

International Centre for Innovation & Development
-ICID-

**Revue et Méthodes sur le Management
et le Commerce International**

**Proceedings of Engineering & Technology
-PET-**

Editeur :

Dr. Ahmed Rhif (Tunisie)

-PET- Vol. 62

ISSN : 1737-9934

ICID

ISSN: 1737-9334

-PET- Vol. 62

International Centre for Innovation & Development

Proceedings of Engineering & Technology -PET-

Revue et Méthodes sur le Management
et le Commerce International

Editeur :

Dr. Ahmed Rhif (Tunisie)

International Centre for Innovation & Development

-ICID-

Editeur en chef:

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

Hela Chabchoub, Tunisie

Hind Kabaili, Maroc

Laoudj Ouardia, Algérie

Merdaoui Kamel, Algérie

Comité de redaction:

Abdelati Hakmaoui, Maroc

Françoise Paquienséguy, France

Philippe Desbrières, France

Mohamed Boukherouk, Maroc

Pauline Escande Gauquié, France

Kerkoub Ibrahim Azzedine, Algérie

Kherchi Medjden Hanya, Algérie

Latifa Fahssis, Maroc

Mohammed Rida Nour, Maroc

Souak Fatma Zohra, Algérie

Amine Dafir, Maroc

Anaïs Theviot, France

Adil Bami, Maroc

Ahmed kensi, Maroc

Brahami Menaouer, Algérie

Bouchaib Ferrahi, Maroc

Hafid Barka, Maroc

Hakima Loukili, Maroc

Mohammed Aarab, Maroc

Redouane Barzi, Maroc

Sommaire

Facteurs facilitateurs et freins à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie. <i>Anissa LOUZIR-BEN HASSINE.</i>	Page 1
ETUDE ET CONCEPTION D'UN PROGRAMME DE FORMATION SELON L'APPROCHE PAR COMPETENCES, Etude de cas d'une formation en Engineering & Projets de la division ENC-SH <i>DJELTI Djamel.</i>	Page 11
L'impact de l'innovation technologique sur l'emploi en Algérie : Une analyse par l'économétrie des données de panel. <i>Younes FERDJ.</i>	Page 35
Démarche Qualité & Startups Algériennes. <i>Fella Bekhouche Ouahdi.</i>	Page 43
Les facteurs d'appropriation des directeurs des établissements scolaires publics marocains à l'usage du Système MASSAR. <i>Latifa Fahssis, Doctorant Omar Bousstta.</i>	Page 55
Les Incitations Dynamiques sur les Fonds Propres comme Moyen de Discipliner le Comportement de Prise de Risques des Banques. <i>Nadir Imoudache.</i>	Page 62
L'impulsivité à l'achat des consommateurs Algériens proposition d'une échelle de mesure. <i>BESSOUH Nadira, OMAR BBELKHIR Djaoued, ARZI Fethi.</i>	Page 68
La croissance Pro-pauvre au Maroc. <i>Ali AOUJIL.</i>	Page 75
Efficacité De l'Arbitrage Et Développement Du Commerce International. <i>BEL-AMIN SAMIR.</i>	Page 80
La place des systèmes d'informations dans la prise de décision. <i>Kenza BENABDEJLIL, Youssef MRABET.</i>	Page 85
Les contraintes d'une économie dépendante d'une ressource naturelle ; cas de l'Algérie. <i>Nassima HAMIDOUCHE.</i>	Page 92
RSE et GRH : vers une redéfinition de la fonction RH- cas du groupe OCP. <i>Ibtissame Lakhli, Hicham Ketatni.</i>	Page 108
Estimation des Efficacités Techniques "Pure" des Ecarts Technologiques A partir de Frontières de Production à Coefficients Aléatoires: Application au secteur du textile en France. <i>Sawssen HAJJI DHAHRI.</i>	Page 115
Nouvelles perceptions de la marque de luxe : Proposition d'une nouvelle échelle de mesure. <i>Fatine el Mouqtafi, Redouane Barzi.</i>	Page 121

Etudier à l'étranger : processus préconstruit vs moyen pour émigrer - cas de la ville de Khouribga. <i>Ibtissame Lakhilili, Ismail Rhraissa, El Arbi Talbi, Youness Jannani.</i>	Page 145
Contribution à l'étude de l'interface marketing-qualité. <i>Abdelouahid KOUCHIH.</i>	Page 154
Influence du commerce social sur l'intention d'achat du cyberconsommateur du réseau Facebook : Région Rabat Salé Kenitra. <i>Fatima Zahra Bougraine, Redouane Barzi.</i>	Page 162
Etude exploratoire auprès des enseignes de la grande distribution : Dans quelle mesure les bénéfices des programmes de fidélisation peuvent-ils conduire à une fidélité à l'enseigne ? <i>Amina Lagzouli, Redouane Barzi.</i>	Page 182
Industrie 4.0 : Perspective et Impact sur la productivité. <i>EL HASNAOUI Mehdi, EL HAOUUD Naima.</i>	Page 195
Bien-Etre au Travail : Quels Déterminants Organisationnels ? <i>Maha Mhimra, Bouchra Esslimani.</i>	Page 207
L'investissement direct étranger en Algérie « Délocalisation de l'industrie automobile au cours de la période 2014-2018 » <i>Zakaria Hamza.</i>	Page 213
La cohésion sociale au service de la communication territoriale. <i>Sayma BACHROUCH.</i>	Page 226
Impact de l'Intelligence Emotionnelle sur les Performances des Etudiants. <i>Chayma El Ameri, Ines Naffouti.</i>	Page 239
La politique monétaire et l'objectif de la stabilité financière. <i>Haj Mansour Nouha.</i>	Page 245
Dette publique extérieure, qualité institutionnelle et croissance économique dans le cas de la Tunisie. <i>Ahmed Agrebi.</i>	Page 266
De l'applicabilité du marketing aux conditions des pays africains. <i>Abdelouahid KOUCHIH.</i>	Page 282
Le Nouveau Droit des Entreprises en Difficultés au Maroc entre la Prévention et la Sauvegarde. <i>BEL-AMIN SAMIR.</i>	Page 294
Les déterminants du versement institutionnel de la zakat: cas des médecins et pharmapreneurs marocains. <i>El Houssain Attak, Tarik Zahrane, Abdeljamil Abaoubida.</i>	Page 305
Les Inégalités spatiales au Maroc: une analyse appliquée aux régions. <i>Ali AOUIJIL</i>	Page 311

Facteurs facilitateurs et freins à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie

Dr. Anissa LOUZIR-BEN HASSINE

Docteur en management, enseignante-chercheuse à la Faculté des Sciences Économique et de Gestion de Tunis (Université Tunis El Manar, Tunisie), Laboratoire de recherche LAMIDED
louziranissa@yahoo.fr

Résumé : Cet article se penche sur les déterminants et les obstacles à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Pour ce faire, 36 entretiens semi-directifs en face-à-face, avec des cadres expatriés issus de divers pays d'origine, nous ont permis de comprendre en profondeur les facteurs facilitateurs et les freins à leur adaptation.

Mots clefs : Expatriation, expatrié, adaptation à l'interaction, Tunisie

Abstract: This article examines the determinants and barriers to adapting to the interactions of expatriate executives. To this end, 36 face-to-face semi-structured interviews with expatriate executives from various countries of origin allowed us to understand in depth the facilitating factors and the obstacles to their adaptation.

Keywords: Expatriation, expatriate, adaptation to interaction, Tunisia

Introduction

Les bouleversements dans le monde des affaires ont favorisé la mobilité internationale. Ils ont placé à ce que l'on appelle l'expatriation des cadres (Barabel et Meier, 2014). En effet, l'expatriation peut être définie comme l'envoi d'un membre d'une société dans une de ses filiales étrangères pour une mission donnée, généralement d'une durée supérieure à six mois, dans l'optique d'un retour dans la même entreprise (Crétien, 2003). Aujourd'hui, l'expatriation demeure une pratique courante au sein des entreprises multinationales (Cerdin et Le Pargneux, 2009 ; Agard et Mevel Pla, 2011 ; Barabel et Meier, 2014). Les expatriés constituent, donc, des figures emblématiques du management international et leur rôle est déterminant dans l'émergence et le développement des organisations dans un environnement mondialisé (Chevrier, 2012).

Certes, la réussite des cadres dans leur mission internationale exige leur adaptation (Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Waxin et Chandon,

2003 ; Crétien, 2003 ; Mérignac et Roger, 2005 ; Cerdin et Le Pargneux, 2009 ; Cerdin, 2012). Selon Cerdin et Le Pargneux (2009), l'adaptation est une notion très importante dans un contexte d'expatriation. Elle inclut trois piliers : l'adaptation à l'environnement général, l'adaptation aux interactions et l'adaptation au travail (Black, Mendenhall et Oddou, 1991). Par ailleurs, l'adaptation interculturelle est un état interne, psychologique, émotionnel et ne peut donc être évaluée que par la personne faisant l'expérience de la nouvelle culture (Waxin et Chandon, 2001).

Ainsi, la présente recherche porte sur les déterminants et les obstacles à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Le but de ce travail est d'étudier donc les facteurs qui influencent l'adaptation interculturelle des cadres appelés à travailler dans un milieu culturel différent de celui de leur pays d'origine.

Dès lors, l'adoption d'une approche universaliste, s'appuyant sur la croyance en l'existence de principes universels de gestion applicables quel que soit le contexte national, peut créer des problèmes interculturels. Par opposition aux approches culturaliste ou contextualise dont le cadre expatrié n'est pas obligé d'adopter les idées émises par les locaux. Il importe juste de les comprendre et les respecter (Dupriez et Simons, 2002 ; Ben Ameer, 2010).

Afin de consolider notre analyse, le présent travail s'articulera autour de trois points : dans la première partie, nous proposerons une délimitation du cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche, nous présenterons dans une deuxième partie notre méthodologie de recherche et nous développerons nos résultats dans une troisième partie. Les intérêts théoriques et managériaux ainsi que les perspectives de notre travail seront discutés en conclusion.

1. Cadre conceptuel

L'adaptation et plus précisément l'adaptation interculturelle occupe une place centrale dans les préoccupations de tous ceux qui s'intéressent à la réussite de l'expatriation. En effet, la période actuelle est caractérisée par l'intensification des situations de travail dans lesquelles les personnes doivent travailler ensemble sans partager forcément la même origine, mentalité, langue et culture (Yanaprasart, 2009). Toutefois, le succès ou l'échec d'une expatriation dépend de l'adaptation interculturelle de l'expatrié (Cerdin, 2000, 2002, 2007 ; Crétin, 2003 ; Mérignac et Roger, 2005).

Dans un contexte d'expatriation, l'adaptation interculturelle serait un processus d'apprentissage amenant à la maîtrise de problèmes venant de la rencontre avec une culture étrangère » (Crétin, 2003). Black, Mendenhall et Oddou (1991) ont identifié trois facettes distinctes qui vont intervenir dans le processus d'adaptation interculturelle : l'adaptation à l'environnement général, l'adaptation aux interactions et l'adaptation au travail.

L'adaptation à l'environnement général inclut les conditions de vie en général, les conditions de logement, la nourriture, le shopping, les achats, le niveau de vie, les loisirs, l'alimentation et les conditions d'hygiène et de santé (Cerdin, 2002 ; Crétin, 2003).

L'adaptation à l'interaction fait référence aux relations entretenues entre l'expatrié et les habitants du pays d'accueil (Black et Gregersen, 1991 ; Waxin et Panaccio, 2004). Elle regroupe la socialisation avec les nouveaux hôtes, les contacts avec les hôtes nationaux en général, les contacts avec les hôtes nationaux en dehors du travail et les relations avec les collègues de travail. Certains auteurs (Cerdin, 2002 ; Crétin, 2003) ont scindé cette dimension en deux : l'adaptation à l'interaction au travail et l'adaptation à l'interaction en dehors du travail. Ainsi, toutes les relations quotidiennes avec les locaux constituent les différentes caractéristiques de l'ajustement aux relations sociales.

Troisième pilier du modèle d'adaptation de Black et al est l'adaptation au travail qui regroupe les responsabilités spécifiques au travail, le niveau de performance, les attentes de performance et les responsabilités d'encadrement (Cerdin, 2002 ; Mérignac et Roger, 2005 ; Cerdin et Lepargneux, 2008).

1.1. Fondements théorique de l'adaptation interculturelle

Plusieurs approches permettent d'étudier l'adaptation interculturelle des cadres expatriés : l'approche universaliste, l'approche culturaliste et l'approche contextualisée. En effet, bien que les deux dernières approches accordent de l'importance

aux différences culturelles, l'approche universaliste se présente comme la tendance de voir sa propre culture, ses traditions et ses modes de comportement comme les seuls corrects (Black, 1990 ; Frimousse et Peretti, 2006).

1.1.1. L'approche universaliste (l'ethnocentrisme)

L'approche universaliste se base sur la convergence et la standardisation des pratiques managériales quel que soit le pays (Frimousse et Peretti, 2006). En effet, il s'appuie sur la croyance en l'existence de principes universels de gestion applicables quel que soit le contexte national. L'ethnocentrisme se présente donc comme la tendance de voir sa propre culture, ses traditions et ses modes de comportement comme les seuls corrects (Black, 1990).

Toutefois, l'adoption d'un modèle standard peut créer des problèmes interculturels. Ces problèmes surviennent quand le cadre expatrié interprète avec la grille de lecture provenant de sa culture d'origine les actes des membres de la communauté d'accueil qui utilisent à leur tour une grille différente (Chevrier, 2004). En effet, l'individu risque de se comporter comme un « narcissique ethnocentrique » qui ne voit que les côtés positifs de sa propre culture et applique ses normes et valeurs pour juger les autres, tout en ignorant leurs points positifs (Calvez et Lee, 2009). Dans cette perspective, une personne a une identification culturelle à soi forte accompagnée par une identification faible aux autres cultures. Dès lors, l'approche universaliste ferme les yeux du cadre international sur les différentes cultures et l'empêche de communiquer avec les locaux puisqu'il croit que sa propre culture ethnique est supérieure aux autres (Ben Ameer, 2010).

1.1.2. L'approche culturaliste

La culture joue un rôle essentiel dans toutes les organisations, en particulier dans les multinationales et les internationales. En effet, la culture nationale exerce une influence sur les comportements des individus, leurs connaissances, leurs interactions et les pratiques organisationnelles (Reiche et al., 2010). Dans cette visée, les travaux de Hofstede (1987), de Hall (1976) et d'Iribarne (1989) constituent une source importante d'informations puisqu'ils permettent non seulement d'avoir une idée sur les différences culturelles mais ils aident à en prendre conscience et les comprendre (Varner et Palmer, 2005, Ben Ameer, 2010). Ces études favorisent donc les rencontres interculturelles entre les cadres expatriés et les locaux à l'intérieur et à l'extérieur du travail (Barel, 2006).

Pour commencer, Hofstede a inventé le premier modèle exposant les dimensions culturelles

nationales et il a contribué, d'une façon remarquable, à la compréhension de la problématique multiculturelle à travers l'élaboration d'une grille culturelle fréquemment utilisée dans la sphère du management. Pour lui la culture est une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'homme par rapport à une autre (Hofstede et Bollinger, 1987). Par ailleurs, les dimensions culturelles révélées par Hofstede sont les suivantes : individualisme versus collectivisme, distance hiérarchique, aversion pour l'incertitude, masculinité versus féminité, orientation temporelle et indulgence versus sévérité.

Pour continuer, Hall, anthropologue américain, a effectué des recherches sur la perception culturelle. Pour lui, en relation d'interculturel, les méthodes de travail sont influencées par le rapport qu'ont les individus au contexte, au temps, et à l'espace. Son postulat stipule que « *la culture est communication et la communication est culture* ». D'ailleurs, « *l'originalité de son approche anthropologique est de considérer la communication comme objet d'étude parce qu'elle est à la fois vecteur de transmission de la culture et espace de cristallisation de cette dernière. En outre, Hall s'est intéressé aux différences culturelles observables dans les comportements, principalement lors d'interactions entre représentants de deux cultures différentes. Les situations d'interaction interculturelle sont, en effet, des situations dans lesquelles les différences de comportements et d'attentes apparaissent de façon particulièrement marquée* » (Barmeyer et Davoine, 2008, p. 57).

Pour terminer, d'Iribarne, (2002) postule que la culture est un processus d'interprétation. Autrement, les individus attribuent des significations à leur réalité à partir d'un référentiel de sens. C'est en quelque sorte l'approche interprétative où chacun interprète de manière personnelle ce qu'il vit (d'Iribarne, 2002). D'Iribarne (2004) a annoncé que l'affirmation absolue de spécificités culturelles évoquées par les auteurs du management interculturel est critiquable. En effet, avoir une société ayant un score élevé d'individualisme ne veut pas dire, que l'on retrouve le même degré d'individualisme chez tous ses membres.

Dans cette perspective, l'approche culturaliste affirme que le cadre expatrié n'est pas obligé d'adopter les idées émises par les locaux. Néanmoins, il importe de les comprendre et les respecter (Dupriez et Simons, 2002). Autrement dit, il s'agit d'identifier les différences culturelles pour favoriser les relations entretenues entre l'expatrié et les habitants du pays d'accueil.

1.1.3. L'approche contextualisée

L'approche contextualisée « *s'inscrit, selon Brouwers et al. (1997), comme l'une des démarches les plus prometteuses et les plus riches pour la compréhension des organisations dans leurs dimensions humaines et processuelles. Il s'agit d'un cadre particulier d'analyse qui tente de comprendre, dans une perspective constructiviste, les processus interactifs par lesquels un contenu évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les relations, interactions, jeux de pouvoirs entre acteurs influant la vie des organisations* » (Husser, 2005, p.65).

