), « Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects ? », *Journal of Business Research*.
- [3] ARANYA N. et al. (1982), «Accountant's Job Satisfaction : a Path Analysis », *Accounting, Organizations and Society*, n° 7.
- [4] CARROLL, A.B. et SHABANA, K.M. The business case for Corporate Social Responsibility": A review for concepts, Research and practices. *International Journal of Management Reviews*, 2010,
- [5] CHAOUKI, F.; IGALENS, J. La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, Une étude auprès des salariés des entreprises marocaines. In: YANAT, Z. et SCOUARNEC, A. (éd.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie –Maroc- Tunisie*. Vuibert, 2005.
- [6] CHAOUKI, F.; IGALENS, J. La RSE au MAROC, 2017.
- [7] CHARLES-PAUVERS, B. et COMMEIRAS, N. L'implication, le concept. In: NEVEU, J.P.
- [8] COMMEIRAS, N. L'implication, facteur d'implication organisationnelle, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier, 1994.
- [9] CONLON, E.J. et GALLARGHER, D.G. Commitment to employer and union: effects of membership status. *Academy of Management Journal*, 1987, vol 30.
- [10] COOK, J. et WALL, T. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 1980,
- [11] HILDEBRANDT L; & TEMME D. (2006) : Formative Measurement Models in Covariance Structure Analysis: Specification and Identification – discussion paper 2006 – Berlin ; Humboldt-Universität
- [12] HILL, C., & MATUSIK, S. (1998) : The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage - . *Academy of Management Review*.
- [13] HILLAGE, J. AND E. POLLARD (1998) : *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*, DFEE report 85. London: Department for Education and Employment.
- [14] HINKIN T.M. (1995) A review of scale development practices in the study of organizations – *Journal of management studies* vol 21
- [15] HIPPEL S (2001). : Contingent work in the late 1990's – *Monthly labor review* –
- [16] HIRSCHFELD R. & FEIDL H. (2000) : Work centrality and work alienation : distinct aspects of a general commitment to work – *Journal of organization behaviour* – vol 27 n° 7-
- [17] HOFF T.J. (2001) Exploring Dual Commitment Among Physician Executives in Managed Care., *Journal of Healthcare Management*, , Vol. 46
- [18] HOLDEN, R. R., & FEKKEN, G. C. (1990). Structured psychopathological test item characteristics and validity. *Psychological Assessment - Journal of Consulting and Clinical Psychology*.
- [19] HOMANS G.C. (1958), "Social behavior as exchange", *American journal of sociology*, n°63.
- [20] HOUSEMAN, S. (2001). Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Employer Survey. *Industrial and Labor Relations Review*.
- [21] HOUSER, R., & ODA, E. A. (1990). The perceived employability scale. Honolulu, HI: University of Hawaii, Department of Counselor Education
- [22] HREBINIAK L.G. & ALUTTO J.A. (1972) : personal and role-related factors in the development of organizational commitment – *Administrative science quarterly* – vol 18.
- [23] IGALENS Jacques, « La responsabilité sociale des entreprise : défis, risques, nouvelles pratiques » (2012)
- [24] SOBCZAK André & MINVIELLE Nicolas (2011), « Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », Vuibert.

## **Incidence de l'Environnement du Point de Vente sur le Comportement d'Achat Impulsif - Application du Modèle SOR au Contexte Algérien**

**BESSOUH Nadira<sup>1</sup> , OMAR BELKHIR Djaoued<sup>2</sup> , ARZI Fethi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ecole Supérieure de Management Tlemcen –Laboratoire MECAS –Algérie

<sup>2</sup>Université Dr Moulay Tahar –Saida –Algérie

**Résumé :** *Améliorer la compréhension du comportement d'achat des consommateurs en général, et de leur comportement d'achat impulsif en particulier, représente un enjeu majeur pour les responsables et les gestionnaires des entreprises de distribution. Il est important pour eux d'utiliser les investissements d'aménagement et d'agencement de leurs magasins et points de vente d'une manière efficace. Ceci constitue l'objet du présent travail qui tente d'étudier et d'analyser l'impact de l'environnement du magasin sur la réalisation d'un achat impulsif. L'objectif recherché est d'étudier les différentes variables de l'environnement commercial qui peuvent développer une impulsivité dans l'achat auprès des acheteurs algériens. Les résultats obtenus indiquent que le bonheur et les émotions positives engendrés par l'environnement du magasin poussent les visiteurs à effectuer des achats impulsifs répétés.*

**Mots clés :** Achat impulsif, Variables situationnelles, Environnement d'achat, Impulsivité.

### **Introduction**

Le marché algérien a connu des mutations qui ont contribué au changement de comportement chez le consommateur algérien (Bessouh et al ; 2015a). Ce dernier n'est plus le consommateur rationnel d'autrefois. Aujourd'hui, les tentations et les stimulations de l'environnement commercial l'encouragent à faire des achats spontanés, irréfléchis et impulsifs. D'autre part, en raison de l'amélioration des revenus, le shopping est devenu une activité récréative. Durant les dernières années, de nombreuses recherches ont tenté de mettre en valeur les circonstances de l'achat impulsif afin d'expliquer la grande fréquentation des points de vente. Dans le même contexte, la présente étude essaye d'examiner les circonstances d'achat ainsi que les attributs du magasin capables d'encourager la réalisation d'un achat impulsif. Dans ce cas, la problématique revient à déterminer les variables environnementales qui peuvent stimuler l'achat impulsif chez le consommateur algérien devant une situation

assez nouvelle pour lui, qui est celle de la grande ouverture sur les marchés internationaux qui ont engendré le foisonnement de produits de tout genre. Il nous a paru intéressant d'étudier l'achat impulsif dans un magasin algérien, choisi comme terrain d'étude, nommé «*Habillement familial*», qui est situé dans la wilaya de Tlemcen. Ainsi, notre questionnement s'est porté sur le mode de communication utilisé dans ce magasin. Une communication adéquate est susceptible de provoquer des impulsions chez le consommateur et pourrait le conduire à avoir un comportement hédonique et assouvir sa quête des plaisirs; c'est ce qui est à l'origine de cet individualisme hédoniste. Nous avons choisi dans cette recherche la catégorie du vêtement, dans un espace classé dans la catégorie des «*Magasins populaires*». L'étude en cours essaie d'indiquer jusqu'à quel degré les techniques commerciales mises en œuvre dans ce type de commerce, à savoir la disposition des étagères, la communication sensorielle qui s'y établit, l'atmosphère et la foule ambiante, peuvent-ils influencer le comportement d'achat de l'acheteur. Le concours de toutes ces variables peut favoriser un achat qui peut se faire d'une manière spontanée, incontrôlée et irréfléchie; c'est un achat impulsif.

Afin d'atteindre nos objectifs, il a été jugé utile d'apporter quelques éléments de réponse à la question suivante: **Comment expliquer la dynamique du comportement d'achat impulsif face au stimulus de l'environnement du magasin?**

Les recherches effectuées antérieurement sur l'impact de l'environnement du magasin sur la réalisation d'un achat impulsif nous amènent à suggérer l'hypothèse suivante:

**H1.** La perception positive des composantes de l'environnement physique du magasin influence positivement la réalisation d'achats impulsifs dans ce magasin

**H1.1.** La perception positive de l'ambiance du magasin influence positivement la réalisation d'achats impulsifs dans ce magasin

**H1.2.** La perception positive du design et aménagement intérieur du magasin influence positivement la réalisation d'achats impulsifs dans ce magasin

Nous pensons que cette recherche va certainement permettre de mieux connaître les facteurs environnementaux qui influencent le processus décisionnel d'un achat impulsif.

### **I. L'achat impulsif**

L'achat impulsif est un concept nouveau qui prend une place de plus en plus importante dans les comportements d'achats des individus. Le concept de l'achat impulsif a été mis en évidence à partir des années 50 par des chercheurs en psychologie sociale et par des techniciens du marketing (Clover, 1950; Dupont Studies, 1950, 1955; Applebaum, 1951; West, 1951; Nesbitt, 1959). Son importance a été mise en avant par tous les théoriciens du marketing, ce qui a généré une multitude de recherches qui ont tenté d'examiner le concept selon diverses approches. Deux volets de recherche ont contribué à l'alimentation des

fondements théoriques de l'étude de ce phénomène. Le premier, fortement imprégné par les théories cognitives, a conceptualisé l'achat impulsif comme un simple achat non planifié. Le deuxième volet s'est inscrit dans une approche expérientielle, où l'achat impulsif est considéré comme une expérience complexe, à caractère hédonique, pouvant donner lieu à des réactions affectives et cognitives bien spécifiques (Rook, 1987). Le concept de l'achat impulsif a toujours suscité de nombreuses polémiques quant à ses définitions. Une des difficultés dans la définition de l'achat impulsif vient du fait que sous le même terme apparaissent différents types d'achats impulsifs, à savoir l'achat impulsif de rappel, l'achat impulsif planifié, l'achat impulsif de suggestion et l'achat impulsif pur ou émotionnel, selon la typologie proposée par Stern (1962). Ainsi, le comportement d'achat impulsif est considéré par les psychologues cliniciens comme un comportement dysfonctionnel, myope et inconsistant dans le temps. Il est un des rares comportements où le fait de perdre son contrôle face à une impulsion est non seulement toléré mais également encouragé par les pratiques du marketing (publicités, aménagement des magasins, mise en scène du produit au point de vente, couleur, musique, éclairage, odeur, etc.) et les conditions de vente (paiement différé, possibilité de remboursement ou d'échange). Par conséquent, on peut dire que la littérature est loin d'être unanime sur la définition de l'achat impulsif. Le concept d'achat impulsif est

une notion pas très claire (Bessouh et al ; 2015b). A ce jour, l'achat impulsif a été étudié par quatre types d'approches, à savoir l'approche «opérationnelle», l'approche «comportementale», l'approche «consommateur» et l'approche «affective». L'acheteur impulsif est considéré comme un consommateur irrationnel, répondant de manière incontrôlée et irréfléchie aux tentations d'achat qui s'offrent à lui en magasin.