Pettigrew met aussi en évidence, le rôle de la culture qui relie structure et processus et qui joue un rôle significatif lors des grands bouleversements. En effet, selon lui les formes de coordination et de contrôle prennent leurs racines dans la culture (Godelier, 1998) et le changement stratégique en tant que processus collectif dépend des valeurs des membres de l'organisation. Dès lors, la théorie contextualisée est articulée autour de trois dimensions centrales : contexte, continu et processus. Dans sa perspective contextualisée, Pettigrew prend en compte le contenu du changement étudié, la compréhension du processus de changement et les contextes dans lesquels il se produit.

1.2. Les facteurs susceptibles d'influencer l'adaptation interculturelle des cadres expatriés

Plusieurs facteurs semblent être capables d'influencer l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. En effet, celles-ci peuvent être scindées en facteurs individuels à l'expatrié, le facteur temporel les facteurs liés à l'organisation et au travail de l'expatrié et les facteurs liés au pays d'accueil (distance culturelle).

1.2.1. Les facteurs individuels à l'expatrié

Inspiré d'une riche revue de la littérature (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 2000, Waxin et chandon, 2003 ; Waxin et Panaccio, 2004, Osman-Gani et Rockstuhl, 2009 ; Cerdin, 2012 ; Mérignac et Grillat, 2012 ; Bartel-Radic, 2014 ; Vignal, 2015), nous avons pu délimiter plusieurs facteurs individuels à l'expatrié susceptibles d'influencer sa socialisation avec les nouveaux hôtes. Ces facteurs sont : l'adaptabilité de l'expatrié, l'expérience internationale antérieure, la décision d'expatriation, la motivation, et la constitution et structuration des réseaux sociaux.

L'adaptabilité de l'expatrié

Mendenhall et Oddou (1985) ont pu identifier quatre dimensions de l'adaptabilité de l'expatrié : la dimension personnelle, la dimension relationnelle,

la dimension perceptuelle et la dimension culturelle. Les trois premières dimensions concernent les facteurs individuels de l'adaptation. La dimension culturelle quant à elle va dépendre de la culture du pays d'affectation plutôt que de l'expatrié lui-même.

-**La dimension personnelle** inclut : la capacité de substitution, la capacité à faire face au stress et la compétence technique (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Cerdin, 2000).

- **La dimension relationnelle** fait référence à l'habileté de l'expatrié à interagir avec les locaux (Waxin, 2004). Elle comprend l'aptitude à développer des relations interpersonnelles et la volonté de communiquer avec les nationaux du pays d'accueil (Mendenhall et Oddou, 1988 ; Cerdin, 2000).

- **La dimension perceptuelle** correspond à la capacité de comprendre les raisons du comportement des étrangers. Cette capacité permet de réduire l'incertitude dans les relations interpersonnelles et favorise ainsi l'adaptation (Waxin, 2004).

L'expérience internationale antérieure

L'expérience internationale antérieure est mesurée en additionnant le nombre de mois que le cadre déclare avoir passé à l'étranger dans le cadre de différentes expatriations. En effet, plusieurs études (Cerdin, 2002 ; Waxin et Chandon, 2003 ; Waxin et Panaccio, 2004) ont relevé que l'expérience antérieure constitue un facteur facilitateur de l'adaptation de l'expatrié. D'ailleurs, une enquête menée par Bartel-Radic (2014) auprès de 443 personnes de 27 pays montre que les personnes ayant le plus d'expériences internationales sont aussi celles dont les compétences interculturelles sont les plus élevées. Par ailleurs, les expériences internationales antérieures favorisent les contacts avec les hôtes nationaux en général,

La décision d'expatriation

une mobilité internationale voulue (libre choix) serait plus favorable en termes d'adaptation qu'une mobilité subie (Cerdin, 2002 ; Cerdin, 2011).

La motivation à l'expatriation

L'adaptation aux interactions dépend de la motivation de l'expatrié (Waxin et Chandon, 2003 ; Crézien, 2003). Selon Cerdin (2002), il existe un lien très important entre la motivation des expatriés et l'adaptation, à savoir que les motifs qualifiés par Cerdin de « positifs » sont : l'expérience personnelle, la promotion immédiate, la rémunération et le désir de changement. La littérature montre également que l'expatriation peut être envisagée par les salariés pour des raisons de carrière (Cerdin, 2012 ; Vignal, 2015). Bien entendu, ces motifs favorisent l'adaptation aux

interactions de l'expatrié, inversement aux motifs « négatifs ».

La constitution et la structuration des réseaux sociaux

La constitution et la structuration des réseaux sociaux n'ont jusqu'ici bénéficié que de peu d'attention dans la littérature (Osman-Gani et Rockstuhl, 2009 ; Mérignac et Grillat, 2012). Cependant, « l'expatriation représente, pour le cadre et sa famille, un double challenge au niveau du lien et des réseaux sociaux. Les expatriés doivent, d'une part, faire le deuil des liens sociaux dont ils sont coupés lors du départ puis, d'autre part, être capable de reconstruire, une fois sur place, un réseau social source de soutien. Ce besoin d'interaction sociale est indispensable à l'équilibre des expatriés » (Mérignac et Grillat, 2012, p.117).

1.2.2. Le facteur temporel : le temps passé dans le pays hôte

D'après plusieurs recherches (Crézien, 2003 ; Delobbe et al., 2005 ; Yala, 2008 ; Ben Ameer, 2010), l'adaptation dépend du temps passé dans le pays hôte. En effet, le temps est la base mesurable de la vie. Il est la base de mesure de déroulement de l'expérience d'expatriation (Barzantny, 1999). « *L'expatrié travaille avec des populations dont les mœurs, les coutumes et les valeurs sont parfois radicalement différentes des siennes. Il a souvent du mal à les comprendre et le décodage prend du temps* » (Yala, 2008 : 116). Ainsi, le temps passé dans le pays hôte peut atténuer la nouveauté de la culture et avoir une influence sur l'adaptation (Delobbe et al., 2005).

1.2.3. Facteurs liés à l'organisation et au travail de l'expatrié

Plusieurs facteurs liés à l'organisation et au travail de l'expatrié ont une influence sur son adaptation. Ces facteurs sont : la formation interculturelle, les facteurs relatifs au travail et les facteurs organisationnels.

La formation interculturelle

La formation interculturelle préalable des expatriés a suscité beaucoup d'intérêt de la part de la littérature. Elle doit théoriquement présider la mission d'expatriation afin de faciliter l'intégration de l'expatrié (Cerdin, 2002 ; Waxin et Panaccio, 2004 ; Waxin et Barmeyer, 2008).

Les facteurs relatifs au travail

Le modèle de l'adaptation des expatriés de Black et al., a suggéré que quatre facteurs relatifs au travail influencent positivement l'adaptation au travail : la clarté du rôle, l'absence de contradiction dans le rôle, un rôle semblable entre celui du pays d'origine et celui d'affectation et enfin l'autonomie dans le rôle. Ces facteurs sont d'autant plus importants que

l'adaptation au travail conditionne la performance au travail (Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 2002 ; Delobbe et *al.*, 2005 ; Ben Ameer, 2010).

Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels ayant une influence sur l'adaptation de l'expatrié sont : la nouveauté de la culture organisationnelle, le support social organisationnel et l'aide logistique (Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 2002 ; Crétien, 2003 ; Waxin et Chandon, 2003 ; Mérignac et Roger, 2005 ; Slama, 2014). Pour commencer, la nouveauté de la culture de l'organisation hôte peut augmenter l'incertitude due au changement de l'environnement de travail et retarde conséquemment l'adaptation : « *Plus la culture organisationnelle de l'organisation hôte est éloignée de celle de l'organisation d'origine, plus l'adaptation au travail de l'expatrié s'en trouve difficile* » (Delobbe et *al.*, 2005, p. 358). Pour continuer, le soutien est une contribution physique, émotionnelle ou symbolique apportée par l'entreprise d'origine aux individus et augmentant leurs capacités nette à faire face au changement (Delobbe et *al.*, 2005). Pour terminer, le soutien organisationnel peut être décomposé en soutien logistique et soutien social.

1.2.4. Les facteurs liés au pays d'accueil : la distance culturelle

Le fait d'être expatrié est une expérience enrichissante qui demande une grande capacité d'adaptation due à la confrontation à un nouvel environnement. En effet, plus la culture du pays d'affectation est différente de la culture d'origine de l'expatrié, plus l'expatrié aura des difficultés pour entretenir des relations avec les locaux (Cerdin, 2002). Ces difficultés se traduisent essentiellement par des problèmes de perceptions et de stéréotypes. Il est important de souligner donc que les différences de culture nationale peuvent être source de conflits. Toutefois, « *ce n'est pas la culture en soi qui semble influencer directement l'adaptation, mais l'écart qui peut exister entre une culture de départ et une culture de destination* » (Cerdin, 2002, p.187). Church (1982) parle de ce phénomène en termes de « *distance culturelle* » et Tung (1987) en termes de « *dureté de la culture* » (Waxin et Barmeyer, 2008).

Par ailleurs, la distance culturelle indique le degré d'éloignement entre deux cultures nationales en termes de systèmes d'idées et de valeurs partagées par les membres d'un même groupe (Angué et Mayrhofer, 2010). Si la distance culturelle est énorme, elle peut entraîner de graves divergences en termes de comportements. Un expatrié non musulman qui s'expatrie dans un pays musulman peut être dérangé par les coutumes, les traditions et la religion. Dans quelques pays, comme L'Arabie

Saoudite, il s'avère même impossible pour les femmes célibataires n'ayant pas de tuteur arabe (un père ou un membre de la famille dans le pays) d'obtenir un permis de travail (Waxin et Barmeyer, 2008).

Ainsi, plus les différences culturelles entre le pays d'origine et le pays d'affectation sont importantes plus l'adaptation interculturelle s'avère difficile.

2. Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette recherche est de comprendre en profondeur les facteurs facilitateurs et les freins à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie. Notre enquête est de nature qualitative. En effet, le choix d'une méthode qualitative se justifie par la sensibilité du sujet traité ainsi que sa profondeur, qui nous fait douter de l'efficacité d'une approche quantitative basée sur des questionnaires. Par ailleurs, le chercheur ne doit pas avoir de préférence *a priori* pour un outil bien précis, l'utilisation d'entretiens semi directifs nous a paru particulièrement adaptée à la problématique, aux objectifs et à l'orientation théorique de cette recherche.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu mener 36 entretiens semi-directifs en face à face avec des cadres expatriés en Tunisie issus de divers pays (Canada, Italie, France, Portugal, Algérie, Maroc, Egypte, Gabon, Côte d'Ivoire, Cameroun et Sénégal). Ainsi, le tableau 2 illustre la composition de l'échantillon des répondants.

Tableau 2: Composition de l'échantillon des répondants

Pays d'origine	Nombre d'expatriés interviewés
Canada	2 expatriés
Italie	6 expatriés
Portugal	3 expatriés
France	12 expatriés
Egypte	2 expatriés
Algérie	2 expatriés
Maroc	2 expatriés
Cameroun	2 expatriés
Côte d'Ivoire	2 expatriés
Gabon	2 expatriés
Sénégal	1 expatrié

Le travail sur le terrain s'est étalé en Tunisie. Les entretiens ont une durée moyenne de 60 minutes. Ces entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien conçu autour des thèmes suivants : le choix de l'expatriation (choix personnel ou choix imposé, les causes d'expatriation), les qualités personnelles de l'expatrié (l'adaptabilité de l'expatrié), les affectations à l'étranger de l'expatrié (son expérience internationale antérieure), la

formation interculturelle, l'organisation, le travail, la culture du pays d'affectation (les appréciations et les obstacles), les réseaux sociaux et la famille de l'expatrié. Il a été, au préalable, soumis à un pré-test afin de le réajuster et améliorer sa qualité.

Au final, dans ce travail de recherche, nous nous sommes référées à l'analyse thématique. Le principe est d'identifier un certain nombre de thèmes et de découper le corpus des entretiens par une approche transversale et non par entretien par entretien.

3. Présentation des résultats

Les entretiens réalisés auprès des 36 cadres expatriés nous ont permis de constater que certains expatriés sont adaptés au contexte tunisien, alors que d'autres ne le sont pas du tout. Ils nous ont, également, permis de comprendre en profondeur les facteurs influençant leur adaptation en Tunisie. En effet, Si certains de ces facteurs font écho à ceux de la littérature, d'autres sont davantage spécifiques au contexte tunisien.

Ainsi, les résultats permettent de formuler deux enseignements principaux que nous allons détailler et illustrer par des *verbatim*.

3.1. Les facteurs facilitateurs à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie

Les entretiens réalisés avec les 36 expatriés interviewés nous ont permis d'identifier un ensemble de déterminants à la réussite de l'adaptation interculturelle des cadres expatriés.

Pour commencer, les déterminants liés à l'individu et qui vont jouer un rôle fondamental dans son adaptation interculturelle incluent : la volonté de communiquer et le souhait de développer des relations interpersonnelles avec les Tunisiens, la volonté de comprendre le comportement des Tunisiens, les expériences internationales et les voyages touristiques, la connaissance de la langue française par les locaux tunisiens, le choix de l'expatriation, les motivations de l'expatrié, le fait de se sentir proche de la Tunisie, la stabilité familiale et enfin la constitution et la structuration des réseaux sociaux.

Idem, la majorité des expatriés interviewés nous ont confié que **la volonté de communiquer et le souhait de développer des relations interpersonnelles avec les Tunisiens** a joué un rôle très important dans leur adaptation : « *J'aime vraiment parler avec des gens comme vous... et donc ce qui facilite mon adaptation, c'est ma curiosité et l'acceptation de l'autre* ». En effet, la volonté de communiquer fait référence à la dimension relationnelle de l'expatrié c'est-à-dire son habileté à interagir avec les locaux ainsi que sa capacité à développer des relations

interpersonnelles. La façon de communiquer avec « l'autre » a également été soulignée par une minorité d'expatriés et semble, en effet, jouer un rôle dans l'adaptation de cette minorité. La façon de communiquer requiert toutefois une certaine connaissance de la mentalité du pays : « *Lorsqu'il s'agit de rencontrer des locaux tunisiens et travailler avec eux, l'expatrié doit savoir communiquer avec les locaux et connaître leur mentalité afin de s'adapter* ».

Pour continuer, certains expatriés interviewés considèrent qu'avoir bénéficié d'une **expérience internationale antérieure** a joué un rôle très important dans leur adaptation interculturelle : « *Avant de m'expatrier en Tunisie, j'ai vécu une année en Grande-Bretagne et quelques mois en Roumanie dans le cadre de mes activités professionnelles. J'ai trouvé ces expériences enrichissantes. Ces expériences ont été très bénéfiques parce qu'elles m'ont permis de côtoyer des professionnels chevronnés* ». En outre, certains expatriés nous ont confié que **les voyages touristiques, les études poursuivies à l'étranger et le vécu à l'étranger** avaient énormément facilité leur adaptation en Tunisie. Effectuer des voyages à travers le monde semble être à l'origine d'une certaine ouverture d'esprit et du respect de l'autre : « *J'ai visité plusieurs pays. Les fréquentations avec les indigènes m'ont aidé à comprendre les autres et c'est ça qui m'a permis de m'intégrer dans la société tunisienne et dans le monde professionnel* ». Ainsi, dans les propos de la plupart des expatriés interviewés, l'expérience internationale antérieure n'est pas systématiquement soulignée comme un facteur jouant un rôle fondamental dans l'adaptation. Par contre, les voyages touristiques, les études poursuivies à l'étranger ou encore le vécu à l'étranger semblent avoir été davantage mentionnés par les interviewés voire considérés comme un facteur déterminant dans l'adaptation : « *Mon enfance et mon adolescence au Maroc m'ont laissé un formidable souvenir de l'Afrique du Nord* ».

De plus, **la connaissance de la langue française par les locaux** tunisiens semble avoir facilité l'adaptation de la plupart des expatriés français dans la mesure où elle a simplifié les interactions avec les locaux. D'ailleurs, la connaissance de la langue des expatriés par les hôtes est considérée non seulement comme un facteur déterminant à leur adaptation mais également comme un facteur qui a favorisé le choix de la Tunisie comme destination d'expatriation : « *Quand les tunisiens savent que vous êtes français, ils vous parlent dans votre langue, chose vraiment agréable* ». Par conséquent, le fait que la langue officielle de la Tunisie soit l'arabe ne semble pas constituer un problème étant donné que la majorité des Tunisiens parlent et comprennent la langue française.

De même, les entretiens effectués avec des cadres expatriés en Tunisie nous ont permis de réaliser que les **motivations à l'expatriation** jouent un rôle très important dans l'adaptation des cadres interviewés. Les sources de motivation qui vont influencer sur l'adaptation vont, toutefois, différer d'un expatrié à l'autre. Premièrement, la possibilité, grâce à l'expatriation, de propulser sa carrière et d'obtenir des revenus plus élevés par rapport à leur pays d'origine constituent une motivation très importante, jouant un rôle déterminant dans leur adaptation : « *L'intérêt financier et la valorisation d'une carrière sur le plan international sont les causes qui m'ont poussé à accepter de partir pour la Tunisie* ». Deuxièmement, la recherche du changement et le désir de vivre quelque chose de différent semblent avoir facilité l'adaptation de certains interviewés dans la mesure où cela constituait une source de motivation très importante pour eux. Il en est de même de la recherche d'un challenge, de l'envie de découvrir d'autres pays et d'autres cultures ou encore de la recherche d'un enrichissement culturel. Ce type de motivation qui repose sur une certaine curiosité et l'attrait pour une mentalité différente semble avoir facilité l'intégration de ces expatriés à la Tunisie : « *J'adore le changement, vivre une expérience à l'étranger est un projet que j'ai toujours voulu vivre* ». Troisièmement, trois expatriés nous ont confié que la fuite d'une situation jugée difficile à vivre dans le pays d'origine les a poussés à accepter l'expatriation sans avoir facilité leur adaptation. Ainsi, les résultats montrent que les motifs d'expatriation sont multiples. La plupart des expatriés interviewés considèrent que les raisons d'expatriation facilitant leur adaptation sont personnelles ou professionnelles.

Idem, la majorité des expatriés interviewés qui semblent adaptés considèrent que le facteur qui a le plus facilité leur adaptation est **le fait de se sentir proche de la Tunisie**. Pour ces expatriés, la Tunisie est un pays qui par certains côtés ressemble beaucoup à la plupart des pays développés : « *Franchement, je n'ai pas eu beaucoup de difficultés pour m'adapter à un pays qui, par certains côtés, est assez semblable au mien* ». D'ailleurs, la place de la femme dans la société tunisienne, mentionnée par beaucoup de répondants, semble faciliter l'adaptation de nombreux expatriés interviewés. Selon eux, la Tunisie garantit la liberté de la femme. Celle-ci, en effet, semble pouvoir exercer n'importe quelle profession légale. Une telle position joue un rôle très important dans l'adaptation de la plupart des expatriés ainsi que de celle de leur conjoint : « *La femme tunisienne est libre d'exercer n'importe quelle fonction légale, chose extraordinaire qui contribue énormément à mon adaptation* ». En outre, une minorité des répondants a affirmé que le fait d'être proche de la communauté maghrébine par des amitiés et des

liens professionnels influence aussi bien sur la décision d'expatriation et sur l'adaptation de l'expatrié : « *Déjà j'étais proche de la communauté maghrébine par des amitiés et des liens professionnels. Je connaissais un peu la mentalité et la culture. Ça m'a encouragé à partir vers ces nouveaux horizons* ». Ainsi, pour ces expatriés l'identité culturelle des uns et des autres ne doit pas s'effacer dans la rencontre entre les cultures puisque le respect mutuel des cultures permet le développement de relations positives : « *Reconnaître l'autre comme différent, c'est accepter de relativiser mon propre système de valeurs, c'est admettre qu'il puisse y avoir d'autres motivations, d'autres références, d'autres habitudes que les miennes* ».

Pour terminer, l'éloignement du pays d'origine est un problème mentionné par certains expatriés. Toutefois, **la constitution et la structuration des réseaux sociaux** semblent être une solution adéquate pour beaucoup d'interviewés. En effet, les réseaux sociaux sont définis par beaucoup d'interviewés comme source de soutien et de liaison qui répond au besoin d'interaction. Il est donc indispensable à l'adaptation de l'expatrié au nouvel environnement culturel : « *Les expatriés doivent, d'une part, faire le deuil des liens sociaux dont ils sont coupés lors du départ puis, d'autre part, être capables de reconstruire, une fois sur place, un réseau social qui est une source de liaison et d'appartenance* ». Les propos de ces interviewés nous ont permis de constater que les liens sociaux permettraient de réduire le stress : « *J'avais besoin de passer beaucoup de temps connecté sur Facebook, avec mes proches, pour diminuer mon stress* ».

Certains expatriés interviewés nous ont confié que **l'assistance et l'appui apportés par les collègues** (anciens expatriés déjà en poste en Tunisie) les avaient aidés à s'adapter : « *Je pense m'être adapté grâce à l'assistance de certains de mes collègues qui sont ici depuis cinq ans* ». Aussi, le **soutien social** apporté par les collègues tunisiens a également facilité l'adaptation de certains interviewés dans leur nouveau milieu de travail : « *Jusqu'à présent je me sens comme chez moi. Le courant passe bien entre mes collègues tunisiens et moi. Ce sont ces relations qui m'ont permis de m'adapter à mon nouveau milieu de travail* ».

3.2. Les freins à l'adaptation à l'interaction des cadres expatriés en Tunisie

Les entretiens réalisés nous ont permis de dégager un ensemble de freins liés au pays d'accueil et qui vont influencer négativement sur l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Ces freins sont : les différences culturelles au niveau des comportements, les problèmes de perceptions, les problèmes d'interprétations, les problèmes

linguistiques, l'instabilité de l'environnement politique et économique de la Tunisie post-révolutionnaire (révolution du Jasmin du 14 Janvier 2011) et l'imposition de l'expatriation.

Pour commencer, de nombreuses **différences culturelles** ont été soulignées par les expatriés. Ces différences culturelles semblent constituer un frein à l'adaptation de certains. Il s'agit notamment des différences comportementales. En effet, dans les propos de la plupart des interviewés, **le comportement routier** des tunisiens semble gêner de nombreux expatriés étant à l'origine d'un nombre très élevé de victimes innocentes. Ce comportement routier a été souvent assimilé à un « *manque de discipline* » observé chez les Tunisiens et qui semble influencer négativement leur adaptation : « *Pourquoi ce non-respect total du Code de la route avec tous ces accidents ? Pourquoi cette indiscipline ? Cette indiscipline totale d'une grande partie des Tunisiens à l'égard du Code de la route me dérange beaucoup !! Franchement, je n'arriverai jamais à m'y habituer et du coup ça pèse énormément sur mon adaptation* ». Ou encore, **le manque de respect vis-à-vis de l'environnement** : « *Tout le monde jette les poubelles n'importe où [...] quel dommage ! Franchement, je n'arriverai jamais à m'habituer à ce genre de comportement* ». *Idem*, la majorité des expatriés interviewés affirment que la procrastination et l'attitude fataliste des Tunisiens influencent négativement le côté relationnel avec les locaux.

Pour continuer, les 36 entretiens effectués nous ont permis de nous rendre compte de la qualité des échanges verbaux et non verbaux entre les expatriés et les hôtes. En effet, ces entretiens nous ont permis de constater que les problèmes de perception, l'erreur d'interprétation et les problèmes linguistiques sont susceptibles de défavoriser les relations entre les expatriés et les locaux. Premièrement, la littérature postule que l'erreur de perception englobe les stéréotypes et les préjugés. D'ailleurs, afin d'éviter toute confusion, le stéréotype est une connaissance schématisée sur une autre culture formée par la synthèse trop simplifiée des informations que nous recevons dans la vie quotidienne sur une autre culture (Bo Shan, 2004) alors que les préjugés renvoient à une logique subjective. Cette subjectivité s'appuie sur des évaluations forgées *a priori* sans fondement empirique. Dès lors, à la différence du stéréotype qui peut cacher une évaluation positive ou négative, le préjugé demeure une évaluation à connotations négatives. Par ailleurs, certains interviewés ont tendance à se convaincre que leurs stéréotypes sont des connaissances établies et universellement valides, alors qu'ils correspondent à des croyances partagées et datées. Deuxièmement, l'erreur d'interprétation a été mentionnée par quelques

interviewés sous l'angle d'une mauvaise interprétation des mots : « *La mauvaise interprétation des mots, le tempérament différent des collègues d'origine culturelle différente cause souvent des malentendus* ». Au final, divers problèmes linguistiques ont été révélés par quelques interviewés. Entre autres, l'insuffisante maîtrise de la langue maternelle des tunisiens. En effet, être complètement exclu de la discussion à cause de la méconnaissance de la langue semble être un frein à la réussite des interactions en dehors du travail : « Les chuchotements avec des mots que je ne comprends pas me dérangent ».

Idem, **l'instabilité de l'environnement politique et économique** en Tunisie post révolutionnaire (révolution du Jasmin du 14 Janvier 2011), notamment les attaques terroristes, semblent être parmi les causes qui poussent certains expatriés interviewés à quitter la Tunisie. En effet, depuis 2013, 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 de points de contrôle militaire dans le mont Chaambi, l'attaque du Bardo, l'attaque d'un hôtel à Sousse. Toutefois, la majorité des interviewés est consciente que la Tunisie est une terre de paix et que le terrorisme est un phénomène qui frappe tout le monde. Il devient le premier problème de sécurité des Etats au 21^{ème} siècle, que ce soit en Tunisie ou dans le reste du monde. D'ailleurs, entre l'année 2016 et l'année 2017, beaucoup de pays ont été victimes d'attaques terroristes telles que le Québec, la France, l'Allemagne, la Belgique et la Turquie (Louzir-Ben Hassine, 2018).

Pour terminer, l'expatriation peut être **voulue ou imposée**. En effet, pour la majorité des expatriés, le fait d'avoir accepté de s'expatrier a joué un rôle très important à la réussite de leur adaptation. Parmi ces expatriés qui ont fait le choix de s'expatrier et qui ont des bonnes relations dans le travail et en dehors du travail, une minorité nous a confié qu'elle ne souhaitait plus rentrer dans son pays d'origine. Ainsi, plus l'expatriation est souhaitée et bénéfique pour les deux parties (l'expatrié et l'entreprise d'accueil) plus l'expérience peut réussir, ce qui va forcément influencer positivement l'adaptation de l'expatrié. Par contre, la plupart des expatriés qui n'ont pas choisi la Tunisie comme destination d'expatriation ne semblent pas du tout adaptés : « *Pourquoi la Tunisie ? Je ne sais pas ! Poser plutôt cette question à mon entreprise mère. Non seulement ce n'est pas mon choix [...] mais en plus, je n'arriverai jamais à m'adapter* ».

Conclusion

Le point de départ de notre recherche était une interrogation sur les facteurs facilitateurs et les freins à l'adaptation des expatriés en Tunisie.

Inspirée du modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) et d'une riche revue de la littérature, nous avons donc, regroupé ces facteurs en facteurs individuels à l'expatrié, en facteurs liés à l'organisation et au travail de l'expatrié, et en facteurs liés au pays d'accueil. Par ailleurs, 36 entretiens semi-directifs nous ont permis d'apporter un éclairage nouveau sur les facteurs influençant l'adaptation des cadres expatriés. Si certains de ces facteurs font écho à ceux de la littérature, d'autres sont davantage spécifiques au contexte tunisien.

Ainsi, les entretiens réalisés nous ont permis de dégager des facteurs qui peuvent faciliter l'adaptation interculturelle de l'expatrié et qui ont, par ailleurs, été mentionnés par la littérature. Il s'agit de l'adaptabilité de l'expatrié, les expériences internationales antérieures, les séjours et voyages touristiques accomplis par les expatriés, la connaissance de la langue du pays d'accueil, l'adaptation de la famille, le choix de s'expatrier, la constitution et la structuration des réseaux sociaux, la formation interculturelle et le soutien des collègues expatriés ainsi que de celui des collègues locaux. D'un autre côté, le contexte tunisien a révélé que la similitude au niveau du développement et la connaissance de la communauté favorisent l'adaptation interculturelle des cadres expatriés.

Les entretiens nous ont également permis d'identifier des facteurs spécifiques au contexte tunisien et qui vont influencer négativement sur l'adaptation des cadres expatriés. Ces facteurs spécifiques sont liés au pays d'accueil. Il s'agit de certaines différences culturelles (le fatalisme des Tunisiens, l'acquiescement des collaborateurs Tunisiens, le comportement routier, l'irrespect vis-à-vis de l'environnement), ainsi que l'instabilité de l'environnement politique et économique de la Tunisie post révolutionnaire.

Dès lors, ce travail de recherche permettra de mener les actions correctives nécessaires et de prévoir des axes pour favoriser l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Connaître les différences entre cultures est la clé de la réussite pour toute entreprise qui s'engage à l'international. La formation interculturelle peut sans aucun doute faciliter l'intégration de l'expatrié et de sa famille dans le nouveau pays pourvue qu'elle n'ait pas pour objectif de développer des préjugés ou de stigmatiser les cultures. De cette manière, les échecs ou encore les missions interrompues seront réduites. C'est pour cela, qu'il est primordial que l'entreprise d'origine accorde beaucoup d'attention à ce facteur si elle souhaite favoriser l'adaptation de ses expatriés. Par ailleurs, la préparation à l'expatriation va au-delà d'une présentation du pays d'accueil. Une réflexion lors d'éventuels séminaires sur les différences et les similitudes entre les

diverses cultures ainsi que les modes de travail semble utile.

Au final, à la fin de sa mission, l'expatrié, même à l'aise dans son nouveau pays, va choisir de rentrer chez lui pour des causes diverses telles que la volonté de revoir sa famille ou encore le retour vers ses racines. En effet, la gestion du retour peut paraître simpliste étant donné que l'expatrié rentre dans son pays d'origine, il ne devrait pas subir de problèmes d'intégration, ou de choc culturel. Or, ce n'est pas toujours le cas. Toute personne qui a quitté son pays d'origine éprouve ce sentiment de difficulté de réadaptation au retour (Smida, 2004). Selon Joly (2012, p.54) : « *La vie des expatriés de longue durée traverse une série d'étapes assez prévisibles. Ils vivent d'abord une période d'exaltation, à laquelle succède une phase dépressive. Ayant réussi à composer avec la réalité du pays d'accueil lorsqu'ils se rapprochent de la fin de leur mandat, ils rentrent chez eux pour découvrir un choc inattendu, celui du retour* ». Ainsi, la recherche sur la réadaptation des expatriés dans leur pays d'origine constituera notre prochaine voie de recherche.

Bibliographie

- AGARD J. et MEVEL PLA N. (2011), « Sélection et expatriation : de Prométhée à Protée », *Management International*, Vol.15, n° 1, p.11-28.
- ANGUÉ K. et 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. 02-37.
- BARABEL M. et MEIER O. (2014), *Gestion internationale des ressources humaines*, DUNOD
- BARTEL-RADIC A. (2014), « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? », *Management International*, Vol. 18, n° Spécial, p. 194-211.
- BEN AMEUR A. (2010), « L'adaptation au travail des cadres expatriés : comment concilier performances économique et sociale dans un contexte de diversité culturelle ? », *Humanisme et Entreprise*, Vol.300, n°5, p.57-76.
- BLACK J.S. (1990), « The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers », *Management International Review*, Vol. 30, n° 2, p. 119-133.
- BLACK J.S. et GREGERSEN H.B. (1991), « Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim Assignments », *Human Relations*, Vol. 44, n° 5, p. 497-515.
- BLACK J.S., MENDENHALL M. et ODDOU G. (1991), « Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 2, p. 291-317.
- BOLLINGER D. et HOFSTEDE G. (1987), *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Éditions d'Organisation, 1987
- BONTE P. et IZARD M. (2007), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France
- CERDIN J.L. (2012), « Savoir gérer une carrière internationale », *Gestion*, Vol. 37, n° 3, p.19-27.
- CERDIN J.L. (2011), « L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? », *Gestion*, Vol. 36, n° 3, p. 27-34.
- CERDIN J.L. et LE PARGNEUX M. (2009), « Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale », *Management & Avenir*, Vol. 25, n° 5, p.55-78.
- CERDIN J.L. (2002), *L'expatriation*, Éditions d'Organisation, Paris, 319 p.

- CHEVRIER S. (2012), *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Presses de l'Université Laval, 208 p.
- CHEVRIER S. (2010), *Le management interculturel*, Paris: Presses Universitaires de France.
- CHURCH A. (1982), « Sojourner Adjustment », *Psychological Bulletin*, Vol. 91, p. 540-572.
- CRÉTIEN H. (2003), « La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition », *Management International*, Vol. 3, n° 7, p. 39-49.
- DAVOINE E., RAVASI C. et CUDRÉ-MAUROUX C. (2011), « Pour une analyse dramaturgique des rôles du conjoint dans l'expatriation: Le cas du service diplomatique et consulaire Suisse », *Revue Internationale de Psychosociologie*, n° 43, p. 315-332.
- DÉPELTEAU F. (2010), *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*, Paris, Édition de Boeck Université.
- DELOBBE N., EL AKREMI A., HERRBACH O., LACAZE D. et MIGNONAC K. (2005), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck Université, 416 p.
- HOFSTEDE G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage.
- HUSSER, J. (2005). Chapitre 3. Contextualisme et recueil de données. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 65-100). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur, pp. 65-100.
- HSIEH T.Y., LAVOIE J. et SAMEK, R.A.P. (2000), « Bien gérer les cadres expatriés », *L'Expansion Management Review*, n° 97, p. 15-22
- JOLY A. (2012), « Comprendre le cycle émotionnel des expatriés de longue durée pour mieux le gérer », *Gestion*, Vol. 37, n° 2, p. 54-63.
- LOTH D. (2009), « Le fonctionnement des équipes interculturelles », *Management & Avenir*, Vol. 28, n° 8, p. 326-344.
- LOUZIR-BEN HASSINE A. (2018), « Les facteurs implicites de la dérouté des Subsahariens en mobilité estudiantine de la Tunisie post révolutionnaire : Étude exploratoire inductive », *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, vol.12, p.100-106.
- MENDENHALL M. et ODDOU G. (1985), « The dimensions of expatriates acculturation: a review », *Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 1, p. 39-47.
- MÉRIGNAC O. et GRILLAT M. (2012), « La constitution et la structuration des réseaux sociaux : un facteur clé de succès de l'expatriation », *Management International*, Vol.17, n° 1, p. 117-131.
- MÉRIGNAC O. et ROGER A. (2012), « Comprendre les préoccupations du conjoint qui doit suivre un expatrié à l'étranger », *Gestion*, Vol. 37, n° 2, p.23-33.
- MÉRIGNAC O. et ROGER A. (2005), « L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 58, p. 21-13.
- OSMAN-GANI A.M. et ROCKSTUHL T. (2009), « Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, n° 4, July, p. 277-290.
- SAVOIE-ZAJC L. (2000), « L'analyse des données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUDIST3 », *Recherches Qualitatives*, Vol. 21, p.99-123.
- SLAMA Y. (2014), « Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés: Cas des multinationales au Maroc et en Tunisie », *Revue Française de Gestion*, Vol. 239, n° 2, p. 51-63.
- SLAMA Y. et BEN FERJANI M. (2008), « Analyse des représentations de l'expatriation à partir d'une étude exploratoire en Tunisie », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 6, n° 1, p.01-16.
- SMIDA N. (2004), « Optimiser la gestion du retour des cadres expatriés Français », *Revue de Gestion*, p.59-68.
- VIGNAL J. (2015), « Le poste occupé au retour d'une expatriation : des contraintes et opportunités organisationnelles aux stratégies et attentes individuelles », *@GRH*, Vol.15, n° 2, p.37-57.
- WAXIN M.F. et BARMEYER C. (2008), *Gestion Des Ressources Humaines Internationales*, Éditions Liaisons, 553 p.
- WAXIN M.F. et PANACCIO A.J. (2004), « Test de l'efficacité de quatre types de formation interculturelle pour des cadres expatriés En Inde », ASAC 2004, Québec, p. 01-14.
- WAXIN M.F. et CHANDON J.L. (2003), « L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol 47, p. 57-67.