On voit donc bien qu'on a tendance à associer l'achat impulsif à l'immaturation; c'est un comportement risqué et dépensier. Mais dans bien des situations de la vie courante, les influences normatives peuvent encourager l'acte d'achat, car considéré comme une bonne chose. Les achats impulsifs peuvent être pour certaines personnes des expériences excitantes et plaisantes. Néanmoins, l'achat impulsif est généralement vécu comme une expérience plus émotionnelle qu'intellectuelle. Ainsi, acheter impulsivement est un moyen (conscient ou non) utilisé par certains consommateurs pour se changer les idées et combattre un sentiment de malaise ou d'humeur maussade.

## **II. L'impact de l'environnement du point de vente sur le comportement d'achat du consommateur**

L'environnement du point de vente apparaît comme une structure multidimensionnelle incluant les couleurs, l'odeur, la musique, la lumière et les matières, ainsi que les relations employés-clients (Dubois, 1996). Dans les années 20, certains chercheurs en psychologie

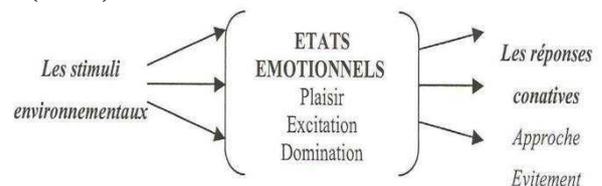
environnementale ont commencé à s'intéresser à l'étude de l'influence de l'atmosphère sur le comportement des individus. Ainsi, des recherches élaborées et sophistiquées ont été menées en marketing sur l'influence de l'environnement d'achat sur les réactions des clients, dès l'année 1974 par Russel Belk, qui a écrit un article fondateur sur le pouvoir explicatif des facteurs situationnels. En marketing, la première recherche sur l'influence de l'atmosphère sur le comportement d'achat des consommateurs a été menée par le Français Guy Serraf en 1963 (cité dans l'article de Daucé et Rieunier, 2002). Son travail a porté essentiellement sur l'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des clients en magasin. Ce thème de recherche a ensuite été oublié jusqu'au début des années 90, date à laquelle un chercheur américain proposa un modèle beaucoup plus complet de l'influence de l'atmosphère du point de vente sur les réactions des consommateurs.

### 2.1. Le modèle de Mehrabian et Russel (1974)

En psychologie environnementale, les travaux de Mehrabian et Russel (1974) sont considérés comme des références importantes pour les recherches menées récemment sur l'influence de l'atmosphère du point de vente sur le comportement du client. Ces deux auteurs ont développé l'échelle de mesure P.A.D. (Pleasure-Arousal-Dominance) qui s'inscrit dans le paradigme S.O.R (Stimulus - Organism - Response). Les deux psychologues indiquent également que les réactions des individus face à

un environnement donné sont de deux types, à savoir «*Approche*» et «*Évitement*». Les comportements du type «*Approche*» impliquent l'intention ou le désir de rester et de flâner à l'intérieur d'un lieu, de l'explorer, et d'entrer en interaction avec les éléments qui le composent ou les individus qui l'occupent. Ces comportements expriment également la volonté de revisiter l'environnement; le client a le sentiment d'être libre de ses actes d'achats. D'autre part, dans le comportement du type «*Évitement*», le client ressent une détérioration de la performance, une insatisfaction, des sentiments d'anxiété et d'ennui, de l'agressivité, ou de la froideur envers les autres; il peut même avoir l'envie de quitter les lieux et de ne plus y retourner. Leur modèle est représenté par la figure ci-dessous.

**Figure 1: Le modèle de Mehrabian et Russel (1974)**



**Source:** Russel J.A. et Pratt. G., (1980), «A description of the affective quality attributed to environments» Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 38, N° 2.

Ces mêmes auteurs ont inclut dans leur modèle les dimensions du *Plaisir* et de la *Stimulation* qui apparaissent comme des variables capables de traduire la diversité des états émotionnels ressentis par les individus à l'égard de l'environnement. D'après eux toutes les émotions peuvent être caractérisées par trois dimensions fondamentales :

- *Le plaisir* (contraire du déplaisir) qui traduit un état de bien-être et de satisfaction de l'individu,
- *L'activation* (où l'excitation, l'éveil, la stimulation) qui s'oppose au sommeil. Cette dimension physiologique témoigne du degré d'éveil de l'individu, et
- *La domination* qui représente le contrôle que l'individu a sur son environnement. A l'opposé, se trouve la soumission qui correspond à un sentiment d'incapacité à influencer son environnement.

Il est important de noter que le modèle de Mehrabian et Russel (1974) constitue une base commune à de nombreux travaux se rapportant aux réactions affectives. En outre, ce modèle s'est aussi penché sur la question relative à l'incidence de l'environnement d'achat sur les comportements des individus. Mehrabian et Russel suggèrent que les stimuli de l'environnement suscitent chez l'être humain des états émotionnels spécifiques qui, à leur tour, influencent ses réactions comportementales. Les effets des facteurs d'ambiance sur les réactions comportementales (Approche/Évitement) sont médiatisés par les réactions émotionnelles (Plaisir/Stimulation/Domination). Cependant, seules les deux premières dimensions, i.e. Plaisir et Stimulation, ont été retenues dans la plupart des études. La dimension « Domination » a été communément attribuée à la dimension cognitive (Donovan et Rossiter, 1982).

## 2.2. Le modèle de Kotler (1973 - 1974)

Kotler (1973 - 1974) a proposé un modèle intitulé « *La chaîne causale connectant*

*l'atmosphère et la probabilité d'achat* ». D'après l'auteur, l'influence de l'atmosphère sur le comportement est basée sur une chaîne causale. Premièrement, l'objet susceptible d'être acheté appartient à un environnement caractérisé par certaines qualités sensorielles qui peuvent être intrinsèques à l'environnement ou bien conçues par le vendeur. Deuxièmement, chaque acheteur perçoit certaines qualités de l'environnement que d'autres ne voient pas. Sa perception est sujette à l'intention sélective, à la distorsion, et à la rétention. Ensuite, les qualités perçues de l'atmosphère peuvent influencer les informations et les états affectifs du consommateur. Enfin, la modification des informations et des états affectifs du consommateur peuvent augmenter sa probabilité d'achat. L'atmosphère peut influencer le comportement d'achat lorsqu'elle est utilisée comme un moyen de création d'attention, de message et d'affect. Pour attirer l'attention du client, le vendeur peut utiliser, par exemple, des couleurs et/ou des bruits dans l'intention d'améliorer la visibilité de son établissement par rapport à ceux de ses concurrents. Pour mettre en valeur les caractéristiques de son magasin, il peut améliorer l'atmosphère qui va aider à faire connaître la cible visée. De plus, l'utilisation de couleurs, de sons et de textures peut, par exemple, stimuler des réactions qui doivent certainement contribuer favorablement à l'acte d'achat.

Enfin, les deux modèles partagent certains points et se complètent sur d'autres. Tous les

deux stipulent que la diffusion des stimuli de l'environnement agit sur les réactions affectives du consommateur qui, à leur tour influencent ses réactions comportementales. En outre, le modèle de Kotler prend en compte l'influence cognitive des variables d'atmosphère sur le comportement du consommateur ; il vient ainsi compléter le modèle de Mehrabian et Russel (1973 - 1974).