ETUDE ET CONCEPTION D'UN PROGRAMME DE FORMATION SELON L'APPROCHE PAR COMPETENCES,

Etude de cas d'une formation en Engineering & Projets de la division ENC-SH

DJELTI Djamel,

Chef de département pédagogique TMI,

Ecole d'Arzew,

Institut Algérien du Pétrole,

BP 172, Ain El-Bia, ORAN, ALGERIE

djamodo@outlook.fr

Thème : RESSOURCES HUMAINES

Abstract— L'ingénierie de la formation technique est définie dans Les Cahiers de l'Ingénierie comme étant «l'ensemble des politiques, des outils et des méthodes permettant de mettre en œuvre, de façon coordonnée et rigoureuse, les démarches de conception, d'organisation, d'exécution et d'évaluation des actions de formation.» Dans les faits, on peut considérer qu'un système de formation repose sur une double ingénierie : une ingénierie de gestion et une ingénierie pédagogique.

La présente communication consiste à clarifier et établir les liens de cohérence existant entre les différents référentiels: référentiels d'emploi, de compétences, d'évaluation, de certification, de formation. Une formation axée sur le développement des compétences doit donc aussi prévoir, à côté des enseignements disciplinaires habituels, des activités pédagogiques où l'étudiant apprend à intégrer et à mobiliser de façon pluridisciplinaire des savoirs dans des situations d'apprentissage variées et complexes. Ceci nécessite une réforme des politiques de formation afin de concevoir un Curriculum par compétences qui prend pour point de départ les situations de travail des apprenants et les problématiques qui y sont associées pour identifier leurs besoins de formation. L'approche par compétences se fonde sur une logique qui se comprend les termes suivants : pour agir de façon adaptative dans ses situations professionnelles, l'apprenant devrait disposer des compétences et des ressources nécessaires à leur exercice. A défaut de posséder les compétences nécessaires, l'apprenant est amené à les développer au cours de sa formation. A défaut de disposer des ressources utiles, l'apprenant est amené à les construire durant sa formation.

La production d'un scénario de formation se trouve au cœur du processus d'élaboration d'un référentiel de formation. La méthode consiste à faire les choix qui permettront de traduire les compétences issues de l'analyse de la situation de travail (AST) en actions de formation observables et en résultats mesurables, éléments sur lesquels reposent l'acquisition d'une compétence par l'apprenant et son évaluation.

L'élaboration d'un référentiel de formation ne se limite pas à mettre en évidence et à présenter la liste des compétences requises pour exercer une profession ou un métier. Elle doit conduire à rendre disponible à tous les intéressés, en premier lieu les formateurs et les apprenants, un document qui inscrit les compétences du métier dans un projet de formation et balise la démarche qui en permet l'acquisition.

Le projet de formation, Le programme de formation, ou programme d'études, s'inscrit dans un modèle d'élaboration des programmes qui fait appel, notamment, à la participation des milieux du travail et de la formation. C'est un processus engagé à l'issue de l'étape de l'analyse des besoins de l'organisme et de la description des besoins reliés aux compétences existantes de son personnel, selon les lignes directrices de l'ISO 10015 pour la formation.

Afin d'aller au-delà de la présentation d'une méthodologie, J'ai appliqué cette étude durant l'année 2017, pour développer un Curriculum de la formation en « Petroleum engineering » selon les besoins liés aux compétences de la Division Engineering et Construction de la compagnie pétrolière Sonatrach, et tout en respectant les lignes directrices de l'ISO 10015. L'étude est basée sur l'approche par compétences pour l'élaboration d'une offre de formation cohérente, pertinente et applicable. En conclusion, la conception des programmes de formation technique selon l'approche par compétences est devenue comme solution incontournable pour l'efficacité du processus de formation, en tant que facteur de progrès continu de l'organisme.

Keywords—Analyse de la situation de travail AST, Matrice des compétences, Approche par compétences APC, Matrice des objets de formation, Référentiel de formation. Référentiel d'emplois et de compétences.

I. INTRODUCTION

Formation et organisation sont ensemble dans un processus dynamique où le développement des compétences est complètement lié au développement de l'organisation et réciproquement (on parle d'ingénierie des compétences collectives). Dans ce cadre, les personnes chargées de l'encadrement doivent être fortement impliquées, c'est un changement radical de leur mission que de se consacrer au développement de la compétence (on parle d'ingénierie des compétences). Il est par conséquent nécessaire qu'existe un lien très fort avec le référentiel d'emploi. L'objectif de la formation se déplace sur la professionnalisation des personnes afin qu'elles soient plus performantes au sein de leur organisation mais aussi qu'elles disposent d'une qualification suffisante pour faciliter leur mobilité sur un marché du travail instable (on parle d'ingénierie des parcours ou de professionnalisation).

« La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

-Elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;

-Elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;
-Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production: c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;

-Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.

Elle constitue donc un investissement au carrefour des

performances ».¹

Le travail des responsables de ressources humaines a permis d'améliorer l'image des formations en entreprise. Ils ont simplement su démontrer que la formation peut être considérée comme un investissement plutôt qu'une dépense sans intérêt. La rapidité des évolutions technologiques et des attentes du marché rendaient par ailleurs urgente la mise à jour des compétences qui avaient besoin d'être complétées.

La formation a alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs compétences.

Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation continue basée sur l'approche par compétences s'est émancipée en offrant des possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires.

L'étude et conception du programme de formation pour le compte du pôle Engineering, sont basées sur l'approche par compétences. Elle prend appui sur la délimitation des compétences utilisant ou mobilisant un ensemble de ressources (des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être) dans une discipline donnée, afin d'effectuer une tâche complexe comme la résolution d'un problème ou la production d'actes communicatifs. Elle se réclame de la théorie constructiviste, situant les savoirs dans l'expérience et le vécu de l'apprenant qui permettent ainsi d'expliquer le processus d'appropriation de ces savoirs dans un contexte qui lui est stimulant et motivant.

Le programme a comme finalité de réduire le mode transmissif et de faire en sorte d'aider les apprenants à apprendre en les mettant dans des situations de production, de réalisation de projets et les évaluer dans des situations-problèmes et de démarches de projet.

L'analyse des besoins, la détermination des objectifs visés par la formation, les programmes sur mesure, l'organisation et le suivi des actions, et enfin l'évaluation du formateur, de l'organisation et des acquis permettent une prise en considération de chaque étape. Les outils et les méthodes pour mesurer la performance à chaque étape sont déployés avec le même sérieux que pour le processus central de l'entreprise tel que la production par exemple.

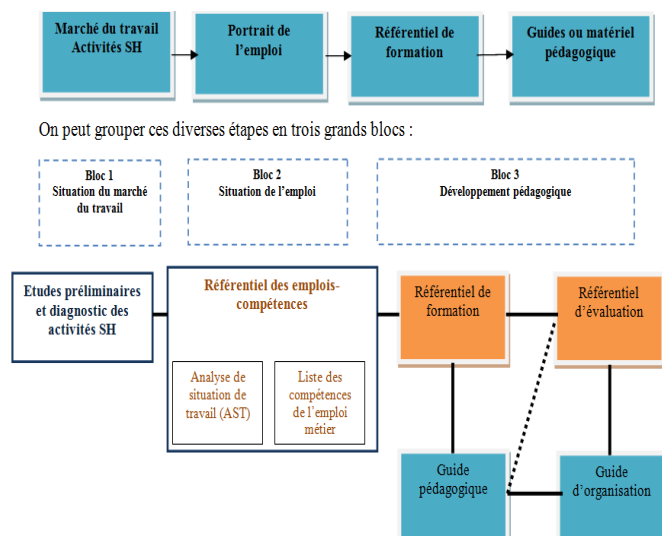
¹ MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. Dunod. Paris, 2002, p.89 – 90.

II. INGENIERIE DE LA FORMATION

L'ingénierie de formation consiste ainsi à faire l'analyse la plus complète du travail et à monter un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante (on parle ici d'ingénierie de projet formation ou du plan) mais aussi pour que l'individu puisse progresser à l'intérieur de son projet.

L'ingénierie de formation, à l'interface de l'ingénierie des politiques et de l'ingénierie pédagogique, est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer (ACRE) des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. Ces actions, dispositifs ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue du développement de l'organisation et des personnes.

C'est une démarche processus linéaire basée sur l'analyse du marché du travail Groupe SH, l'analyse de la situation de travail AST (Emploi), le développement d'un référentiel de formation, la production de guides ou matériel pédagogique complémentaire et l'appui à la mise en œuvre de la formation.



Source : Guide 2, guides méthodologique d'appui à la mise en œuvre de l'APC en formation professionnelle, OIF.

II-1 Le projet de formation :

En formation technique, le programme d'études est un ensemble cohérent de compétences à acquérir; il est formulé par objectifs et standards. Il est conçu selon une approche globale qui tient compte à la fois de facteurs tels que les besoins de formation, la situation de travail, les buts ainsi que les moyens pour atteindre les objectifs. Le tout, comme on l'a vu dans les sections précédentes, suit un cadre d'élaboration qui exige, notamment, la participation des milieux du travail et de l'enseignement.

Les compétences sont de deux types, particulières ou générales. Les compétences particulières sont directement liées à l'exécution des tâches et à une évolution en contexte de travail; elles visent plus directement l'atteinte du premier but général de la formation technique, c'est-à-dire rendre la personne efficace dans l'exercice d'une profession. Les compétences générales viennent ajouter un autre volet au projet de formation. S'éloignant des tâches de la profession proprement dites, elles correspondent à des activités plus vastes qui vont au-delà des tâches, mais qui contribuent généralement à leur exécution.

Elles sont transférables, favorisent la polyvalence et devraient faciliter, plus particulièrement, l'atteinte de trois des buts généraux de la formation technique, soit :

- Favoriser l'intégration de la personne à la vie professionnelle. « Formation initiale »
- Favoriser l'évolution de la personne et l'approfondissement des savoirs professionnels. « Formation d'entretien »
- Favoriser la mobilité professionnelle de la personne « la Gestion Prévisionnelle d'Emplois et des Compétences ».

La compétence se construit dans le temps par un processus d'intégration de ressources, dans la répétition de mises en situation variées et de complexité croissante.

II-2 Fonctions et structure d'un programme d'études :

Le programme d'études constitue un outil de référence en matière d'enseignement et d'apprentissage.

Les objectifs et standards (contexte de réalisation et critères de performance) du programme présentent une description des résultats recherchés par la formation, ils ont une influence directe sur le choix des activités d'apprentissage et l'enseignement.

Le programme ne comprend cependant ni les activités d'apprentissage, ni les contenus de cours, ni les stratégies, ni même les moyens d'enseignement, lesquels sont sous la responsabilité des établissements d'enseignement.

Le programme d'études est aussi un outil de référence en matière d'organisation pédagogique. En effet, sa mise en œuvre dans les établissements exige la mobilisation d'un certain nombre de ressources humaines, financières et matérielles, lesquelles seront choisies ou prises en considération dans le respect des exigences du programme.

Le programme d'études est également un outil de référence pour l'évaluation des apprentissages et la reconnaissance des acquis. Ainsi, pour obtenir leur diplôme d'études, les personnes doivent démontrer qu'elles ont acquis les compétences décrites dans les objectifs et les standards. Les instruments d'évaluation des apprentissages et de reconnaissance des acquis résultent donc directement des objectifs et des standards.

Comme les compétences formulées en objectifs et en standards sont les cibles obligatoires du programme d'études, l'acquisition de l'ensemble de ces compétences est requise pour l'obtention du diplôme. Le programme est donc un outil de référence pour la sanction des études.

Finalement, le programme d'études est une source d'information exhaustive sur les compétences attendues pour l'exercice de la profession, au seuil d'entrée sur le marché du travail.

Le programme d'études est un document référentiel de formation à caractère prescriptif qui comporte différentes parties. Dans un premier temps, il synthétise, sous forme de tableau, l'information relative à chacune des compétences. Ensuite, il se divise en deux parties. L'une pour la formation générale, et l'autre, pour la formation spécifique. Dans les deux cas, on présente une vue d'ensemble, suivie des objectifs et des standards. Plus précisément, la partie qui porte sur la formation spécifique traite de trois éléments, soit les buts de la formation spécifique, les compétences visées et la matrice des objets de formation.

II.3 Buts du référentiel :

Les buts du référentiel de formation traduisent les orientations particulières en matière de formation. Ils reprennent aussi les buts généraux de la formation technique.

Ils présentent le résultat recherché au terme de la formation ainsi qu'une description générale de la profession. Les buts font état de la profession visée par le référentiel. Il s'agit d'une mention claire de la finalité du référentiel qui s'exprime en ces termes:

«Le référentiel de formation (intitulé du référentiel) vise à former des personnes aptes à exercer la profession ou le métier de (intitulé du métier) ».

La description générale de la profession ou du métier visé est une synthèse des tâches qui y sont associées. Elle porte de plus sur les principaux champs et secteurs d'activité, les différents outils techniques ou technologies utilisés et les principales responsabilités qui s'y rattachent. Cette synthèse est constituée à partir de l'information contenue dans le rapport d'analyse de la situation de travail (AST) et des choix effectués au moment de la détermination des compétences.

III. FORMATION AXÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

III.1 L'approche par compétences : principes, enjeux et bénéfices :

L'approche par compétences est une méthode relativement nouvelle d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation. Inspirée de divers mouvements de pensée et mise en œuvre dans plusieurs dispositifs de formation, notamment en Amérique du Nord et en Europe, l'APC en formation technique est une méthode qui vise à harmoniser le mieux possible le dispositif de formation, le marché du travail et les besoins en personnel qualifié de façon à faciliter le développement socio-économique du pays. Elle consiste, essentiellement, à analyser avec rigueur les situations de travail dans lesquelles seront appelés à travailler les lauréats de façon à déterminer les compétences requises pour accomplir adéquatement les tâches, et assumer les responsabilités qui en découlent. Cette analyse conduit à identifier les compétences que devraient posséder les travailleurs qui sont à l'œuvre sur le marché du travail ainsi que celles qui correspondent aux nouvelles valeurs sociales dont, notamment, l'égalité entre les sexes, la santé et sécurité des travailleurs et la protection de l'environnement. Fort de cette analyse, il s'agit ensuite de traduire ces compétences en comportements observables et mesurables puis en activités d'apprentissage. Finalement, il reste à définir les moyens d'une organisation matérielle et pédagogique appropriée (infrastructure, ressources humaines et matérielles).

De la sorte, sont mis en œuvre, dans les établissements, des programmes de formation qui rendent les lauréats immédiatement opérationnels et compétents à exécuter les tâches ou activités d'entrée sur le marché du travail. Présentons très schématiquement le processus utilisé.

III.2 Le fondement de la compétence : la mobilisation des savoirs en situation

La compétence se construit dans le temps par un processus d'intégration de ressources, dans la répétition de mises en situation variées et de complexité croissante.

Nous retiendrons seulement trois définitions :

"Compétence professionnelle : Mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou activité" (AFNOR X 50-750, 1996).

"La compétence est la formalisation d'une dynamique complexe d'un ensemble structuré de savoirs (savoirs, savoir faire, savoir être, savoir agir, savoirs sociaux et culturels, savoirs expérientiels) mobilisés de manière finalisée et opératoire dans un contexte particulier. La compétence est la résultante reconnue de l'interaction entre l'individu et l'environnement" T Ardouin (2002).

"La compétence est un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes (savoirs, savoir-faire ou méthodes, attitudes, ...) et externes à l'intérieur d'une famille de situations". Jacques Tardif (2010).

Quatre ingrédients majeurs de la compétence :

1-« un savoir agir complexe » :

La compétence se met en œuvre, s'observe et s'évalue dans l'action, et s'inscrit dans une finalité.

La compétence se distingue du savoir-faire procédural, répétitif. Elle correspond au traitement d'une situation complexe nouvelle qui nécessite un mécanisme d'adaptation. Pour écrire le référentiel de compétences d'une formation, il sera essentiel de s'attacher à définir des compétences qui présentent ce caractère complexe. Attention, il ne s'agit pas que d'une simple question de présentation ou de granulométrie dans la formulation. Cette conception de la compétence répond à des objectifs :

- de **préparation des étudiants à la complexité des situations** rencontrées dans la vie professionnelle et sociale, qui demandent d'être examinées sous différents angles,

- **d'intégration de savoirs**, réalisée à travers la confrontation à des situations complexes,

- **de cohérence de la formation autour d'un nombre limité de compétences définissant le profil de sortie.**

La compétence étant de nature complexe, il s'agit de la traiter dans sa globalité, mais aussi à partir des éléments qui la constituent. **Pour pouvoir développer plus facilement les compétences, la démarche va consister à :**

- **décliner chaque compétence en éléments qui permettent sa mise en œuvre : les « acquis d'apprentissage »**, qui serviront à définir concrètement les objectifs des UE et des enseignements,

- **d'organiser des activités d'intégration**, qui viseront à intégrer les acquis d'apprentissage et à évaluer la compétence dans sa globalité.

2- « des ressources internes et externes »

Ressources internes =

Des savoirs, des habiletés, des attitudes, mais aussi des valeurs, des ressources émotionnelles, etc.

Ces ressources sont acquises par la formation ou par l'expérience.

Ressources externes =

Tout ce qui dans l'environnement peut aider à l'action : réseaux relationnels, équipements, documentation, ... Les savoirs sont donc constitutifs de la compétence.

↳ **Savoirs et compétences ne s'opposent pas.**

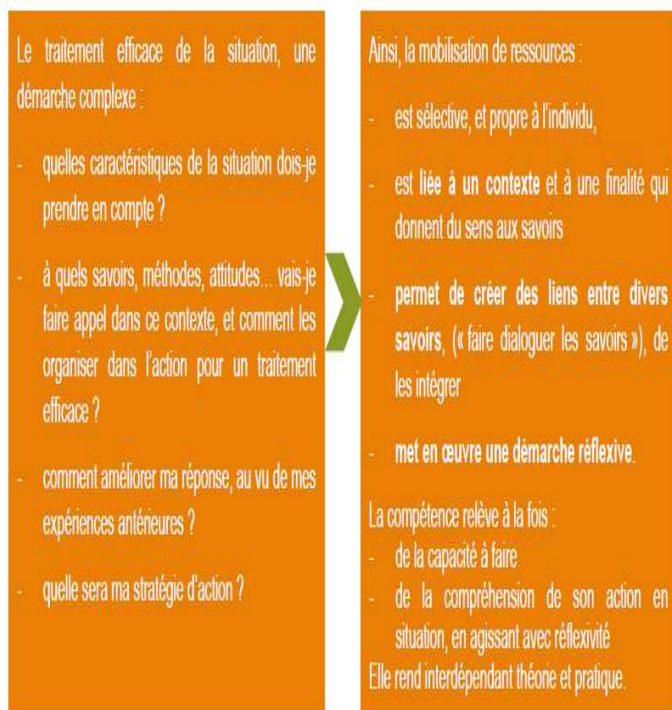
↳ **Décrire une compétence et l'évaluer suppose d'identifier les ressources mises en œuvre.**

3- « la mobilisation et la combinaison efficaces » :

La compétence présuppose des savoirs, savoir-faire, attitudes... Mais ils ne suffisent pas à faire la compétence.

L'important réside dans la capacité à les mobiliser et combiner à bon escient dans une situation nouvelle.

Cette capacité de pensée et d'action face à une situation, en toute autonomie, est le fondement de la compétence.



Source : Vadémécum de l'approche par compétences, Université de LORRAINE

4- « une famille de situations » :

La compétence est nécessairement contextualisée, c'est en situation qu'elle se construit et s'exprime, et c'est la situation qui oriente la mobilisation des ressources.

Son caractère multidimensionnel (« savoir-agir complexe ») fait qu'on ne peut l'inférer à partir d'une seule situation. Elle est définie pour certains types de situations comparables (« famille de situations »), qui constituent le périmètre de la compétence.

Le référentiel permettra de délimiter, en lien avec des professionnels, ces situations types dans lesquelles on souhaite que l'étudiant soit compétent, et ce qu'elles exigent. L'évaluation des compétences s'attachera à placer l'étudiant dans des situations : s'inspirant des situations type.

La compétence se construit dans le temps par un processus d'intégration de ressources, dans la répétition de mises en situation variées et de complexité croissante.

III.3 Les acquis d'apprentissage, une déclinaison opérationnelle des compétences :

La compétence étant un savoir agir complexe difficile à évaluer dans toutes ses dimensions, elle sera déclinée en différents éléments : les « acquis d'apprentissage ». Les acquis d'apprentissage concourent à développer la compétence.

Un acquis d'apprentissage est un énoncé explicite du type de tâches à effectuer par l'étudiant ou de situations problèmes à résoudre par celui-ci au terme d'un programme de formation ou d'une UE. (JM De Ketele)

Selon J. Tardif, **les acquis d'apprentissage assurent la concrétisation de la compétence et mettent en exergue les apprentissages devant être réalisés par l'étudiant. Ils sont observables et évaluables, et sont formulés comme des objectifs d'apprentissage** en ayant à l'esprit que tout objectif contient 3 éléments :

- Un sujet, l'étudiant
- Un verbe d'action qui décrit le comportement attendu chez l'étudiant
- Un contenu, objet de l'apprentissage.

Les acquis d'apprentissage sont formulés dans une perspective d'apprentissage et non dans une perspective d'enseignement.

Dans l'identification des acquis d'apprentissage, Jacques Tardif préconise de privilégier la pertinence, plutôt que l'exhaustivité : quels sont les acquis d'apprentissage qui concourent à la mise en œuvre de la compétence, et qui seront considérés comme incontournables ?

Exemple (issu d'une formation d'ingénieur agroalimentaire) :

Compétences	Acquis d'apprentissage
C1 : Concevoir un système de production alimentaire durable	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un état des lieux global - Déterminer les composantes du système et décrire leur fonctionnement - Proposer un plan d'actions techniques optimisé - Prendre en considération les enjeux industriels actuels mondiaux et régionaux sur le plan de l'alimentation - Prendre en considération les conditions locales (environnementales, économiques et sociales)
C2 :
C3 :

Source : Vadémécum de l'approche par compétences, Université de LORRAINE

III.4 En quoi consiste l'approche par compétences (APC) :

On peut distinguer trois logiques, dans les pratiques d'élaboration de programmes de formation :

L'entrée par les contenus. Dans cette pratique très présente à l'université, ce sont les disciplines et les connaissances à acquérir qui structurent l'élaboration des programmes.

L'entrée par les objectifs. Issue de la pédagogie par objectifs, cette méthode organise la formation à partir d'objectifs pédagogiques. La dérive souvent constatée est un morcellement des enseignements.

L'entrée par les compétences :

- Ce sont les **finalités de la formation**, exprimées en compétences, qui guident la construction du programme.

- La formation n'est pas le résultat d'une juxtaposition d'enseignements, mais se centre sur l'apprentissage de l'étudiant. Elle est **construite comme un parcours** dans lequel les différents enseignements et situations d'apprentissage concourent de façon cohérente au développement des compétences visées, et permettent de les évaluer.

- Pour cela, la formation prévoit des temps d'apprentissage des ressources (savoirs, savoir-faire, attitudes...) nécessaires à la mise en œuvre des compétences, mais également des activités où **l'étudiant apprend à mobiliser ses ressources** (intégration des savoirs) face à des situations complexes et à travers lesquelles les compétences acquises sont évaluées.

L'utilisation des compétences et des acquis d'apprentissage s'inscrit dans l'évolution fondamentale consistant à placer l'apprenant au centre du système d'enseignement supérieur. Cette évolution constitue le fondement de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES), du processus de Bologne et du système ECTS.

Une formation axée sur le développement des compétences (APC) doit donc aussi prévoir, à côté des enseignements disciplinaires habituels, **des activités pédagogiques où l'étudiant apprend à intégrer et à mobiliser de façon pluridisciplinaire des savoirs dans des situations d'apprentissage variées et complexes.**

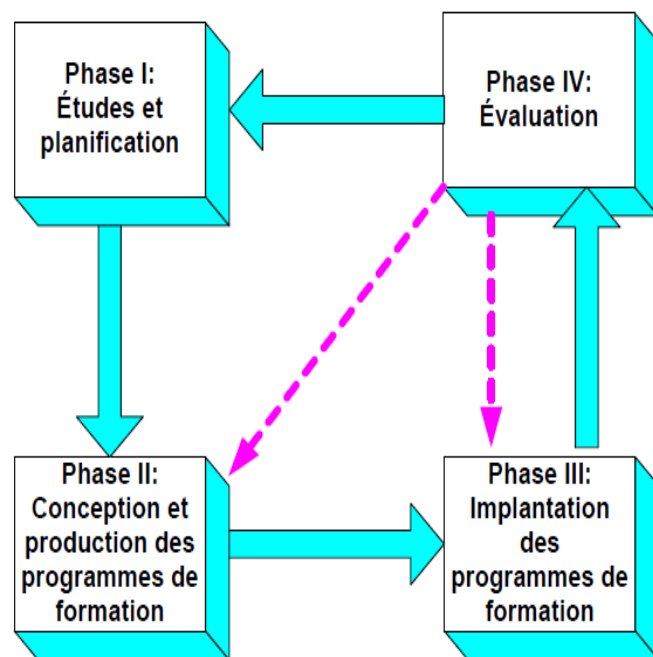


Schéma N°1 : Les quatre phases du processus de gestion des programmes de formation selon l'APC

Bénéfices de la démarche APC :

- définir et partager au sein de l'équipe pédagogique une même vision du diplômé,
- renforcer la pertinence des objectifs de formation au regard des besoins de l'environnement socio-économique,
- faciliter l'orientation vers le diplôme, en rendant plus lisibles les objectifs d'apprentissage,
- aider les étudiants à s'insérer en leur permettant d'identifier leurs compétences,
- améliorer l'image des diplômes universitaires auprès des employeurs,
- mieux valoriser les compétences transversales de haut niveau (esprit critique, réflexivité, ...),
- se centrer sur l'apprentissage des étudiants acteurs de leur formation,
- renforcer l'intégration des apprentissages,
- préparer l'étudiant à appréhender la complexité des situations,
- renforcer la motivation des étudiants en donnant du sens aux savoirs enseignés,
- renforcer la cohérence entre les objectifs visés, leur évaluation et les méthodes pédagogiques.

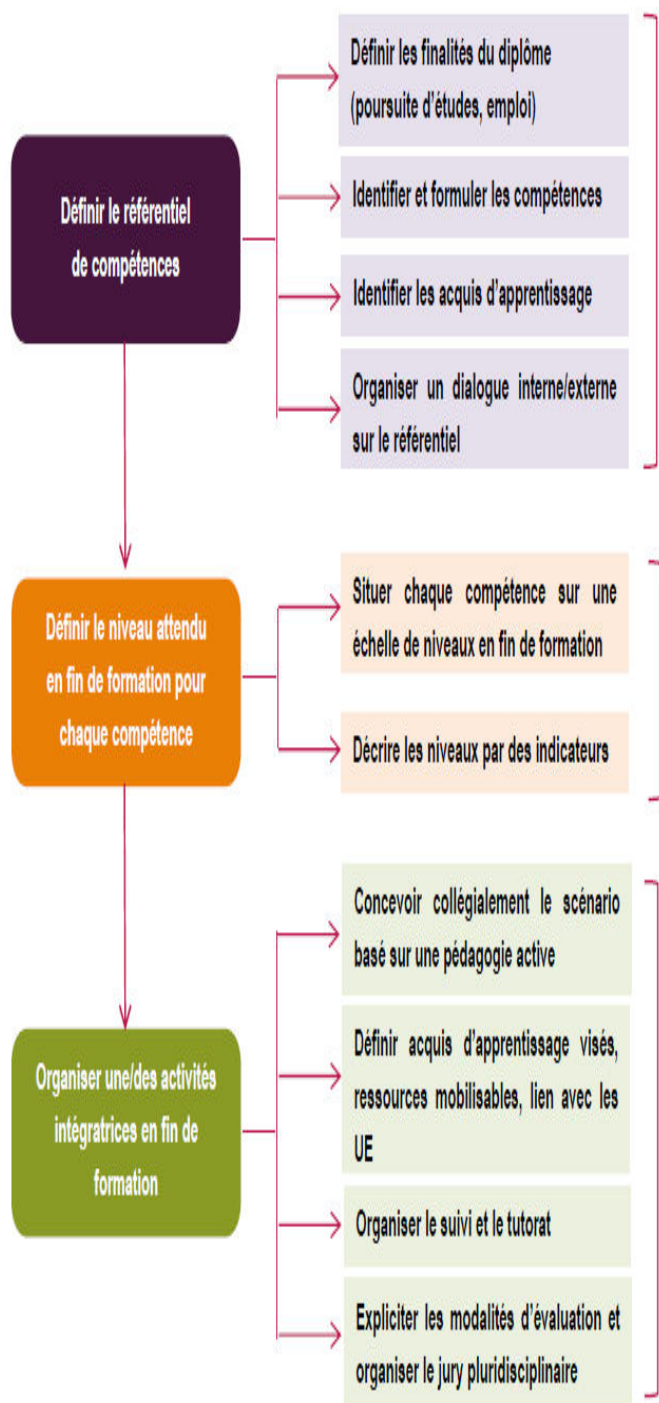


Schéma N° 2 : Démarche APC

Source : Vadémécum de l'approche par compétences, Université de LORRAINE

IV. CONCEPTION D'UN PROJET DE FORMATION

L'élaboration d'un projet de formation s'appuie sur les buts généraux de la formation technique, qui traduisent les résultats globaux attendus de la formation.

Les buts généraux de la formation technique sont les suivants :

- Rendre la personne efficace dans l'exercice d'une profession.
- Favoriser l'intégration de la personne à la vie professionnelle.
- Favoriser l'évolution de la personne et l'approfondissement des savoirs professionnels.
- Favoriser la mobilité professionnelle de la personne.

L'élaboration des programmes s'appuie également sur une analyse des besoins de formation qui sert notamment à :

- Assurer la cohérence à l'intérieur des ordres d'enseignement.
- Assurer la pertinence de l'élaboration ou de la révision d'un programme.
- Déterminer les compétences à faire acquérir pendant la formation, principalement par l'analyse de la situation de travail.

Il est important que la conception du projet de formation s'appuie sur le rapport d'AST et les études. La compréhension approfondie de la profession, de ses conditions d'exercice, de ses exigences et de son évolution prévisible est indispensable pour déterminer les compétences visées par le programme d'études.

L'élaboration d'un projet de formation comprend de façon générale, différentes étapes dont plusieurs peuvent être réalisées de façon simultanée, et chacune, donnant un produit. Ces étapes sont :

- 1- Déterminer les compétences du projet de formation. Pour ce faire, deux grandes approches sont généralement utilisées. La plus courante, que l'on peut qualifier de systémique, consiste à utiliser les tâches comme première formulation de compétences particulières et à inférer les compétences générales à partir de l'information contenue dans les autres chapitres du rapport d'AST. On peut aussi utiliser une approche plus systématique en repérant, pour l'ensemble des tâches et des opérations déterminées à l'atelier d'AST, tous les savoirs nécessaires, pour ensuite effectuer des regroupements. Une fois le repérage d'information terminé, dans les deux approches, il faut énoncer les compétences et formuler les indications en s'assurant de respecter les règles de formulation et d'avoir un niveau taxonomique adéquat. Il s'agit ensuite d'établir des liens entre les compétences retenues, d'une part et, d'autre part, les rubriques du rapport d'AST, les buts généraux de la formation technique et d'autres déterminants, le cas échéant. **Le produit est la table de correspondance préliminaire.**
- 2- Établir les liens fonctionnels qui existent entre les compétences générales et les compétences

particulières. **Le produit est la matrice des compétences préliminaires.**

- 3- Estimer les durées d'apprentissage pour chaque compétence afin de s'assurer de la faisabilité du projet dans le total d'heures accordé et réviser les énoncés et les indications des différentes compétences. **Les produits sont la table de correspondance et la matrice des compétences.**
- 4- Formuler les buts du programme et réviser l'ensemble du projet de formation. **Le produit est un projet de formation destiné à la validation.**

IV.1 Buts visés par la formation spécifique

Les buts de la formation spécifique traduisent les orientations particulières du programme d'études et ils présentent le résultat recherché au terme de la formation, ainsi qu'une description générale de la profession visée. Ils portent de plus les orientations en formation technique.

Les buts de la formation spécifique font état de la profession visée par le programme d'études. Il s'agit d'une mention claire de la finalité du programme qui s'exprime en ces termes : « Le programme d'études (*titre du programme*) vise à former des personnes aptes à exercer la profession de (*nom de la profession*). » La description générale de la profession visée est une synthèse des tâches qui y sont associées. Elle décrit de plus les principaux secteurs d'activité, les différents outils techniques ou technologies utilisés et les principales responsabilités. Les buts de la formation spécifique reprennent aussi les quatre buts généraux de la formation technique et les rend plus explicites en fonction de la profession visée.

IV.2 Détermination des compétences

Les compétences particulières

Une compétence particulière est étroitement rattachée à une ou plusieurs tâches de la profession.

Une première analyse des données recueillies au cours de l'atelier d'AST doit donc permettre de faire ressortir l'information de manière à cerner les tâches qui doivent faire l'objet de compétences particulières.

Il est rare de trouver une adéquation parfaite entre l'ensemble des tâches, telles qu'elles sont formulées dans le tableau des tâches et des opérations du rapport d'AST, et les énoncés des compétences particulières. Il convient donc de revoir les tâches de façon à formuler les compétences de la manière la plus juste possible, dans le reflet de la réalité de l'exercice de la profession.

Les compétences générales

Les compétences générales doivent correspondre à des activités de travail à la «périphérie» des tâches, tout en y étant étroitement liées ou associées. Ces activités requièrent habituellement des apprentissages de nature plus fondamentale et sont transférables à plusieurs situations de travail. Elles facilitent aussi une meilleure prise en compte des notions de base ainsi qu'une meilleure intégration des

savoirs et savoirs être lors de la mise en œuvre d'une démarche d'apprentissage. Les compétences générales doivent permettre l'intégration de principes et de concepts sous-jacents aux actes professionnels, de façon que la personne puisse faire face à une variété de situations et s'adapter à des contextes de travail variés et changeants.