### 2.3. Le modèle de Donovan et Rossiter (1982)

En 1982, Donovan et Rossiter ont testé le modèle de Mehrabian et Russel dans le cadre d'un environnement commercial. Ils ont trouvé que deux états émotionnels seulement, i.e. le plaisir et la stimulation, sont des médiateurs significatifs entre les stimuli environnementaux et les réponses du consommateur. Ces mêmes auteurs ont aussi identifié trois raisons principales à la difficulté de mesurer les effets de l'atmosphère du magasin:

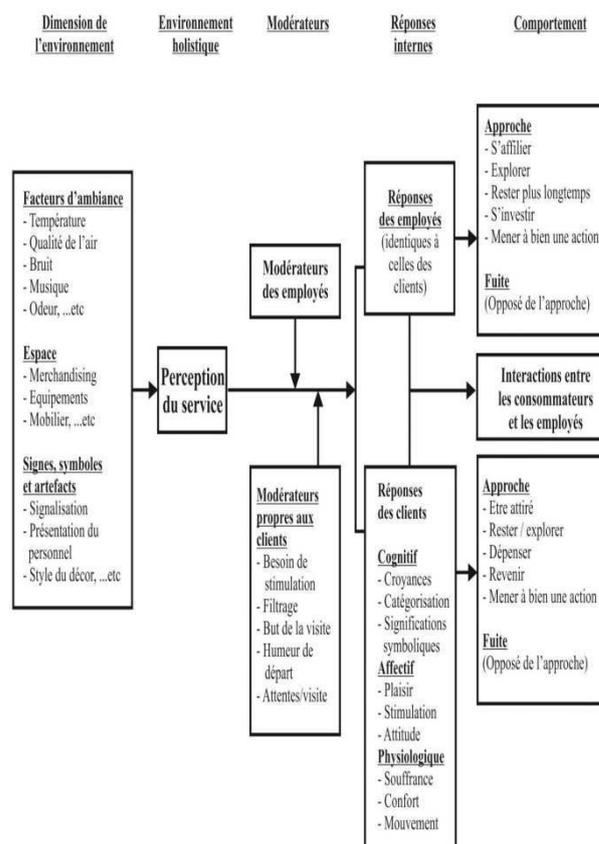
- 1- Les effets sont en général d'ordre émotionnel, donc très difficiles à verbaliser,
- 2- Les effets sont transitoires, donc très difficiles à être rappelés,
- 3- Les effets influencent le comportement du consommateur beaucoup plus à l'intérieur du magasin qu'à l'extérieur (Greenland et McGoldrick, 1994). De nombreux auteurs ont tenté d'enrichir l'approche de l'atmosphère en magasin, mais le modèle le plus complet à ce jour est celui proposé par Bitner en 1992.

### 2.4. Le modèle intégrateur de Bitner (1992)

Pour Daucé et Rieunier, le modèle de Bitner est le plus complet. En effet, ils suggèrent que les

différentes dimensions de l'environnement sont perçues à la fois par le magasinier et l'employé. Les réponses de ces acteurs intègrent leurs réactions cognitives, émotionnelles et physiologiques, ainsi que des variables modératrices, telles que le motif de fréquentation du magasin, la recherche de sensation, etc. Le modèle de Bitner est plus complet que celui de Mehrabian et Russel car ce dernier se limite aux réactions émotionnelles seulement. Les réactions des employés et des consommateurs vont affecter les comportements sur le lieu de service.

**Figure 2 : Cadre conceptuel proposé par Bitner (1992)**



**Source:** Rieunier S. (2000), «L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des clients en magasin: le rôle du tempo, de la notoriété et de l'absence de musique», Actes du 16<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing, Montréal.

L'apport majeur de ce cadre conceptuel repose sur la complétude des effets considérés. Ainsi: - Bitner (1992) souligne que l'atmosphère peut agir sur les individus non seulement d'une manière émotionnelle, mais également cognitive et physiologique,

-Il est bien connu que, jusque-là, l'influence des facteurs environnementaux sur la force de vente du magasin était le domaine réservé de la psychologie environnementale et des ressources humaines,

-Pour Bitner (1992), il est nécessaire d'étudier l'influence des facteurs d'atmosphère à la fois sur les clients et sur les employés dans la mesure où une atmosphère optimale doit satisfaire les deux parties,

-Il est important de mettre en évidence l'existence de variables modératrices individuelles qui ont tendance à complexifier l'étude de l'influence de l'atmosphère sur les réactions des individus,

-Bitner (1992) a présenté l'atmosphère de manière holistique. Lorsque le client entre dans un magasin, il perçoit d'abord l'atmosphère, puis développe des réponses cognitives, affectives et physiologiques, tout en interagissant avec les employés. Les réponses à l'environnement permettent ensuite d'expliquer les comportements d'approche ou de fuite des individus.

Par conséquent, plusieurs opportunités de recherche sur les variables explicatives de l'achat impulsif demeurent encore inexploitées.

L'un des objectifs de la présente recherche consiste à élargir le cadre explicatif de l'achat impulsif, en y intégrant simultanément des variables qui semblent pertinentes, mais qui n'ont été étudiées que de manière occasionnelle dans le contexte algérien.

### **III. Application du modèle S.O.R au contexte d'achat impulsif**

A la lumière de la revue de la littérature, présentée dans la première partie de cette étude, nous constatons que l'achat impulsif est un thème qui revêt une grande importance dans le contexte du comportement du consommateur en magasin. Certaines recherches effectuées précédemment ont insisté sur la dimension sensorielle, et plus particulièrement les dimensions olfactive, visuelle, tactile et sonore de l'atmosphère (Giraud, 2002 ; Luo, 2005 ; Youn et Faber 2000). Cette dimension est considérée comme une réponse essentielle et vitale pour les entreprises qui veulent se différencier de leurs concurrents. Elles doivent prendre en compte d'une manière sérieuse la variable atmosphère qui est capable d'influencer les réponses cognitives, affectives et comportementales de l'individu. L'étude de l'achat impulsif selon une composante affective ne considère plus le consommateur comme un être cognitif qui analyse les attributs du produit d'une manière objective en vue de faire son choix; c'est plutôt un être qui recherche une gratification hédonique. Sa décision repose en fin de compte sur les composantes affectives. Les travaux portant sur l'achat impulsif

témoignent de la complexité de ce type d'achat. Concernant les facteurs déclencheurs de l'achat impulsif, la plupart des chercheurs se sont concentrés sur les facteurs liés aux produits et aux outils marketing; ils considèrent ces facteurs comme une condition incontournable pour la réalisation de ce genre d'achat. Il est intéressant d'ajouter que cette concentration sur les facteurs liés aux produits et aux variables de l'environnement semble être suffisante pour une explication relative de l'achat impulsif.

Le cadre conceptuel de cette recherche s'inspire fortement des travaux menés sur les effets de l'environnement commercial dont les fondements s'alimentent essentiellement de la psychologie environnementale. Le modèle S.O.R (Stimulus-Organism-Response) de Mehrabian et Russel (1974) a constitué le cadre propice pour le développement d'un corpus de recherche riche. Le modèle S.O.R a le mérite de pouvoir prévoir et anticiper les réactions émotionnelles évoquées par l'environnement ainsi que leurs capacités à déboucher sur des comportements d'approche et d'évitement par rapport à cet environnement. Par ailleurs, il est essentiel de mesurer les réactions affectives en temps réel, c'est-à-dire au moment où elles se produisent. Dans le cadre de notre recherche, l'intérêt s'est porté essentiellement sur les émotions expérimentées par le consommateur. L'achat impulsif figure parmi les réponses possibles aux stimuli internes et externes à l'acheteur. Le processus générant de telles réponses peut être examiné dans le cadre du

modèle S.O.R. D'après ce modèle, les stimuli de l'environnement sont responsables des émotions ressenties par un individu. Les types d'émotions qui peuvent être représentées dans un espace à trois dimensions indépendantes et bipolaires forment l'échelle P.A.D. (Plaisir – Activation - Dominance). Cette échelle, développée par Mehrabian et Russel (1974), demeure la plus utilisée parmi les échelles qui permettent de mesurer les états affectifs du consommateur. Elle comporte trois dimensions. L'opérationnalisation des achats impulsifs prend en considération les dimensions affectives et réactives de l'expérience.

#### **IV. Analyse empirique**

Après la description de notre enquête, une analyse préliminaire des données est réalisée, et ensuite le lien entre l'environnement du point de vente et l'achat impulsif est présenté.

##### **4.1. Méthodologie de la recherche**

Pour tester les hypothèses proposées dans cette recherche, une étude terrain a été réalisée auprès de 590 individus ayant visité le magasin «Habillement familial» (Magasin BOUHSSINA) qui est situé dans le centre de la ville de Tlemcen. Le questionnaire a été administré en différentes périodes de l'année, en dehors de toute saison de promotion exceptionnelle. Le choix de notre échantillon a été fait en se basant sur le fait que ce magasin accorde une attention particulière à l'environnement physique. L'environnement physique et l'atmosphère globale dans le

magasin constituent deux variables explicatives de notre recherche.

Le magasin retenu pour notre recherche se caractérise par une taille lui permettant de proposer une grande variété de produits, ce qui favorise les comportements exploratoires tels que la flânerie.