IV.3 Composition des énoncés de compétences

Chaque compétence doit se distinguer des autres. Elle doit porter sur un ensemble intégré de connaissances, d'habiletés, d'attitudes distinctes, c'est-à-dire non visées par une autre compétence. De plus, la formulation des énoncés de compétences doit satisfaire aux deux conditions suivantes : respecter les exigences liées au travail et à la formation ainsi que les niveaux taxonomiques et les règles d'écriture.

Exigences liées au travail

Chaque compétence est significative, importante et représentative de l'exercice de la profession. Chaque compétence retenue vise un résultat observable et mesurable. Elle permet la production d'un bien ou d'un service précis, ou encore, des réalisations vérifiables ou des démarches dont les effets sont mesurables. Chaque compétence est circonscrite et relativement autonome.

Une compétence ne peut pas simplement regrouper un ensemble de connaissances, bien que ces dernières puissent être requises pour exercer la profession.

Exigences liées à la formation

La compétence retenue doit permettre de baliser correctement la formation. Elle doit couvrir et mettre en relief tout ce qui doit l'être, et l'énoncer de façon claire et précise.

- Si la tâche ou l'activité est trop étendue, elle ne permettra pas de bien cerner la compétence à faire acquérir. Des compétences trop globales sont, par le fait même, moins précises et peuvent avoir pour effet de passer sous silence des objets importants. Elles sont alors une source incomplète de données pour planifier et organiser la formation.
- À l'inverse, une tâche ou une activité trop restreinte peut difficilement faire l'objet d'une compétence. Des compétences trop limitées tendent à morceler les apprentissages et à réduire les possibilités de synthèse et d'intégration. De plus, elles contribuent à multiplier les objets de sanction et à rendre l'évaluation lourde et difficile à organiser. Des regroupements de tâches ou d'activités doivent alors être considérés, mais il faut toutefois éviter les regroupements artificiels. La compétence doit avant tout correspondre à une situation de travail réelle.

Les compétences retenues ne doivent être ni trop globales ni trop morcelées, de façon à faciliter la reconnaissance des acquis. En effet, les compétences mettent en évidence suffisamment de repères significatifs et qualifiants pour que

l'on puisse reconnaître une variété d'expériences ou de formations acquises dans divers milieux.

Règles d'écriture et niveaux taxonomiques

L'énoncé de compétence doit être concis et explicite. Il se compose d'un verbe, à l'infinitif, qui décrit l'action à exécuter dans son ensemble, et d'un complément d'objet direct, qui précise le résultat attendu (produit réalisé ou service rendu). Le choix du verbe de l'énoncé est effectué en utilisant des taxonomies reconnues (domaines cognitif, psychomoteur et affectif, par exemple).

Si l'on prend comme exemple la taxonomie du domaine cognitif, le verbe d'action utilisé doit correspondre à l'un des niveaux suivants :

- l'application, c'est-à-dire l'utilisation de savoirs dans des cas particuliers et concrets, par exemple choisir, organiser ou utiliser ;
- l'analyse, c'est-à-dire la séparation d'un tout en ses éléments ou parties constituantes, de manière, entre autres, à en éclaircir la hiérarchie et les rapports, par exemple analyser, spécifier ou déterminer;
- la synthèse, c'est-à-dire la réunion d'éléments ou de parties en un tout, par exemple produire, créer, modifier, planifier, développer ou synthétiser ;
- l'évaluation, c'est-à-dire la critique interne ou externe, par exemple évaluer, juger, valider, apprécier ou normaliser.

IV.4 Matrice des compétences

La matrice des compétences est un outil utilisé à plus d'une occasion lors de la conception et de la production d'un programme. Au moment de la détermination des compétences, elle sert d'instrument d'analyse, de synthèse et de réflexion, et favorise la cohérence du projet de formation en offrant une vue systémique de celui-ci. Elle présente également les choix de l'équipe de production en ce qui a trait aux liens d'application entre les compétences générales et les compétences particulières. Elle peut, par la somme des renseignements qu'elle contient, servir à soutenir l'organisation pédagogique en toute cohérence, en présentant, entre autres, la mise en relation des compétences dans un ensemble organisé, selon le choix des concepteurs. La matrice est fournie à titre d'indication. Elle offre une vision d'ensemble des compétences à acquérir, laquelle assure la cohérence propre à l'approche programme, à une vision intégrée et significative.

La matrice des compétences est un tableau à double entrée. L'axe vertical regroupe les compétences particulières, et l'axe horizontal, les compétences générales. Elle comprend en outre des hypothèses concernant les durées nécessaires pour l'acquisition de chaque compétence de la formation spécifique.

MATRICE DES COMPÉTENCES										
TITRE	COMPÉTENCES GÉNÉRALES									
	Numéro de la compétence	Énoncé de compétence générale « AA »	Énoncé de compétence générale « BB »	Énoncé de compétence générale « CC »	Énoncé de compétence générale « DD »	Énoncé de compétence générale « EE »	Énoncé de compétence générale « FF »	Énoncé de compétence générale « GG »	Énoncé de compétence générale « HH »	
COMPÉTENCES PARTICULIÈRES	Numéro de la compétence	1	2	3	4	5	7	8	9	
Énoncé de compétence particulière « A »	6	0	0	0		0				
Énoncé de compétence particulière « B »	10	0	0	0		0	0	0		
Énoncé de compétence particulière « C »	11	0	0	0	0	0	0	0		

Tableau N°1 : Matrice des compétences

IV.5 Table de correspondance

Tout comme la matrice, la table de correspondance est un outil utilisé par l'équipe de production. Elle a une double fonction: d'une part, elle sert de journal de bord pour consigner et conserver les principales informations qui conduisent à déterminer progressivement la liste des compétences liées à une profession et, d'autre part, elle permet de visualiser les liens qui existent entre chacune des compétences prévues dans le référentiel d'emploi-compétences et l'information contenue dans le rapport d'AST (tâches, opérations, connaissances, habiletés, attitudes) et d'autres déterminants, le cas échéant.

La table de correspondance est complétée progressivement en reprenant systématiquement les énoncés de compétences et en indiquant, pour chacune, les références ainsi que les déterminants qui ont conduit à retenir et à formuler la compétence en de tels termes. Cette information est complétée par l'ensemble des indications sur la compétence. Pour les définir, l'équipe de production peut s'inspirer des tâches, des opérations et du processus de travail pour les compétences particulières ainsi que des activités de travail pour les compétences générales.

TABLE DE CORRESPONDANCE _ TECHNICIEN EN MECANIQUE	
Enoncé de la compétence	Déterminants
Prévenir les atteintes à la santé, à la sécurité et à l'intégrité physique sur les chantiers de construction	AST: L'ensemble des tâches Connaissances (Voir le rapport d'AST) Habilités (Voir le rapport d'AST)
Indications sur la compétence <ul style="list-style-type: none"> • Distinguer les rôles et les responsabilités des organismes chargés de la santé et de la sécurité. • Discerner le cadre juridique associé à la santé et à la sécurité sur les chantiers de construction. • Relever les risques associés aux chantiers de construction. • Connaître les éléments d'un environnement de travail sécuritaire. • Reconnaître les risques spécifiques à certains travaux et les dangers associés à l'utilisation de certains produits (maladies professionnelles, matières dangereuses, etc.) • Choisir et appliquer les mesures préventives en fonction des risques et des dangers (Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail, équipements de protection individuelle et collective, etc.). • Définir ce qu'est un comportement sécuritaire sur les chantiers de construction. • Déterminer les mesures à prendre en cas d'accident. • Rédiger des rapports d'accident. 	

Tableau N° 2 : Table de correspondance

V. LE SCENARIO DE FORMATION

La production d'un scénario de formation se trouve au cœur du processus d'élaboration d'un référentiel de formation. Elle consiste à faire les choix qui permettront de traduire les compétences issues de l'analyse de la situation de travail (AST) en actions observables et en résultats mesurables, éléments sur lesquels reposent l'acquisition d'une compétence par l'apprenant et son évaluation.

Le scénario de formation est complété par la détermination du nombre d'heures d'enseignement de chaque compétence ainsi que par l'établissement d'une séquence d'apprentissage qui détermine l'ordre logique d'acquisition de chaque compétence.

L'élaboration d'un référentiel de formation ne se limite pas à mettre en évidence et à présenter la liste des compétences requises pour exercer une profession ou un métier. Elle doit conduire à rendre disponible à tous les intéressés, en premier lieu les formateurs et les apprenants, un document qui inscrit les compétences du métier dans un projet de formation et balise la démarche qui en permet l'acquisition.

L'exercice d'une profession ou d'un métier met à contribution un ensemble de compétences. Il existe des interrelations entre chacune des compétences mobilisées à un moment ou à un autre de l'exécution des tâches et des opérations. Ces interrelations ont été mises en évidence dans la matrice des compétences.

Le référentiel de formation permet de prendre en considération ces interrelations et de les transposer dans la description des compétences qui constitue l'essence même ou le cœur d'un référentiel de formation.

Cette transposition doit conduire à un référentiel de formation qui soit d'abord pertinent, c'est-à-dire qui respecte les

caractéristiques et les exigences de la profession ou du métier. Il doit aussi être cohérent, pour maintenir un équilibre entre les composantes, et être applicable et réalisable. Ces dernières caractéristiques signifient que les compétences d'un référentiel doivent prendre en considération les moyens accessibles, mais qu'elles doivent également être formulées de façon à faciliter leur acquisition par l'apprenant.

V-1 De la matrice des compétences vers la matrice des objets de formation

Application des liens fonctionnels

La première étape de la réalisation d'un scénario de formation consiste à déterminer la nature des liens entre, les compétences particulières et les compétences générales, que l'équipe retiendra pour compléter la description des compétences du référentiel de formation. Pour ce faire, on se servira de la matrice des compétences présentée dans le référentiel d'emploi et de compétences.

Pour compléter cette matrice en y intégrant la dimension « formation » et ainsi procéder aux premiers choix qui conduiront à la production du référentiel de formation, on effectue l'analyse des caractéristiques de chaque compétence et on examine le type de liens qui existent entre elles et ceux que l'on souhaite retenir dans la description détaillée des compétences du référentiel de formation.

L'application d'un lien fonctionnel ● entre deux compétences indique qu'on décide d'appliquer, dans le référentiel, le lien qui existe sur le marché du travail. La description de la compétence particulière prendra donc en compte des aspects issus de la compétence générale.

L'information sur les compétences colligée dans la table de correspondance facilitera le choix de l'information pertinente et la formulation définitive des compétences.

Finalement, le fait de ne pas noircir un symbole (O) montre que, malgré les liens existant sur le marché du travail, ceux-ci ne seront pas directement pris en considération dans l'élaboration des compétences particulières en question.

Les compétences propres à la formation

Si le référentiel de compétences présente d'une manière exhaustive les compétences et les critères de performance propres ou liés à chaque tâche retenue, il n'est assorti d'aucune autre intention qui pourrait viser à appuyer la démarche de formation de l'apprenant et à faciliter son insertion socioprofessionnelle. Il est possible, et même fortement souhaitable, d'ajouter un certain nombre de compétences — désignées ici comme compétences propres à la formation — qui ne découlent pas directement du référentiel de compétences.

Il s'agit de compétences susceptibles de se trouver dans la majorité des référentiels de formation. Elles pourraient permettre à chaque apprenant de se donner une compréhension minimale de la réalité de la profession qu'il compte exercer ainsi qu'une compréhension globale de la démarche de formation qui lui est proposée. Une telle démarche a également le mérite de contribuer à confirmer une orientation professionnelle dès le début de la formation.

D'autres compétences peuvent être centrées sur la réalisation de stages en milieu de travail et viser à ce que chaque apprenant puisse prendre contact avec le milieu de l'emploi. Il s'agit :

- de stages d'observation ;
- de stages d'intégration et d'insertion en milieu de travail.

Les durées de formation

On procède par la suite à la détermination des durées de formation qui seront retenues pour l'enseignement et l'apprentissage de chacune des compétences. Cette durée doit inclure le temps consacré à l'enseignement théorique, l'apprentissage pratique et l'évaluation des apprentissages liés à chacune d'elles.

V-2 Croisement entre UE et acquis d'apprentissage :

La compétence étant un savoir agir complexe difficile à évaluer dans toutes ses dimensions, elle sera déclinée en acquis d'apprentissages, qui concourent, lorsqu'ils sont acquis par l'étudiant, à développer la compétence.

Exemple : Formation d'un gestionnaire d'unité de formation

Compétence	Acquis d'apprentissage
Gérer l'unité de formation de façon efficace, proactive et participative	AAP C1 : Mettre en place des processus de gestion administrative des structures et services offerts par l'unité de formation
	AAP C2 : Développer des procédures de gestion des ressources humaines, adaptées aux différents types de postes et favorisant le partage des responsabilités
	AAP C3 : Mettre en œuvre des stratégies d'évaluation visant l'amélioration continue
	AAP C4 : Gérer les ressources matérielles et financières de l'unité de formation de manière efficiente

Exemple de croisement :

Compétence C : « **Gérer l'unité de formation de façon efficace, proactive et participative** ».

AAP C1 : Mettre en place des processus de gestion administrative des structures et services offerts par l'unité de formation.

Les UE visant AAP C1 :

- UE 1 : Management appliqué aux établissements de formation.
- UE 2 : Conception et pilotage de projets.
- UE 3 : Stage.
- UE 4 : Management opérationnel et outils de gestion.

Formalisation des acquis d'apprentissage au niveau UE :

Compétence C : « **Gérer l'unité de formation de façon efficace, proactive et participative** ».

AAP C1 : Mettre en place des processus de gestion administrative des structures et services offerts par l'unité de formation.

Les UE visant AAP C1 :

- UE 1 : Management appliqué aux établissements de formation.

Les acquis d'apprentissage de niveau UE :

- AA UE.1.1 : Choisir un style de gestion approprié au contexte de l'unité de formation.
- AA UE. 1.2 : Dégager les principes à respecter pour une gestion participative.
- AA UE. 1.3.....

V-3 Organiser les UE en cohérence avec le référentiel :

L'objectif à viser via l'architecture UE est que la formation constitue un parcours organisé d'apprentissages concourant à la construction progressive des compétences, et non pas une juxtaposition d'enseignements. Cela amène à penser l'organisation pédagogique et les évaluations aussi au niveau des UE.

Lors de la construction d'un programme, D. Berthiaume conseille de veiller à 3 types de cohérence :

Cohérence verticale	Cohérence horizontale	Cohérence interne
A quelle(s) compétence(s) chaque UE contribue-t-elle ? Dans quelle(s) UE travaille-t-on les ressources requises par telle compétence ? → Objectif : que toutes les compétences soient réellement travaillées durant la formation, dans au moins une UE → Cf ci-dessous, croisement UE/compétences	Quels sont les liens entre les UE ? Quels sont les prérequis de l'UE ? → Objectifs : mettre en lumière la dépendance de certaines UE entre elles en terme de prérequis et de progression et s'assurer qu'il n'y pas de manque ou de redondance entre UE	Les contenus, les méthodes pédagogiques et d'évaluation sont-ils adaptés aux objectifs de l'UE ? (on parle « d'alignement pédagogique »)

Tableau N° 4 : Organisation des UE en cohérence avec le référentiel

Source : Vadémécum de l'approche par compétences, Université de LORRAINE

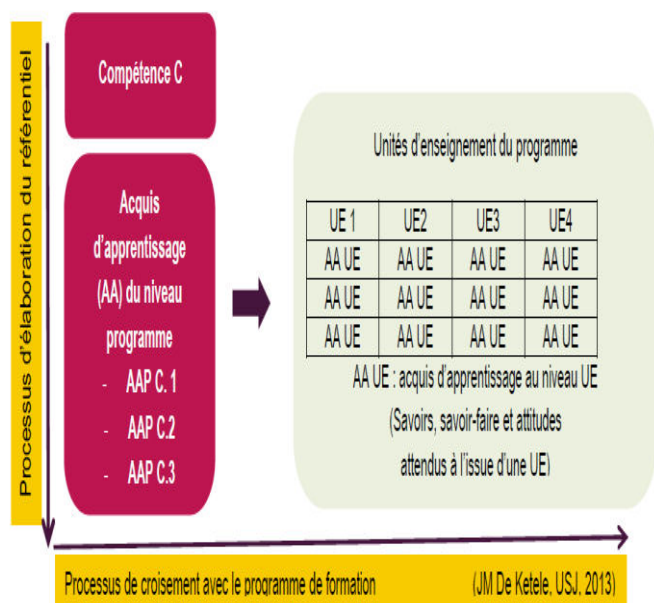


Tableau N° 3 : Croisement UE et Acquis d'apprentissage

V-4 Analyser la contribution des UE aux compétences et acquis d'apprentissage visés :

Etablir un tableau de croisement UE /compétences.

Compétences C	C1	C2	C3	C4	C5	
UE						D : contribution directe de l'UE à la compétence
UE1	D		D		I	I : contribution indirecte de l'UE à la compétence
UE2	I	I	D	D		
UE3		D	D	I	D	
.....						NB : Le tableau peut être fait au niveau acquis d'apprentissage

Tableau N° 5 : Croisement UE /Compétences

V-5- Définir les aménagements à apporter :

A partir des écarts constatés, faire évoluer la structuration et le contenu des UE pour renforcer la cohérence :

- La répartition UE/ECTS est-elle cohérente avec la contribution des UE aux compétences ?
- Quelle évolution apporter à la répartition des contenus d'enseignement ?
- Quelles activités d'apprentissages mettre en place pour renforcer le développement des compétences ?

Des choix à privilégier dans la configuration des UE, pour faciliter l'intégration des apprentissages :

- Préférer des UE à contenus pluri disciplinaires.
- Alterner activités d'apprentissage théoriques et activités d'apprentissage pratiques (ex. stages).
- Définir des activités intégratrices de type projet autour desquelles structurer des UE.