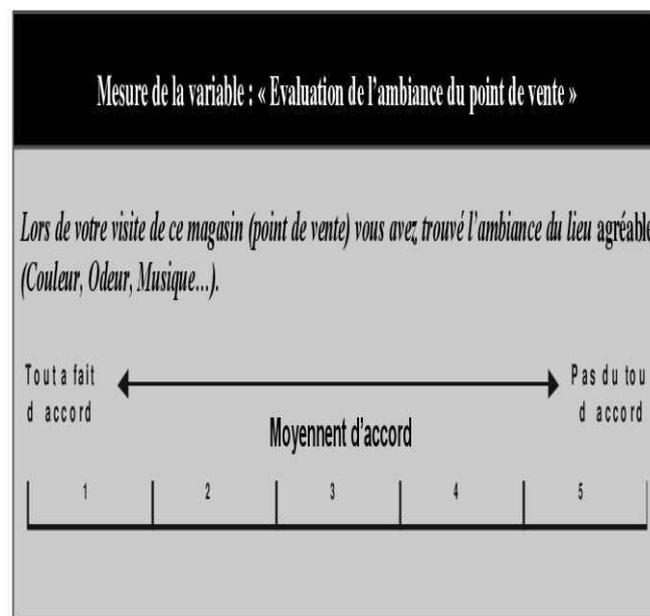
#### 4.1.1. Mesure de l'achat impulsif

La mesure de l'achat impulsif est indispensable si l'on veut déterminer les achats non planifiés à travers une question filtre posée au répondant à sa sortie du magasin: «*Avez-vous effectué un achat que vous n'avez pas programmé de faire aujourd'hui?*». L'objectif est de déterminer les produits achetés de manière non planifiée. Dans le but de réduire la durée d'administration du questionnaire et d'améliorer son acceptabilité par les répondants, nous avons demandé aux consommateurs interrogés de citer au maximum deux achats qu'ils n'avaient pas programmé de faire. Cette question a été posée aux acheteurs qui sont déjà passés à la caisse. Seuls les acheteurs impulsifs peuvent participer à l'enquête; ceci permettra de poursuivre avec les questions mesurant les différentes variables. Cette question ouverte est une interrogation pour laquelle il n'y a pas de réponse préalable. Il faut savoir que la personne interrogée dispose d'une totale liberté de réponse. La raison du choix de ce format de question présente l'avantage majeur recherché dans ce travail qui est celui de la motivation et des raisons sous-jacentes à cette attitude.

#### 4.1.2. Environnement physique

#### Mesure de l'ambiance du point de vente

Afin de mesurer la perception de l'environnement global d'un point de vente par les consommateurs, nous nous sommes référés à l'échelle d'attitude de Likert, en cinq points, allant de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (pas du tout d'accord).



#### 4.1.3. Echelle de mesure des états affectifs

Dans le cadre de cette recherche, l'échelle P.A.D. (Pleasure – Arousal - Dominance), élaborée par Mehrabian et Russel (1974), est celle qui a été utilisée pour mesurer les états affectifs des consommateurs. Trois dimensions sont cependant mises en valeur, à savoir le « Plaisir », la « Stimulation » et la « Dominance ».

Les répondants étaient supposés évaluer chacun des items à l'aide d'une échelle sémantique différentielle se composant de cinq points.

Suite à la visite de ce magasin (point de vente) vous sentez-vous?						
Dimension plaisir						
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord Ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Malheureux (se)	1	2	3	4	5	Heureux (se)
Triste	1	2	3	4	5	Joyeux (se)
Désespéré (e)	1	2	3	4	5	Plein(e) d'espoir
Ennuyé (e)	1	2	3	4	5	Délassé (e)
Contrarié (e)	1	2	3	4	5	Content (e)
Insatisfait (e)	1	2	3	4	5	Satisfait (e)
Dimension stimulation						
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord Ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Animé(e)	1	2	3	4	5	Endormi(e)
Excité(e)	1	2	3	4	5	Non Excité(e)
Apaisé(e)	1	2	3	4	5	Agité(e)
Calme	1	2	3	4	5	Enflammé(e)
Relaxé(e)	1	2	3	4	5	Stimulé(e)
Survolté(e)	1	2	3	4	5	Tranquille
Dimension dominance						
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord Ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Dépendant (e)	1	2	3	4	5	Indépendant (e)
Mené(e)	1	2	3	4	5	Meneur (se)
Impuissant (e)	1	2	3	4	5	Puissant (e)
Guidé (e)	1	2	3	4	5	Autonome
Influencé (e)	1	2	3	4	5	Influent (e)
Soumis (e)	1	2	3	4	5	Maître de moi-même

## 4.2. Résultat préliminaire de l'étude

### 4.2.1. Caractéristiques des acheteurs impulsifs

Durant notre enquête, le questionnaire a été adressé à 590 visiteurs du magasin d'habillement familial. Parmi les 380 personnes

qui ont réalisé des achats impulsifs, on compte 56% de femmes et 44% d'hommes.

**Tableau1: Pourcentages des acheteurs ayant participé à l'enquête, suivant le genre**

Genre	Pourcentage
Femme	56.36%
Homme	43.64%

Ces pourcentages indiquent que les femmes sont plus impulsives que les hommes. Cela veut dire que la frénésie incontrôlable d'achat touche principalement les femmes.

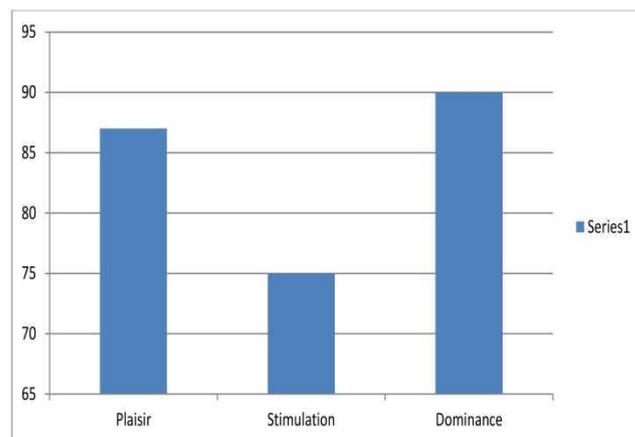
### Mesure de l'ambiance du point de vente

Tout à fait d'accord	Moyennement d'accord	Pas du tout d'accord
32.47%	43.12%	24.41%

Près de 75% des personnes interrogées apprécient l'ambiance du magasin qu'elles ont fréquenté.

**Tableau 2: l'échelle P.A.D**

Caractéristiques	Plaisir	Stimulation	Dominance
	* Content	* Apaisé	* Maître de moi-même
	* Satisfait	* Calme	* Autonome
%	87	75	90



À la lecture du tableau, il paraît que :

- 87% des individus expriment un degré d'accord positif avec les deux items de l'échelle de mesure du plaisir, à savoir «content» et «satisfait».
- Concernant l'échelle de stimulation, on remarque que plus de 75% des individus expriment un degré d'accord positif avec les items «apaisé» et «calme».
- Concernant l'échelle de mesure de la dominance, plus de 90% sont d'accord avec les items « maitre de moi-même » et « autonome ».

#### 4.2.2. Evaluation des réactions émotionnelles

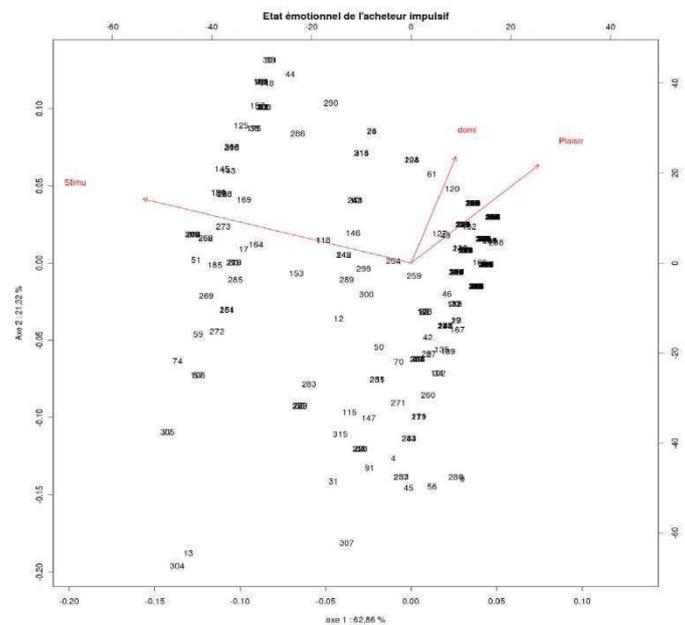
Afin de mesurer les réactions émotionnelles du client lors de son exposition à l'ambiance du magasin, nous avons utilisé la version française de Donovan et Rossiter (1982) de l'échelle P.A.D. de Mehrabian et Russel (1974). Elle est considérée comme l'échelle la plus longue, avec 12 items. Ces derniers ont été mesurés sur une échelle sémantique différentielle se composant de 5 points.

L'analyse en composantes principales (ACP) montre que deux dimensions expliquent 84.18% de la variance. Ce sont (1) Le Plaisir (62.86% de la variance) et (2) la Stimulation (21.32% de la variance). Le modèle situationnel S.O.R. (Stimuli - Organism - Response) a permis de mettre en évidence d'une part, l'importance des variables situationnelles dans l'expérience d'achat impulsif, et d'autre part le rôle central que les états affectifs du consommateur jouent.

**Tableau 3 : Résultats de l'ACP relative à l'état émotionnel de l'acheteur impulsif**

	Comp.1	Comp.2	Comp.3
Standard deviation	4.2490496	2.4749022	2.1316340
Proportion of Variance	0.6285609	0.2132455	0.1581936
Cumulative Proportion	0.6285609	0.8418064	1.0000000

**Figure 3: Représentation graphique de l'ACP relative à l'état émotionnel de l'acheteur impulsif**



## V. Conclusion

Les résultats de cette étude montrent que le magasin « Habillement familial » a su développer une atmosphère polysensorielle propice, qui a réussi à attirer le visiteur et le laisser circuler librement à travers tous les rayonnages du magasin, et lui donner l'occasion d'avoir un contact physique direct avec l'ensemble des produits. De plus, la communication commerciale adoptée dans ce magasin est basée sur l'optimisation du budget des consommateurs, avec des prix attractifs des produits à la vente. En outre, ce magasin «Habillement familial » a su séduire et solliciter les émotions des acheteurs sur le lieu

de vente. Désormais, les distributeurs se doivent donc de penser à rénover leurs magasins plus fréquemment afin de proposer plus d'expérience originale de consommation à des clients toujours plus avides de se divertir (validation de l'hypothèse H1). Le modèle S.O.R. (Stimulus –Organism –Response) a été utilisé dans la présente recherche et a permis de montrer l'impact de l'environnement physique sur l'organisme de l'individu, tel qu'il a été démontré par Mehrabian et Russel (1974) qui ont déclaré que le comportement d'une personne est associé à des comportements d'approche ou d'évitement, selon ses états internes, qu'ils soient émotionnels ou cognitifs. Ce modèle peut être adapté au contexte d'une expérience d'achat impulsif, et les résultats que nous avons obtenus montrent effectivement que les réactions affectives et cognitives engendrent une impulsivité à l'achat qui, à son tour, mène vers l'achat impulsif. Cette étude a aussi révélé que l'atmosphère du magasin est un facteur capable de provoquer des achats impulsifs chez les visiteurs de ce magasin. Dans ce cas, l'achat impulsif doit rester un achat où le consommateur se fait plaisir. Il ne doit pas provoquer un sentiment de regret, de culpabilité ou d'avoir été piégé. Proposer à un acheteur un environnement d'achat et une atmosphère (le choix de l'assortiment et la présentation de l'offre) qui le poussent à ressentir des «coups de cœur» est un moyen de l'enchanter. Il est important de rappeler que l'environnement du magasin est un indicateur de performance, un

moyen qui aide à la réalisation d'achats impulsifs répétés et aussi à la fidélisation de la clientèle.

## References

- [1] Applebaum, William (1951), « Studying consumer behavior in Retail Stores» *Journal of Marketing*, 16(October), 172-178.
- [2] Bessouh.N, Iznasni.I & Benhabib.A (2015a). Factors Influencing Impulse Buying of Algerian Shoppers. *International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online), Volume 4, Issu3 March .P 2319-7064.*
- [3] Bessouh.N, Mir .A, Iznasni.A (2015b). A Test of the Relationship between Buying Impulsiveness and Impulse Purchases. *International Journal of Innovation and Research*, 3(5).
- [4] Clover vernon T. (1950), « Relative Importance of impulse buying in Retail Stores», *Journal of Marketing*, 15(July), 66-70.
- [5] Daucé B., Rieunier S., (2002) Le marketing sensoriel du point de vente, *Recherche et Application en Marketing*, 17, 4,45-60.
- [6] Dubois, B. (1996), « Marketing situationnel pour consommateurs caméléons », *Revue Française de Gestion*, n° 110, septembre – octobre, p.83-89.
- [7] DuPont de Nemours & Co (1950), « Consumer buying Habits Studies».
- [8] Giraud M. (2002), « Les achats impulsifs en hypermarché : segmentation des acheteurs », XVIII<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française d Marketing-Lille, 101-128.
- [9] Kotler P. (1974), Atmospherics as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 48. 64.
- [10] Ladwein R (2003) ; « Le comportement du consommateur et de l'acheteur », 2<sup>ème</sup> édition. Paris. Economica.
- [11] Luo X. (2005), How does shopping with others influence impulsive purchasing?

- Journal of Consumer psychology, 15, 4, 288-294.
- [12] Mehrabian A. & Russel J. (1974). An approach to environmental psychology Cambridge.
- [13] Nesbitt, Saul (1959), « Today's Housewives plan Menus as they shop ». Nesbitt associates Release, 2-3.
- [14] Rieunier S. (2002), Le marketing sensoriel du point de vente, Edition Dunod, Paris.
- [15] Rook D.W (1987), "The buying impulse", Journal of Consumer Research, vol. 14, September, pp. 189-199.
- [16] Russel J.A. et Pratt. G., (1980), «A description of the affective quality attributed to environments» Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 38, N° 2.
- [17] Stern H. (1962), "The significance of impulsive buying today", Journal of Marketing, 26, 253-295.
- [18] West, C John (1951), « Result of Two Years of Study into Impulse Buying » Journal of Marketing, 15 (January), 362-363.
- [19] Youn S. & Faber R. (2000), "Impulse buying: its relation to personality traits and cues ", Advances in consumer Research, 27, p.179-185.

# Les Facteurs Implicites de la Déroute des Subsahariens en Mobilité Estudiantine de la Tunisie Post Révolutionnaire : Étude Exploratoire Inductive

Anissa LOUZIR-BEN HASSINE

Enseignante-chercheuse à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis (Tunisie)  
Doctorante à l'Institut Supérieur de Gestion de Sousse (Tunisie)  
Tél : (00 216) 97 07 98 54  
Adresse : 13 Rue des Phéniciens, Nouvelle médina 2, Ben Arous 2063 (Tunisie)  
Mail : [louziranissa@yahoo.fr](mailto:louziranissa@yahoo.fr)

**« Sans le noir l'œil ne peut pas voir »  
Proverbe marocain**

**Résumé :** Cet article vise à étudier les facteurs tacites de la déroute des Sub-sahariens en mobilité estudiantine de la Tunisie post révolutionnaire (révolution du Jasmin du 14 janvier 2011). En effet, évoquer cette thématique d'actualité exige d'y réfléchir sérieusement car cette déroute peut influencer négativement l'économie tunisienne comme elle implique, à titre d'exemple, un manque à gagner en termes de devises. Ce qui illustre l'enjeu à révéler par le management public. En effet, selon l'association des Étudiants et Stagiaires Africains en Tunisie (2017), la baisse du nombre des étudiants Subsahariens peut atteindre 50 % durant l'année universitaire 2018-2019 par rapport à l'année universitaire 2010-2011. Curieusement, c'est la loi du silence qui prime sur ce sujet. Dès lors, le thème et le problème abordés offrent à notre réflexion des aspects jusqu'ici non explorés. Répondant à ce défi, 140 entretiens individuels libres en face-à-face avec des étudiants Subsahariens, 17 entretiens en groupe d'une heure environ, 15 récits de vie, un travail de documentation ainsi que l'observation participante nous ont permis de délimiter et de comprendre en profondeur les facteurs implicites de cette déroute.

**Mots clefs :** Subsahariens, mobilité estudiantine, Tunisie post révolutionnaire

## 1. INTRODUCTION

En Tunisie post révolutionnaire, le nombre des étudiants Subsahariens a connu une baisse remarquable de plus de 30 %. D'ailleurs, selon l'association des Etudiants et des Stagiaires Africains en Tunisie (l'AESAT), il a eu une baisse de près de 30 % du nombre des étudiants et stagiaires par rapport à 2010, soit 8 000 contre 12 000 Subsahariens en mobilité estudiantine en 2015, et les estimations prouvent la continuation de cette baisse. D'ailleurs, en 2017, lors d'une conférence de presse, l'association des Étudiants et Stagiaires Africains en Tunisie (l'AESAT) déclare que cette baisse peut atteindre les 50 % durant l'année universitaire 2018-2019. Cette baisse est

due à des facteurs explicites (retour officiel de la banque africaine de développement (BAD) à son siège à Abidjan en 2014), mais, également à des facteurs implicites. Curieusement, c'est la loi du silence qui prime sur ce sujet. Par ailleurs, le caractère inexploré de la thématique retenue dans la présente recherche lui octroie un caractère original. De ce fait, aborder cette thématique semble être une niche dans la recherche académique, un terrain qui reste encore vierge.

Cet article vise donc à délimiter et à expliquer en profondeur les facteurs implicites de la déroute des Subsahariens en mobilité estudiantine de la Tunisie post révolutionnaire. Il était principalement guidé par une question principale : Quelles sont les freins à la réussite de la mobilité estudiantine en Tunisie, selon vous ?

Ainsi, suite à une recherche exploratoire inductive fondée sur une méthodologie qualitative triangulaire, plusieurs facteurs implicites à la déroute des Subsahariens en mobilité estudiantine ont été mentionnés. Évoquer cette thématique d'actualité exige d'y réfléchir sérieusement car la déroute des Subsahariens en mobilité estudiantine peut influencer négativement l'économie tunisienne comme elle implique, à titre d'exemple, un manque à gagner en termes de devises.

## 2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette recherche, nous avons opté pour la posture inductive, qui accorde la primauté à l'enquête, à l'observation, voire à l'expérience et essaie d'en tirer des leçons plus générales, des constats universaux (Martin, 2012). En effet, l'induction est définie comme un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général; cela signifie qu'à partir de faits

rapportés ou, le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique préétabli (Blais & Martineau, 2006). Par ailleurs, afin d'analyser efficacement des données qualitatives dans un mode inductif, Thomas (2006) postule que les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de «réponses souhaitées» par le chercheur, et que ces résultats proviennent des multiples interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données.