V-6 Etude de cas : Curriculum de la formation « Petroleum Engineering »

La structure contient deux axes de formation complémentaires, le premier axe orienté Engineering et le deuxième axe orienté Procurement & Projets.

V-6-1 L'analyse des besoins en formation de l'organisme SH-ENC :

Buts du Référentiel de formation ENC :

Le référentiel de formation en Engineering vise à former des personnes de la Division Engineering du pole ENC aptes à exercer la profession Engineering dans sa dimension pluridisciplinaire.

Le référentiel de formation en Procurement & Projet vise à former des personnes de la Division Projets du pole ENC aptes à exercer la profession procurement et suivi des projets dans sa dimension pluridisciplinaire.

Les finalités des formations Engineering, Procurement & Projet :

Améliorer et développer des compétences nécessaires pour répondre aux missions essentielles du pole ENC.

Les missions de la division Engineering du pole ENC :

- Le développement et le maintien d'une capacité d'Engineering de définition d'avant-projet ;
- Le développement de prestations de services techniques spécialisés ;
- Les prestations d'une banque de données en matière d'Engineering et de valorisation ;
- La préparation des dossiers d'appels d'offres avec la contribution des Directions etDépartements de la Division ;
- L'émission, la réception et le suivi des dossiers d'appels d'offres et la coordination de tout le processus de consultation jusqu'a conclusion du contrat ;
- La participation à la sélection des soumissionnaires ;
- L'estimation des couts et des plannings des projets ;
- La participation à l'élaboration du budget de la Division ;
- La participation à l'élaboration d'un référentiel engineering.

Les missions de la division Projets du pole ENC :

- Le développement et le maintien en place d'une capacité d'exécution et de management des projets ;
 - Le développement des compétences dans les domaines des techniques et du management de la construction des installations ;
 - L'organisation, le suivi et le contrôle des différentes phases de réalisation des projets ;
 - Le développement des compétences dans les domaines du project controls (planning, cost control, risk management, interface management et document control) ;
 - Le développement des spécifications générales en matière de construction ;
 - La création d'une banque de données en matière de réalisation d'ouvrages ;
 - Le suivi et la mise à jour des règles et standards de construction et des procédures d'essais ;
 - Le transfert des installations réceptionnées aux structures concernées ;
 - La promotion, en relation avec les services de la Division Engineering, du choix de nouveaux procédés et innovations technologiques ;
 - Le suivi du contrôle des coûts et du planning ;
 - La constitution d'une banque de données en matière de construction des projets, de contrôle des travaux et de dossiers de fin d'affaires ;
 - La participation à l'élaboration du budget du Pole ;
 - La consolidation des budgets des projets du Pole ;
 - La coordination de la préparation des plans annuels et pluriannuels de la Division conformément aux principes et directives de l'Activité.
- Organisation du pole ENC :**
 Le pole contient plusieurs départements et deux divisions, à savoir la division Engineering et la division Projets.

-La division Engineering est organisée comme suit :

- Direction Process et développement.
- Direction Technique.
- Direction Procurement.
- Direction Estimation.

-La division Projets est organisée comme suit :

- Direction services de projets.
- Direction Construction.
- Direction des projets SONATRACH.
- Direction des projets Associations.

-Département Qualité et HSE.

-Département Information et technologies.

-Département Finances.

-Département juridique.

-Département Gestion du Personnel.

Livrables de la division Engineering :

- Phase pré-faisabilité : Analyse des données réservoir, développer les blocks flows diagrams BFD, dimensionner le réseau préliminaire de collecte, desserte et évacuation.
- Phase conceptuel/faisabilité : diagnostic et collecte de données des installations existantes, options à évaluer, réaliser les simulations process, bilans matière et énergétique, les PFD, réaliser les utilités flow diagram UFD.
- Phase de développement / FEED : élaborer et superviser les PFD, UFD, bilans matières et énergies, description process et simulation, listes des équipements, data sheet, étude de réseau torche, listes d'instruments, spécifications DCS, ESD, F-G, SCADA.
- Exécution phase de développement : formalisation de tous les documents liés à l'activité process, participer au suivi du planning de réalisation du projet et documentary control.

Livrables de la division Projet :

- Management des projets,
- Organisation, suivi et contrôle des phases de réalisation des projets.
- Contrôle du planning, coûts, risques, interface et control documentaire.
- Assurer l'approvisionnement et l'intégration,
- La construction et la mise en route,

Les disciplines concernées par cette formation :

Management de l'engineering et projets, Process, Mécanique, Inspection, Instrumentation, Electricité,

Télécom, Génie civil, HSE, Planning et cost control, Procurement et Informatique.

V-6-2 Conception du projet de la formation en Engineering :

A partir de l'analyse approfondie de la situation de travail, nous allons procéder à énumérer les compétences visées par cette formation.

Les compétences visées par la formation Engineering :

C1_{ENG} Effectuer des études technico-économiques des installations pétrolières et des études d'engineering.

C2_{ENG} Participer, conduire et gérer des études d'engineering.

C3_{ENG} Développer des prestations de services techniques spécialisées.

C4_{ENG} Rencontrer les clients et les fournisseurs et gérer les dossiers DAO.

C5_{ENG} Maîtriser l'aspect juridique et technique du développement d'un champ pétrolier.

C6_{ENG} Collaborer avec les services de développement PED, les services de production, les services ARH, les fournisseurs et sous-traitants ...

C7_{ENG} Identifier les réglementations spécifiques et mettre en œuvre les principales mesures de prévention en matière de sécurité.

Les compétences visées par la formation Procurement-Projets :

C1_{PROJETS} Gérer et conduire des projets d'une façon efficace.

C2_{PROJETS} Utiliser les outils et maîtriser les phases et le pilotage des projets.

C3_{PROJETS} Analyser et modéliser les mécanismes physiques qui vont influencer l'écoulement afin d'optimiser et suivre la production.

C4_{PROJETS} Rencontrer les clients et les fournisseurs et gérer les dossiers DAO.

C5_{PROJETS} Animer et diriger des équipes de techniciens.

C6_{PROJETS} Définir, dimensionner les procédés afin d'améliorer la récupération des hydrocarbures.

C7_{PROJETS} Maîtriser les spécifications techniques et la réglementation en matière de construction et réalisation d'ouvrages.

C8_{PROJETS} Identifier les réglementations spécifiques et mettre en œuvre les principales mesures de prévention en matière de sécurité.

Déclinaison des compétences en acquis d'apprentissage :

Pour la formation Engineering :

C1_{ENG} : « Effectuer des études technico-économiques des installations pétrolières et des études d'engineering ».

AAP C₁ : finaliser les données de base,

AAP C₂ : réaliser le schéma de réalisation du projet,

AAP C₃ : évaluer le projet sur le plan technique, économique.

C2_{ENG} : « Participer, conduire et gérer des études d'engineering ».

AAP C₁ : mettre en œuvre des stratégies d'évaluation des études d'engineering,

AAP C₂ : maîtriser les conséquences des changements de scope,

AAP C₃ : assurer la cohérence et l'intégration des études de détails d'un projet.

C3_{ENG} Développer des prestations de services techniques spécialisées.

AAP C₁ : élaborer les PFD, UFD, bilans matières & énergie, P&ID, listes des lignes, analyse hydraulique du réseau de collecte & desserte et data sheet process,

AAP C₂ : élaborer les data sheet mécanisés, data sheet des instruments, des SLDs, bilan de consommation d'énergie, listes d'équipements électriques,

AAP C₃ : superviser les rapports d'études géotechniques & topographiques ; et élaborer les spécifications des fondations, bâtiments principaux et charpentes métalliques,

AAP C₄ : évaluer les études B.E.D et F.E.E.D,

C4_{ENG} : « Rencontrer les clients et les fournisseurs et gérer les dossiers DAO ».

AAP C₁ : maîtriser les procédures de gestion des dossiers D.A.O,

AAP C₂ : gérer les négociations et les réclamations des clients et fournisseurs,

C5_{ENG} : « Maîtriser l'aspect juridique et technique du développement d'un champ pétrolier ».

AAP C₁ : connaître le régime juridique et le cadre institutionnel de développement d'un champ pétrolier,

AAP C₂ : mettre en place des procédures de gestion des droits et obligations des personnes morales exerçant des activités susvisées,

AAP C₃ : optimiser le projet du développement d'un champ pétrolier.

C6_{ENG} : « Collaborer avec les services de développement PED, les services de production, les services ARH, les fournisseurs et sous-traitants ».

AAP C₁ : mobiliser les concepts relatifs à l'information et à la communication, à leurs relations et aux différentes approches qui s'y rapportent, pour appréhender les phénomènes d'information et de communication.

AAP C₂ : maîtriser le management des interfaces,

AAP C₃ : choisir et appliquer une combinaison d'outils et de techniques adaptés, pour réaliser des dispositifs de communication et en analyser la réception et les usages.

C7_{ENG} : « Identifier les réglementations spécifiques et mettre en œuvre les principales mesures de prévention en matière de sécurité ».

AAP C₁ : utiliser les outils pour la maîtrise du danger et analyse des risques,

AAP C₂ : dimensionner les systèmes de sécurité,

AAP C₃ : élaborer les rapports sur : protection active & passive, besoins en eau & produits d'extinction, position des équipements anti incendie, stockages des matières dangereuses, émissions et rejets.

Pour la formation Procurement-Projets :

C1_{PROJETS} : « Gérer et conduire des projets d'une façon efficace ».

AAP C₁ : gérer les ressources humaines, matérielles et financières du projet,

AAP C₂ : mettre en œuvre des stratégies d'exécution des phases du projet,

AAP C₃ : maîtriser le pilotage du processus projet.

C2_{PROJETS} : « Utiliser les outils et maîtriser les phases et le pilotage des projets ».

AAP C₁ : mettre en place des méthodes d'estimation des coûts d'un projet,

AAP C₂ : élaborer le planning d'un projet,

AAP C₃ : organiser et contrôler le projet.

C3_{PROJETS} : « Analyser et modéliser les mécanismes physiques qui vont influencer l'écoulement afin d'optimiser et suivre la production ».

AAP C₁ : manipuler les principaux outils de modélisation et de représentation propres aux unités de production,

AAP C₂ : maîtriser les techniques de traitement des huiles et eaux,

AAP C₃ : maîtriser les techniques de traitement utilisé sur le champ de gaz.

C4_{PROJETS} : « Rencontrer les clients et les fournisseurs et gérer les dossiers DAO ».

AAP C₁ : maîtriser les procédures de gestion des dossiers D.A.O,

AAP C₂ : gérer les négociations et les réclamations des clients et fournisseurs,

C5_{PROJETS} : « Animer et diriger des équipes de techniciens ».

AAP C₁ : cerner les phénomènes et les dispositifs communicationnels et leur agencement, ainsi que les processus de médiation et de médiatisation, pour concevoir des dispositifs et des environnements informationnels et communicationnels,

AAP C₂ : travailler en équipe autant qu'en autonomie et responsabilité au service d'un projet.

C6_{PROJETS} : « Définir, dimensionner les procédés afin d'améliorer la récupération des hydrocarbures ».

AAP C1 : se servir aisément des outils et méthodes de recueil, de traitement et d'analyse des données pour observer et analyser les phénomènes physico-chimiques,
 AAP C2 : valider un modèle par comparaison de ses prévisions aux résultats expérimentaux et apprécier les limites de validité,
 AAP C3 : mettre en œuvre des techniques d'algorithmique et de programmation, notamment pour développer des applications simples d'acquisition et de traitements de données.

C7_{PROJETS} : « Maitriser les spécifications techniques et la réglementation en matière de construction et réalisation d'ouvrages ».

AAP C1 : mobiliser les concepts fondamentaux de la physique et de la mécanique pour analyser et appréhender les phénomènes physiques,
 AAP C2 : utiliser la réglementation, les normes et les règles de sécurité,
 AAP C3 : identifier les différentes étapes et les acteurs d'une construction.

C8_{PROJETS} : « Appliquer les réglementations spécifiques et mettre en œuvre les principales mesures de prévention & d'intervention en matière de sécurité ».

AAP C1 : mettre en œuvre des stratégies de gestion de la sécurité des projets,
 AAP C2 : développer les procédures de gestion sécuritaire des travaux de construction,
 AAP C3 : analyser et synthétiser des données en vue de leur exploitation à des fins sécuritaires.

Matrice des compétences :

MATRICE DES COMPETENCES				
Formation en Engineering	Numéro de la compétence	Compétences générales		
		Rencontrer les clients et les fournisseurs et gérer les dossiers DAO	Collaborer avec les services de développement PIED, les services de production, les services ARH, les	spécifiques et mettre en œuvre les principales mesures de prévention en
Compétences particulières				
Numéro de la compétence		4	6	7
Effectuer des études technico-économiques des installations pétrolières et des études d'engineering	1		•	•
Participer, conduire et gérer des études d'engineering	2	•	•	
Développer des prestations de services techniques spécialisées	3	•		•
Maitriser l'aspect juridique et technique du développement d'un champ pétrolier	5		•	•

Tableau N° 6 : Matrice des compétences ENG

MATRICE DES COMPETENCES				
Formation en Procurement-Projets	Numéro de la compétence	Compétences générales		
		Rencontrer les clients et les fournisseurs et gérer les dossiers DAO	Animer et diriger des équipes de techniciens	Appliquer les réglementations spécifiques et mettre en œuvre les principales mesures de prévention & d'intervention en matière de sécurité
Compétences particulières				
Numéro de la compétence		4	5	8
Gérer et conduire des projets d'une façon efficace	1	•	•	•
Utiliser les outils et maitriser les phases et le pilotage des projets	2	•		
Analyser et modéliser les mécanismes physiques qui vont influencer l'écoulement afin d'optimiser et suivre la production	3	•	•	
Définir, dimensionner les procédés afin d'améliorer la récupération des hydrocarbures	6	•	•	
Maitriser les spécifications techniques et la réglementation en matière de construction et réalisation d'ouvrages	7	•	•	•

Tableau N° 7 : Matrice des compétences Procurements-Projets

Formalisation des acquis d'apprentissage au niveau UE :

Axe 1 : Engineering

Première partie :

1- Introduction à l'industrie pétrolière et gazière :

AAP UE : Connaître les activités Exploration, Développement, Processus de production, AAP UE : Connaître les activités Transport, Traitement et la Transformation des hydrocarbures AAP UE : Connaître l'activité Commercialisation ».

2- Management de l'engineering :

AAP UE : -fonctionnement et rôle de l'engineering, AAP UE : -aperçu sur la discipline engineering et déterminer les livrables de la phase d'études, nécessaires pour assurer à l'étape suivante, AAP UE : -contrôler les études pendant leur réalisation et à la fin de celle-ci, -maitriser les conséquences des changements de scope et gérer une demande de modification, -Les FCS (facteurs clés de succès) de l'exécution de l'engineering,

3- Développement de champ pétrolier & incertitudes « Aspect juridique et réglementaire » :

- AAP UE : Le régime juridique des activités de recherche, d'exploitation, de transport, de

transformation, stockage et commercialisation des hydrocarbures,

- AAP UE : Le cadre institutionnel permettant de développer un champ pétrolier,
- AAP UE : Les droits et obligations des personnes morales exerçant des activités susvisées,

4- Développement de champ pétrolier & incertitudes « Aspect technique » :

AAP UE : -réalisation d'un schéma de développement,

AAP UE : -estimation des coûts d'un projet, incertitudes.

5- Etude de faisabilité des projets d'investissement :

AAP UE : -Contexte financier de l'entreprise,

- critères économiques,
- analyse de rentabilité globale,
- analyse des coûts économiques,
- analyse de rentabilité des capitaux propres et financement de projet,

AAP UE : -choix des sources de financement.

-construction du tableau de financement.

-introduction à l'analyse des risques,

Etude de cas.

6- Techniques de négociation :

AAP UE : -généralités, les principes et méthodologie,

-méthodologie- projet particulier, simulation,

-arguments et la recherche d'un compromis, simulation,

AAP UE : -gestion des réclamations, simulation,

-les jeux d'influence et dynamique des groupes, simulation,

Deuxième partie : Modules BED & FEED

7- FEED (Front End Engineering Design)

PARTIE PROCESS:

7-1- **AAP UE** : Bilans de matières et d'énergie, Schémas de principe PFD, UFD et P&ID.

7-2- **AAP UE** : Description process et simulation HYSIS : « avec l'établissement des listes d'équipements dimensionnés, data sheet process et données process. On se limite à 2 types de process ».

7-3- **AAP UE** : Réseau de collecte et desserte, Flow assurance. « analyse hydraulique ».

7-4- **AAP UE** : Traitement des eaux et effluents.

7-5- **AAP UE** : Thermodynamique appliquée aux traitements sur champ des effluents.

PARTIE MECANIQUE:

7-1- **AAP UE** : Equipements statiques : spécifications et dimensionnement.

7-2- **AAP UE** : Machines tournantes : spécification et dimensionnement.

7-3- **AAP UE** : Equipements thermiques : spécifications et dimensionnement.

7-4- **AAP UE** : Spécifications HVAC climatisation.

PARTIE PIPELINE & PIPING:

7-1- **AAP UE** : Corrosion : différents types de corrosion, corrosion chimique, prévention et l'injection des inhibiteurs, protection cathodique de pipeline.

7-2- **AAP UE** : Matériaux de Piping

7-3- **AAP UE** : Pipeline : Construction, la pose, revêtement, protection cathodique, mise en service.

7-4- **AAP UE** : Robinetterie, Vannes, Tuyauterie et Débitmétrie.

7-5- **AAP UE** : Etudes de levage & manutention.

Etude de cas : Elaborer le premier plan de tuyauterie.