Dans ce cadre, le travail sur le terrain s'est étalé sur la période 2011-2017. Les techniques de collecte de données incluent : 140 entretiens individuels libres en face-à-face avec des étudiants de divers pays d'origine issus exclusivement de l'Afrique Subsaharienne, 17 entretiens en groupe d'une heure environ, 15 récits de vie, un travail de documentation ainsi que l'observation participante. Le tableau 1 reprend chacune des méthodes de récolte des données utilisées au cours de cette recherche. Chaque entretien durant un peu plus d'une heure. Ces entretiens étaient principalement guidés par une question principale : quelles sont les freins à la réussite de la mobilité estudiantine en Tunisie, selon vous ?

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes référés à l'analyse thématique caractérisée par une importante intervention du chercheur dans la création des catégories de codage, dans la délimitation de celles-ci et lors de l'opération de codage. Le principe est d'identifier un certain nombre de thèmes et de découper le corpus des entretiens par une approche transversale et non pas entretien par entretien. En effet, un thème, ou « étiquettes thématiques », pour reprendre l'expression de Miles & Huberman (2004 : 112), est une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie (Saldaña, 2015). Dès lors, les thèmes émergés de cette recherche inductive sont : le racisme anti-noir (Nérophobie), la distance culturelle, l'instabilité de l'environnement politique en Tunisie post révolutionnaire, considérer les Subsahariens comme les "enfants de Ben Ali", l'éloignement de la famille et l'absence d'amitié avec la communauté locale.

Par ailleurs, le but de l'analyse thématique comme méthode d'analyse de contenu est de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursif de l'énoncé. Dans ces conditions, il s'agit de produire une reformulation du contenu de l'énoncé sous une forme condensée et formelle. L'analyse de contenu « s'organise autour de trois phases chronologiques : le pré analyse, l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation » (Wanlin, 2007 : 249).

La posture épistémologique de cette recherche est le constructivisme. En effet, la démarche constructiviste a pour objectif d'expliquer la réalité tout en élaborant une représentation, comme le souligne Wacheux (1996 : 43) : « le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer ». Conséquemment, l'idée du constructivisme est que les faits étudiés sont construits par les interprétations du chercheur et des acteurs, et que d'autres chercheurs et d'autres acteurs auraient pu les construire différemment. En ce sens, tout est donc subjectif ou du moins contingent à un groupe social (Dumez, 2010 : 07).

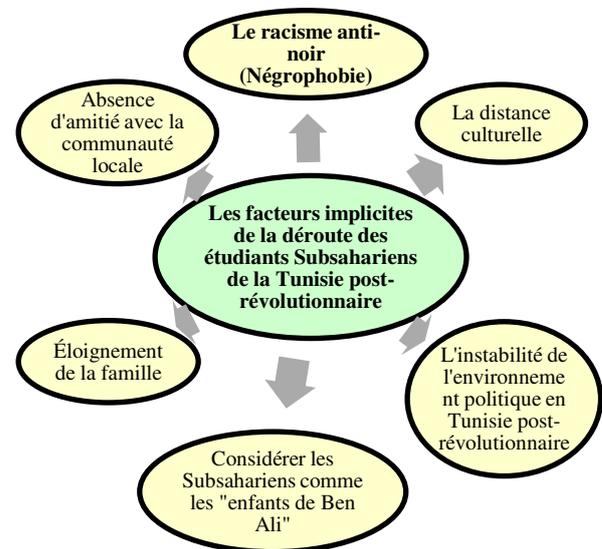
Tableau 1. Méthodes de récolte des données utilisées

Méthode	Nombre	Nombre d'heures
Entretiens individuels libres	140 entretiens individuels libres	Deux cent heures
Entretiens de groupe	17 entretiens de groupes	vingt heures
Récits de vie	15 récits de vie	
Un travail de documentation		Presque Cent-Cinquante heures
l'observation participante	(Depuis 2010 jusqu'au 2015, j'ai enseignée des étudiants Subsahariens)	

### 3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les résultats permettent de formuler six enseignements principaux que nous allons détailler et illustrer par des *verbatim* (voir figure 1).

Figure 1. Les facteurs implicites de la déroute des étudiants Subsahariens de la Tunisie



#### 3.1. La nérophobie

La nérophobie été mentionnée par la quasi-totalité des interviewées. D'ailleurs, elle semble être le handicap principal à l'échec d'une mobilité estudiantine des Subsahariens en Tunisie post révolutionnaire. En effet, la nérophobie est un racisme spécifique à l'égard de personne de peau

foncée ou noire. Elle représente toute attitude ou comportement visant la dévalorisation d'une personne sur la base d'une caractéristique physique qui est la couleur de sa peau (Louzir-Ben Hassine, 2016). Selon Mrad-Dali (2005 :179) : « Aujourd'hui en Tunisie, une relation de mésestime plus ou moins franche constitue l'essentiel des relations entre « Blancs » et « Noirs ». Des représentations stéréotypées de la part des premiers alimentent une forme de racisme ordinaire envers les seconds en général ». Et pourtant, il est très difficile de trouver un citoyen tunisien « blanc » qui vous dit qu'il est raciste. Beaucoup de nos concitoyens, par ignorance ou par hypocrisie, se contentent d'affirmer le contraire. Dès lors, cette recherche nous a permis de constater que la quasi-totalité des interviewés qualifient les Tunisiens comme racistes : [« *Les Tunisiens sont hyper racistes [...] Ils regardent les Noirs comme des bêtes de foire* », « *Les Tunisiens sont des véritables racistes* » ; « *En quittant mon pays, il y a quelques années, je souriais à l'idée de découvrir cette Tunisie dont tout le monde parlait, le "Paris Africain", la "Dame de tous les éloges" (...) Hélas, la phase d'émerveillement passée, je me suis rendu compte que de l'autre côté du miroir se cachait une face plus sombre, plus lugubre : une société infectée par le racisme* »]. D'ailleurs, une minorité aggrave la description des Tunisiens, et les assimile à des primitifs : [« *Ils (les Tunisiens) sont plus que racistes, ils sont des primitifs. A leurs avis, on n'a pas droit au bonheur* »].

Paradoxalement, le discours d'une autre minorité, lui-même, referme un certain jugement sévère vis-à-vis des Tunisiens : [« *Je déteste les Blancs et je suis anti-Tunisien* »]. Curieusement, parfois, un racisme à l'égard des Tunisiens ayant une couleur de peau foncée : [« *Les noirs Tunisiens manquent de dignité* »]. Une telle attitude démontre un certain racisme de leurs parts.

À l'opposé, quelques interviewés ont mentionné que cette qualification ne doit pas être généralisée, ou encore que les Tunisiens ne sont pas tous racistes : [« *Je suis convaincu que certains Tunisiens se comportent mal envers nous (les noirs). Mais, il ne faut pas généraliser non !* », « *À Tunis, il y a un certain nombre des personnes qui insultent les Subsahariens* » ou encore « *on ne peut pas mettre tout le monde dans le même sac* »].

D'un autre côté, les entretiens effectués nous a permis d'illustrer plusieurs manifestations de la négrophobie à l'égard des Subsahariens en mobilité estudiantine en Tunisie. Ces manifestations peuvent être classées en quatre groupes, à savoir : le racisme verbal, les stéréotypes et les préjugés racistes, les actes de discrimination, et l'agression et les comportements extrémistes.

Pour commencer, la présente recherche a révélée que le racisme verbal inclut les plaisanteries de mauvais goût à connotation raciste, les grimaces et les commentaires malveillants, et les moqueries des tenues vestimentaires. En effet, selon les dires des sujets en question : « *Guira guira* », « *Guerd* », « *kahlouch* » Autrement dit : « *Nègre* », « *Singe* », « *Noir* » (dans un sens péjoratif), en Tunisie, ces mots, devenus coutumiers à force de pratique, retentissent fréquemment lorsqu'un Tunisien croise un Africain Subsaharien. Petits, grands, femmes ou hommes. Cette tentation n'épargne personne : [« *Depuis que je suis ici, j'ai appris beaucoup de choses comme la vie n'est pas toujours belle [...] On dit dans tous les pays, il y a des bonnes et des mauvaises personnes, mais ici à Tunis, il y a trop de racisme [...] Même en se promenant, les Tunisiens nous traitent de tous les noms* »].

Pour continuer, la recherche exploratoire nous a permis de constater que les stéréotypes et les préjugés deviennent de plus en plus choquants après la révolution du 14 janvier 2011. Par ailleurs, les stéréotypes et les préjugés les plus horribles est d'être traité comme étant porteur des graves maladies telles que la Sida (VIH) ou encore le virus Ebola. Des stéréotypes blessant excessivement les Subsahariens en mobilité estudiantine installés en Tunisie.

En outre, plusieurs actes de discrimination ont été cités par les sujets en questions. A titre d'exemples le comportement routier des chauffeurs des taxis qui refusent de s'arrêter ou qui imposent un doublement du tarif pour la course d'un étudiant Subsaharien : [« *Les taxis refusent de s'arrêter et vont prendre quelques mètres plus loin des Tunisiens. C'est très démoralisant* »]. Ou encore, le refus de certains Tunisiens d'allouer leurs immeubles à des Subsahariens, par opposition à leur volonté que le locataire étranger soit d'origine européenne. Au reste, selon les propos de la plupart des interviewés, le comportement routiers des Tunisiens a été généralement qualifié d'insupportable : changements de place de métro lorsqu'un africain Subsaharien s'assoit à côté d'un Tunisien, refus de tenir la même barre qu'un noir dans le bus : [« *Si, nous sommes sur un trottoir avec un Tunisien par exemple, c'est le Tunisien qui passe avant nous* »].

Pour terminer, l'agression et les comportements extrémistes résumant la montée de la négrophobie en Tunisie post révolutionnaire. D'ailleurs, trois étudiants originaires de RDC ont été attaqués par un homme armé d'un couteau dans le centre-ville de la capitale tunisienne, samedi 24 décembre 2016. Les associations d'étudiants africains dénoncent les agressions "régulières" dont ils souffrent, liées à leur couleur de peau selon eux. Il faut dire, qu'en Tunisie, ces actes racistes ne sont pas les premiers,

A titre d'exemple, dans un immeuble du centre-ville (à Tunis), à l'avenue de la liberté, dans le quartier de Lafayette plus exactement, connu sous le nom d'immeuble des noirs comme il abrite des étudiants Subsahariens, il y a eu une attaque la nuit du 29 avril 2013 par des Tunisiens : [*« Il est clair que toutes ces agressions physiques, injures haineuses aussi bien dans la rue que sur les réseaux sociaux, visent une couleur de peau », « Nous vivons le racisme en Tunisie. Nous sommes victimes d'injure dans les rues. Nous sommes méprisés, abandonnés, victime de vol et d'agression », « il y a quelques semaines passées, il y eut un étudiant noir qui a été poignardé dès sa descente du métro [...] Nous, les noirs, on ne monte pas dans les grands taxis ou les métros de peur d'être agressé »*].

D'ailleurs, lorsqu'il touche les femmes Subsahariennes, ce racisme peut être extrêmement dangereux et empreint d'un fort relent machiste : [*« Les filles se font agresser au vu et au su de tout le monde, sans que personne n'intervienne. Si elles portent une jupe, cette dernière peut être soulevée », raconte un ancien étudiant d'origine ivoirienne. Pire encore : « Ils se mettent à me caresser dans la rue, ils me proposent souvent d'aller avec eux dans un hôtel de passes »*], affirme une jeune Guinéenne. Cette situation conduit ces femmes à avoir une opinion déplorable de l'homme tunisien et à généraliser les cas particuliers qu'elles ont rencontrés : [*« Lorsque je vois une fille Subsaharienne parler avec un Tunisien, ça me choque »*] ajoute-t-elle.

Ainsi, la négrophobie semble être la cause principale de la déroute des étudiants Subsahariens de la Tunisie. Cependant, il y a d'autres facteurs révélés par les sujets en question expliquant les causes de la baisse de nombre des étudiants.

### 3.2. La distance culturelle

Beaucoup d'étudiants Subsahariens ont considéré que la distance culturelle est un frein à la réussite d'une mobilité estudiantine en Tunisie. Elle encourage, conséquemment, la déroute des sujets en question. En effet, la distance culturelle peut être définie comme étant la différence entre une culture nationale et une autre culture sur la base d'un certain paramètre culturel (De Jong & al, 2014). Elle indique le degré d'éloignement entre deux cultures nationales en termes des systèmes d'idées et des valeurs partagées par les membres d'un même groupe (Angué & Mayrhofer, 2010). En effet, Selon les propos des interviewés, la distance culturelle inclut plusieurs axes, notamment : l'alimentation, la religion, l'habillement: [*« Il y a une différence au niveau de l'alimentation : les plats, les ingrédients, le goût. Bref. Il y a aussi une très grande différence sur le plan habillement parce que nous n'avons pas la même culture, ni la même*

*mentalité »*. « *La Tunisie est un pays arabe d'où ce n'est pas aussi facile de retrouver des églises. En Tunisie, c'est seulement l'Islam qui a une grande place, les autres religions sont méprisées. Contrairement à mon pays laïc dont toutes les religions sont acceptées (l'Islam, le catholique, etc.) »*].

### 3.3. L'instabilité de l'environnement politique en Tunisie post révolutionnaire

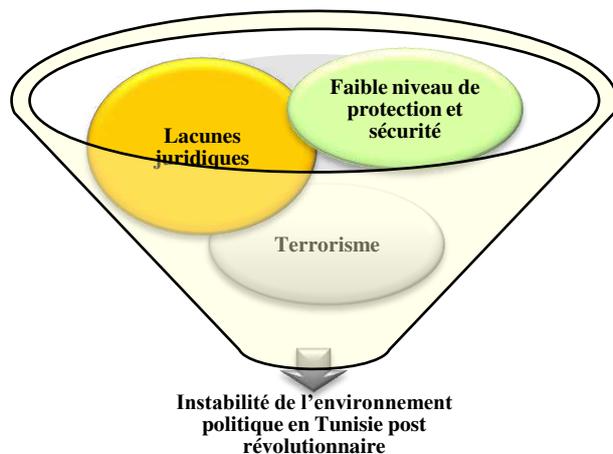
L'instabilité de l'environnement politique en Tunisie post révolutionnaire semble être parmi les causes tacites pivots qui poussent les Subsahariens en mobilité estudiantine à quitter la Tunisie. En effet, selon les propos des sujets en question, l'instabilité de l'environnement politique se traduit par : le faible niveau de sécurité et de protection, les lacunes juridiques et les attaques terroristes (voir figure 2). En effet, beaucoup des Sub-sahariens en mobilité estudiantine nous ont confié que le faible niveau de sécurité et de protection qui prévaut en Tunisie est un élément particulièrement défavorable et poussent les étudiants Subsahariens à quitter la Tunisie. En effet, plusieurs incidents dont les Subsahariens ont été victimes, illustrent cette instabilité de l'environnement politique : [*« La situation a explosé après la révolution, il n'y a plus de chefs et chacun fait ce qu'il veut. Il y a des étudiants qui sont arrêtés et personne n'est informé : ni leurs ambassades, ni leurs connaissances. Au début personne ne s'inquiète de ne pas voir l'étudiant, on pense qu'il est peut-être allé faire un tour à l'intérieur du pays. C'est au bout d'un moment, lorsque personne n'a de nouvelle que l'on comprend qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Et en se rapprochant de Caritas, l'association qui va dans les prisons, on se rend compte que l'étudiant a été arrêté. C'est un peu comme si la police tunisienne s'adonnait à des enlèvements finalement »*].

D'un autre côté, les lacunes juridiques dérangent énormément beaucoup des Subsahariens en mobilité estudiantine. D'ailleurs, le problème des cartes de séjour au compte-gouttes en période post révolutionnaire a été mentionné par certains interviewés : [*« Les cartes de séjour sont délivrées au compte-gouttes et les dossiers de nombreux étudiants rejetés sans justification, se retrouvent dans l'illégalité surtout après la révolution tunisienne », « Quand les Subsahariens en mobilité estudiantine ne sont pas expulsés au cours d'un contrôle policier ou lors d'une descente de police à domicile, ils sont contraints, à l'aéroport, de s'acquitter de lourdes pénalités sonnantes et rébuchantes une fois qu'ils désirent rentrer chez eux »*].

Également, les attaques terroristes semblent être parmi les causes qui poussent les sujet en question à quitter la Tunisie. En effet, depuis la chute du

régime de Ben Ali, la Tunisie a connu beaucoup d'événements qualifiés de terroristes : l'assassinat de Chokri Belaid, leader de gauche, l'assassinat de Mohamed Brahmi, l'attaque deux points de contrôle militaire dans le mont Chaambi, l'attaque de Bardo, l'attaque d'un hôtel à Sousse. Par ailleurs, l'association des étudiants et stagiaires africains en Tunisie a prévenu ses ressortissants Subsahariens (appelés "communautaires") à ne pas sortir de chez eux. Toutefois, la quasi-totalité d'interviewés est consciente que la Tunisie est une terre de paix et non pas de guerre et que le terrorisme est un phénomène qui frappe tout le monde. Il devient le premier problème de sécurité des Etats au 21<sup>e</sup> siècle, autant en Tunisie que dans le reste du monde. D'ailleurs, entre l'année 2016 et de l'année 2017, beaucoup des pays ont été victimes d'attaques terroristes telles que la Québec, la France, l'Allemagne, la Belgique, la Turquie et la liste continue : [*« Pour moi, les salafistes extrémistes sont une petite minorité qui ne rassemble pas les Tunisiens en rien »*]. En outre, beaucoup d'interviewés expriment leur solidarité avec la Tunisie et un certain courage de leurs parts : [*« Terroristes lâches, la Tunisie n'a pas peur ! »*].

Figure 2. Les motifs de l'instabilité politique en Tunisie



Source : Louzir-Ben Hassine (2016 :49)

### 3.4. Les étudiants Subsahariens : « les enfants de Ben Ali » !

Perçue comme une communauté privilégiée sous l'ère Ben Ali, les Subsahariens affirment qu'un récent pic d'agressions les a vulnérabilisés après la révolution du 14 Janvier 2011. En effet, pour de nombreux Tunisiens, Ben Ali était un ami de la communauté africaine. Par ailleurs, pour de nombreux Subsahariens, les Tunisiens les traitent comme étant « les enfants de Ben Ali ». Bien que ce lien perçu entre Ben Ali et la communauté subsaharienne provient en grande partie de la Banque Africaine de Développement (BAD), l'une des plus grandes institutions financières internationales du monde. La BAD est

normalement basée en Côte-d'Ivoire. Cependant, lorsque la guerre civile ivoirienne a éclaté en 2002, le gouvernement Ben Ali a accueilli le déménagement temporaire de la banque en Tunisie, où le siège de la BAD est resté jusqu'en 2014. En effet, si la chute de Ben Ali en 2011 a entraîné l'adoption d'une nouvelle constitution tunisienne, saluée comme l'une des plus progressistes de la région, les étudiants et les militants subsahariens affirment que les lois du pays les laissent vulnérables au moment où leur communauté a connu un pic de violence à son encontre : [*« J'entends souvent la phrase suivante « dégage d'ici, Ben Ali n'est plus là », « Certaines personnes criaient : « Rentrez chez vous ! Ben Ali n'est plus là », «Quelle que soit la nature exacte de la relation de Ben Ali avec l'AESAT et la BAD et sa motivation, le supposé privilège des Subsahariens a provoqué la colère parmi la population au sens large, une frustration qui est directement liée au récent pic de violence »*].

### 3.5. Éloignement de la famille

« Nostalgie », « chagrin », « solitude » se sont des mots qui résument à quel point l'éloignement de la famille déséquilibre la réussite d'une mobilité estudiantine. En effet, bien la constitution et la structuration des réseaux sociaux minimisent un peu la lourdeur de l'éloignement de la famille, beaucoup d'étudiants Subsahariens interviewés confirment à quel point cette situation est une cause décisive de l'échec de la mobilité estudiantine : [*« Je n'ai personne à qui raconter mes journées, ça fait un vide terrible », « Mes parents me manquent énormément, C'est difficile de vivre loin de ta famille [...] De rester pendant des heures tout seul »*].

### 3.6. Absence d'amitié avec la communauté locale

Pour la majorité des interviewés, les interactions entre les Tunisiens et les Subsahariens en mobilité estudiantine sont quasi absentes. [*« Je n'ai jamais eu un vrai ami. Toutes les relations sont basées sur des intérêts. Donc, il est difficile de trouver quelqu'un sur qui on peut faire confiance » ; « Je n'arrive pas à faire des amies Tunisiennes » ; « En Tunisie et plus précisément à Tunis, on ne considère pas l'étranger [...] C'est quelque chose que je vis personnellement et cela me fait très mal au cœur de savoir que nous ne sommes pas considérés par nos propres frères de même contenant surtout nous les noirs... Des choses que je n'arrive pas à expliquer quoique nous soyons tous des Africains ! La seule différenciation se réside dans la couleur de la peau »*].

Cependant, une minorité a sollicitée la meilleure relation avec les Tunisiens. Arthur, étudiant en économie du Congo-Brazzaville, abonde dans son sens : [*« J'ai beaucoup d'amis tunisiens qui*

*m'invitent à leurs fêtes et à leurs mariages. Il y a du racisme ici, mais je ne dirais pas que la Tunisie est un pays particulièrement raciste »].*

#### 4. CONCLUSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Autant que possible, un travail de recherche doit avoir une contribution originale. Dès lors, le choix de ce sujet est loin d'être le fruit du hasard. Évoquer les facteurs tacites de la déroute des étudiants Subsahariens de la Tunisie est une thématique d'actualité qui exige d'y réfléchir sérieusement. D'ailleurs, selon les dires de l'ex-président de L'AESAT (2017) : « *La chute du nombre des étudiants Subsahariens peut atteindre les 50 %* ». Et pourtant c'est la loi du silence qui prime. Ainsi, à travers une recherche exploratoire inductive, nous avons pu regrouper les facteurs implicites de la déroute des étudiants subsahariens en : racisme anti-noir (Nérophobie), distance culturelle, instabilité de l'environnement politique en Tunisie post révolutionnaire, considérer les Subsahariens comme les "enfants de Ben Ali", éloignement de la famille et absence d'amitié avec la communauté locale.

Dès lors, aborder cette thématique a un grand intérêt du moment où la déroute des Subsahariens en mobilité estudiantine peut influencer négativement l'économie tunisienne comme elle implique, à titre d'exemple, un manque à gagner en matière de devises. Sur ce propos, Touré Blamassi, ex-président de l'association des étudiants et stagiaires africains en Tunisie (AESAT), commente (2017) : « *près de 5 000 étudiants sont dans des universités privées, si l'on multiplie par au moins 700 dinars par mois, c'est une manne financière intéressante. Or, si les jeunes étudiants subissent ce genre d'attitudes racistes, c'est dommage. Aujourd'hui, le Maroc compte plus de 12 000 étudiants Subsahariens et beaucoup viennent de la Tunisie, car ils ne se sentent plus bienvenus* ». En outre, bien que l'Afrique semble être l'avenir de l'économie, un potentiel d'investissements et une niche à exploiter, les comportements racistes des Tunisiens peuvent bouleverser les relations politiques entre la Tunisie et l'Afrique. D'ailleurs, selon Touhami Abdouli (2015), secrétaire d'État aux affaires étrangères chargé des affaires arabes et africaines, la Tunisie se démène pour sauver son tourisme et oriente désormais ses efforts vers l'Afrique, un vaste marché à explorer et à exploiter à tous les niveaux, ce qui pourrait relancer l'économie nationale et la croissance. Selon ses paroles, l'ouverture de la Tunisie sur le marché africain lui permettrait de générer deux points de croissance économique supplémentaires.

Au final, afin d'atténuer la baisse continue du nombre des Subsahariens en mobilité estudiantine, nos recommandations incluent la pénalisation de l'acte raciste et la résolution du problème des cartes de séjour à compte-gouttes, bien qu'en avril 2015, la Tunisie a accordé aux ressortissants de 6 pays Africains (le Burkina Faso, la République démocratique du Congo, la République du Congo, le Botswana, le Zimbabwe et la République de Centrafrique) une exemption du visa d'entrée en Tunisie.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anadon M. & Guillemette F. (2006), La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?, *Recherches Qualitatives*, vol.5, p. 26-37.
- Angue K. & Mayrhofer U. (2010), Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires, *M@n@gement*, vol.13, n°1, p. 2-37
- Bastien S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches Qualitatives*, vol.27, n° 1, p. 127-140.
- Blais M. & Martineau S. (2006), L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*, vol.26, n°2, p.1-18
- De Jong G. & Van Houten, J. (2014), The impact of MNE cultural diversity on the internationalization-performance relationship: Theory and evidence from European multinational enterprises, *International Business Review*, vol.23, n°1, p. 313-326.
- Deligne J., Rebato E. & Susanne C. (2001), Races et racisme, *Journal des Anthropologues, Association française des anthropologues*, n° 84, p.217-235.
- Dumez H. (2010), La description: point aveugle de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, vol.6, n°2, p.28-43.
- Labelle M. (2006), Un lexique du racisme : étude sur les définitions opérationnelles relatives au racisme et aux phénomènes connexes. Observatoire international sur le racisme et les discriminations. *Centre de recherche sur l'immigration, l'ethnicité et la citoyenneté (CRIEC) Université du Québec à Montréal, UNESCO*.
- Louzir-Ben Hassine A. (2016), *L'Adaptation des Subsahariens en Mobilité Estudiantine en Tunisie : Stop à la Nérophobie !*, Éditions Universitaires Européennes, Sarrebruck.
- Martin O. (2012), Induction-déduction, in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », p. 13-14
- Mazzella S. (2009), Etudiants africains dans les universités privées tunisiennes: nouvelle figure de l'étudiant «international». *La mondialisation étudiante. Le Maghreb entre Nord et Sud*, p. 327-347.

Miles M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage

Mrad Dali, I. (2005), De l'esclavage à la servitude, *Cahiers d'études africaines*, n°3, p. 935-956.

Pettigrew T. F. & Rw Meertens. (1993), Le racisme voilé : dimensions et mesure, *Racisme et Modernité*, p. 109-126.

Poussel S. (2012), « Noirs au Maghreb: enjeux identitaires ». KARTHALA Editions.

Thomas D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, vol.27, n°2, p. 237-246

Saldaña J. (2015), *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.

Wanlin P. (2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, n°3, p.243-272

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica.

Wells A. (2014). International Student Mobility: Approaches, Challenges and Suggestions for Further Research, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, n° 143, p.19-24.

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](mailto:ipco.direction@gmail.com)  
Phone: (+216) 31 121 155  
[www.ipco-co.com](http://www.ipco-co.com)  
**ISSN: 1737-9334**



**ISSN : 1737-9334**