PARTIE INSTRUMENTATION:

7-1- **AAP UE** : Capteurs et organes d'exécution : dimensionnement des instruments, spécifications des instruments, spécifications des vannes de contrôle & soupapes de PLCs, spécification des vannes de contrôle & soupapes de sécurité SCADA.

7-2- **AAP UE** : SNCC et Process control :

- Conception générale de l'automatisation et instrumentation,
- Prescriptions fonctionnelle et techniques de base du DCS,
- Hiérarchie de contrôle et schémas fonctionnel d'architecture,
- Architecture globale du système de contrôle et de sécurité,
- Parcours de câbles d'alimentation avec tableau sur site,
- Schémas unifilaire de distribution de l'énergie aux instruments,
- Spécifications ESD, F&G, PLCs : Conception des logigrammes et blocs de diagramme, maîtrise des programmes séquentiels.
- **Process control** : choix de types de contrôle et conception des boucles de régulation.

7-3- **AAP UE** : Comptage des hydrocarbures.

7-4- **AAP UE** : Télécommunication : système globale de télécommunication et spécifications générales afférentes, câblage de tout type de communication entre les éléments primaires et les systèmes, entre les systèmes et organe d'exécutions, inter-systèmes, transfert des data,

Etude de cas : Elaborer le premier plan d'instrumentation.

PARTIE ELECTRICITE:

7-1- **AAP UE** : Machines / Moteurs :

- Normes et schémas,

- Liste des équipements électriques et leurs datasheet,
 - Les bilans de consommation d'énergie et dimensionnement des systèmes de production,
- 7-2- AAP UE : Transformation, Transport et Distribution :**
- Dimensionnement des transformateurs et équipement de transport de l'énergie électrique, câblage,
 - Etudes de stabilité réseaux électriques y compris équipement délestage,
 - Spécifications des équipements majeurs (transformateurs, tableaux HT/MT, ...),

Etude de cas : Elaborer le premier plan d'électricité.

PARTIE SECURITE ENGINEERING:

- 7-1- AAP UE : Ingénierie HSE :**
- Fondamentaux de l'identification des dangers et de l'analyse des risques.
 - Définition des plans de zonage ATEX,
 - Protection active et passive, systèmes d'extinction et équipement anti-incendie,
- 7-2- AAP UE : Safety engineering HAZID/HAZOP**
- Dimensionnement des systèmes de sécurité,
 - Appliquer les concepts de « safety engineering »,
 - Les normes et standard HSE,
 - Sélectionner et dimensionner les systèmes de sécurité dont les réseaux incendie, système de protection,
 - Evaluation des risques.

PARTIE GENIE CIVIL:

- 7-1 AAP UE : Topographie et géotechnique**
- levé topographique, profils en long et création de points GPS. « effectué sur site »,
 - études géotechniques et topographiques.
- 7-2- AAP UE : Béton armé**
- calcul de structure en béton armé d'un bâtiment et abris,
 - dimensionnement des semelles et murs de soutènements.
- 7-3- AAP UE : Charpente métallique**
- calculs de structures pour abris, pipes rack et supports,
 - plan de fabrication & montage de charpente métallique,

Etude de cas : Elaborer le premier plan génie civil.

- 8- D.A.O, Contrats et achats :**
- AAP UE :** réglementation, contenu du dossier d'appel d'offres, stratégie contractuelle, contenu d'un contrat,
- AAP UE :** procédures d'appel d'offres, administration des contrats, approvisionnement, relance, gestion des stocks,
- AAP UE :** transport et dédouanement, les incoterms, les assurances, questions juridiques).

Troisième partie : Equipe pluridisciplinaire

- 9- Projet :** L'ingénierie de détail ou de réalisation « **Detail engineering** » :
- Après la commande du matériel, entamer les plans de circulation des fluides à un niveau « bon pour construction »,

- Développer les plans détaillés de tuyauterie (dessins isométriques et calculs de flexibilité,
 - Développer les détaillés relatifs à l'instrumentation, l'électricité, le génie civil,
 - intégrer les plans des fournisseurs de matériel,
 - assurer le contrôle des coûts et des délais,
- Préparer les éléments nécessaires à la mise en route,
- mener à bien toutes les études de détail autorisant l'ouverture du chantier de construction.

Présentation des rapports.

Axe 2 : Procurements & Projets

Première partie :

1- Introduction à l'industrie pétrolière et gazière :

- AAP UE :** Connaître les activités Exploration, Développement, Processus de production,
- AAP UE :** Connaître les activités Transport, Traitement et la Transformation des hydrocarbures
- AAP UE :** Connaître l'activité Commercialisation ».

2-Management de projets.

- AAP UE :** -Phases et processus d'un projet de développement : [introduction : contexte global d'un projet (développement d'un asset, traitement d'huile et gaz, types de projet, étapes d'un projet)].
- AAP UE :** - Management de l'intégration & du scope:
- AAP UE :** -Exécution du Projet : Contrats Stratégie contractuelle (division du projet), types de contrats EPC et comparaison, endossement des « Company items », du FEED et autres contrats ; processus d'appel d'offres, préparation des offres par les soumissionnaires, évaluation des offres.
- AAP UE :** -Exécution du projet : Organisation Management des interfaces.
- Management des ressources humaines, organigrammes, rôle du Chef de Projet, organisation d'une équipe projet.
- Management des parties prenantes.
- Management de la communication.
- AAP UE :** -Management HSE et Qualité :
- AAP UE :** -Project control : Coût et Planning
- AAP UE :** -Phases d'un Projet Huile et Gaz : Engineering de détail et Procurement.
- Management de la construction et de la Fabrication,
- Management du commissioning.
- Clôture du Projet et management du savoir-faire collectif.

3-Estimation et maîtrise des coûts :

- AAP UE :** -processus projet, coût et justification,
- AAP UE :** -méthodes d'estimation du coût d'un projet,
- AAP UE :** -évaluation des risques financiers,

4-Planning d'un projet & maîtrise des délais :

- AAP UE :** -processus projet, et l'élaboration de son planning, étude de cas ONSHORE avec MS-PROJECT,

5-Project control :

AAP UE : -généralités sur l'organisation et le contrôle du projet,

AAP UE : -Contrats et procurement,
-planning et calendrier du control,
-estimation et control du coût,

AAP UE : -management des risques,
-assurance et contrôle de la qualité,
-management de l'information,
-contrôle des obligations contractuelles.

6-Techniques de négociation :

AAP UE : -généralités, les principes et méthodologie,
-méthodologie- projet particulier, simulation,

-arguments et la recherche d'un compromis, simulation,

AAP UE : -gestion des réclamations, simulation,
-les jeux d'influence et dynamique des groupes, simulation,

Deuxième partie :

7-Process n°1 : Traitement sur champ des huiles et des eaux :

AAP UE : -les fondamentaux des techniques de production d'huile,

-principes de fonctionnement des unités de traitement sur champ d'huile,

AAP UE : -les techniques de traitement des huiles et eaux, leurs conditions opératoires et l'influence de chaque variable opératoire,

-concevoir une installation.

8-Process n°2 : Traitement des gaz :

AAP UE : - les fondamentaux des techniques de production de gaz,

-principes de fonctionnement des unités de traitement sur champ de gaz,

-connaître les caractéristiques des gaz naturels et connaître les principes des traitements utilisés sur les champ de production,

AAP UE : -connaître les techniques de transport et de stockage,

-connaître les différentes valorisations du gaz naturel,

Connaître les principes aspects économiques du gaz naturel.

9-Equipements mécaniques et manufacturing.

-Engineering :

AAP UE : Processus de conception, dimensionnement, sélection du matériel, conditions de conception/design.

Mise en pratique, dimensionnement d'un séparateur de production.

AAP UE : Les activités des spécialistes des équipements mécaniques :

* Les codes de conception.

* Sélection du matériel.

* Conception & calcul.

* Logiciels utilisés.

* Elements/Produits livrables : data sheet, spécifications, exigences du matériel, interfaces de conception, documents de fournisseur/vendeur.

-Manufacturing :

Activités du bureau d'études, approvisionnement du matériel, contrôle du qualité & documentation, procédure de soudure et qualification, contrôle non destructif & inspection, opérations de commercialisation, soudage, NDE, démonstration en atelier, registres des ventes.

10-Métallurgie et technologie de soudage :

AAP UE : les fondamentaux de la métallurgie générale,

- la métallurgie et la « weldability » des métaux non ferreux,

AAP UE : les fondamentaux de la résistance des matériaux,

AAP UE : les fondamentaux des techniques de contrôle CND ,

-les fondamentaux des techniques de soudage,

-Soudage de l'alliage d'acier à haute résistance.

11-Inspection, Qualité et Expertise :

- AAP UE : Normes et standards,

- Inspection des équipements,

- AAP UE : Expertise et audit,

- Contrôle non destructif CND et certification.

12-Management de la qualité et des risques des projets :

- AAP UE : Système de management de la qualité,

-maitrise de la qualité, approche processus,

- AAP UE : activités de surveillance du projet,

-amélioration continue de la qualité,

-système de gestion du risque,

13- D.A.O, Contrats et achats :

AAP UE : réglementation, contenu du dossier d'appel

d'offres, stratégie contractuelle, contenu d'un contrat, AAP

UE : procédures d'appel d'offres, administration des contrats,

approvisionnement, relance, gestion des stocks,

AAP UE : transport et dédouanement, les incoterms, les

assurances, questions juridiques).

14- HSE dans les travaux de construction :

- AAP UE : Identifier les risques lors de la préparation des travaux de construction et de maintenance,

- Connaître les pratiques courantes de gestion de la sécurité,

- AAP UE : Mener des missions d'audit de chantier de construction,

15-HSE dans l'opération des installations de production de surface :

- AAP UE : Identifier les risques associés aux opérations,

- les règles de sécurité liée aux travaux,

- adopter une démarche sécurité en marche normale et en cas d'imprévus,

- **AAP UE** : les pratiques de management clefs permettant d'atteindre un standard HSE élevé.

Troisième partie : Equipe Pluridisciplinaire

16- Supervision des travaux de construction :

AAP UE : Contexte de la supervision de travaux, HSE, procédures et qualité,

AAP UE : supervision de la construction, relation et travail en équipe.

17-Commissioning & démarrage des installations pétrolières :

AAP UE : présentation des projets,

-pré-commissioning,

AAP UE : commissioning et activités associés,

-démarrage.

18- Premier stage pratique : « Logistique engineering training »,

(logistique Exploration-Production, base logistique, normes HSE et environnement, questions et problèmes de transport, management Procurement et stock, questions liées à la gestion et la stratégie de portefeuilles procurement).

19- Deuxième stage pratique : « Construction management training »,

(techniques de construction, programme de contrôle de site / qualité, coût, gestion des risques de sécurité).

Présentation des rapports.

Croisement des UE / Compétences ENG :

Compétences C	C1 _{ENG}	C2 _{ENG}	C3 _{ENG}	C4 _{ENG}	C5 _{ENG}	C6 _{ENG}	C7 _{ENG}
UE							
UE1 _{ENG}	I		I				I
UE2 _{ENG}	I	D		I		I	
UE3 _{ENG}					D	D	I
UE4 _{ENG}	D			I	D	I	
UE5 _{ENG}	D	I		I		I	
UE6 _{ENG}		I		D		I	
UE7 _{ENG}			D	I			D
UE8 _{ENG}			I	D	I	I	
UE9 _{ENG}	I	D	D	I			I

TABLEAU N°8 : Croisement UE / Compétences ENG.

Croisement des UE / Compétences Procurement-Projets :

Compétences C	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
UE								
UE1 _{PROJETS}	I						I	I
UE2 _{PROJETS}	D	I			D			I
UE3 _{PROJETS}	I	D		I				
UE4 _{PROJETS}	I	D			I			
UE5 _{PROJETS}	I	D		I				
UE6 _{PROJETS}	I			D	I			
UE7 _{PROJETS}			D			D	I	I
UE8 _{PROJETS}			D			D	I	I
UE9 _{PROJETS}			I	I			D	I
UE10 _{PROJETS}			I				I	I
UE11 _{PROJETS}	I						D	D
UE12 _{PROJETS}	D	I					I	I
UE13 _{PROJETS}	I	I		D	I			
UE14 _{PROJETS}	I				I		I	D
UE15 _{PROJETS}	I				I			D
UE16 _{PROJETS}	I				D		D	
UE17 _{PROJETS}			D			I		I
UE18 _{PROJETS}	I	D		D	I		I	I
UE19 _{PROJETS}	I			I	I		D	I

TABLEAU N°9 : Croisement UE / Compétences Projets.

VI. MANAGEMENT DE LA QUALITE DE LA FORMATION

Il me semble opportun de traiter le management de la qualité de la formation, selon les lignes directrices ISO 10015. En fait la formation est déclinée d'un processus visant à satisfaire les besoins d'amélioration de l'organisme comme finalité, qui est évaluée au quatrième niveau d'évaluation de la formation. Ces besoins sont formulés par des objectifs de progrès continu que se fixe un organisme y compris ceux qui concernent la performance de son personnel peuvent être soumis à l'influence d'un certain nombre de facteurs externes et internes parmi lesquels les changements du marché, de la technologie, l'innovation ainsi que les exigences des clients et autres parties prenantes. De tels facteurs de changements peuvent exiger d'un organisme l'analyse de ses besoins en relation avec les compétences. Le schéma 3 illustre comment la formation pourrait être un moyen efficace de traiter ces changements.

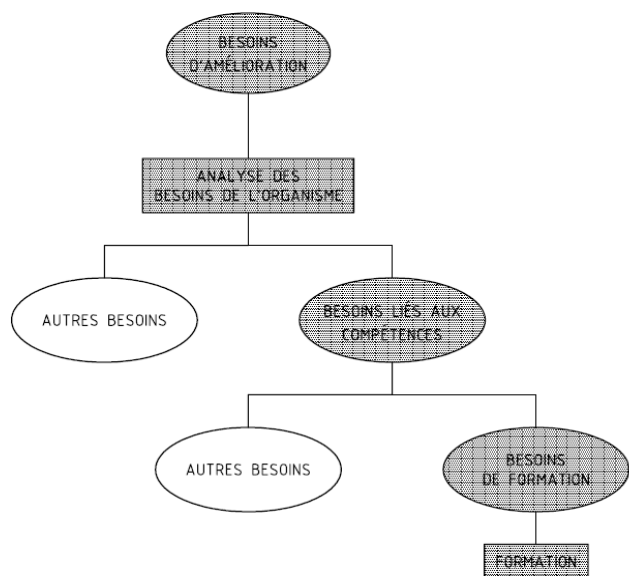


Schéma 3 : Amélioration de la qualité par la formation
 Source : Lignes directrices ISO 10015

Pour choisir et mettre en œuvre une formation destinée à combler les écarts entre les compétences requises les compétences existantes du personnel technique de la division ENC, il convient que le management pilote les quatre étapes du processus formation :

- a)- Analyse des besoins de formation,
- b)- Conception et Planification,
- c)- Réalisation de la formation,
- d)- Evaluation des résultats de la formation.

Le personnel qui s'implique dans le développement de ses compétences au cours d'un processus de formation est susceptible de mieux s'approprier ce processus et, par conséquent d'accroître sa part de responsabilité dans la réussite de la formation.

VI.1. Formation : un processus en quatre étapes

Le processus de formation systématique et planifié peut apporter une aide efficace à un organisme désireux d'améliorer ses capacités et d'atteindre ses objectifs dans le domaine de la qualité.

Ce processus de formation est illustré par le schéma du cycle de formation donné au schéma 4.

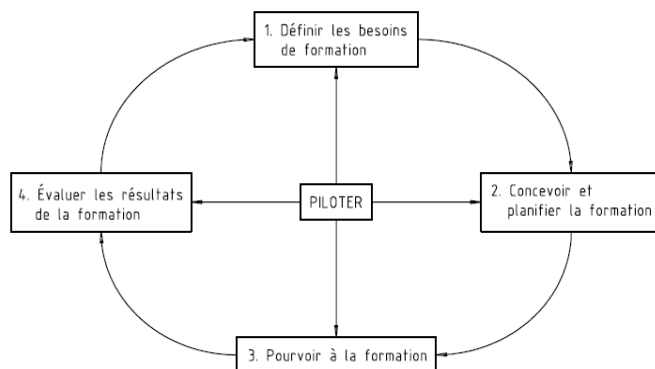


Schéma 4 : Cycle de formation
 Source : Lignes directrices ISO 10015

VI.1.1 Définir les besoins de formation :

Le processus de formation devrait être engagé à l'issue de l'étape d'analyse des besoins de l'organisme et de la description des besoins liés aux compétences.

Il convient que les organismes définissent les compétences nécessaires à chaque tâche ayant un impact sur la qualité des produits, évaluent les compétences du personnel pour accomplir les tâches et planifient des actions pour réduire tout écart existant.

L'objectif de cette étape consiste à :

- a) **définir les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises;**
- b) **définir la formation nécessaire aux personnels dont les compétences existantes ne correspondent pas aux compétences requises par les tâches;**
- c) **spécifier par écrit les besoins de formation.**

Il convient d'analyser les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises pour déterminer s'ils peuvent être éliminés par la formation ou si d'autres actions s'avèrent nécessaires.

La définition des besoins futurs d'un organisme qui résultent de ses buts stratégiques et de ses objectifs dans le domaine de la qualité, en y incluant les conséquences requises pour le personnel, peuvent découler d'une diversité de sources internes et externes, telles que :

- _ Les changements organisationnels ou technologiques qui ont un effet sur les processus de travail ou qui ont un impact sur la nature des produits fournis par l'organisme;
- _ Les éléments d'informations écrits concernant des processus de formation passés ou en cours;
- _ Les évaluations de l'organisme relatives aux compétences de son personnel pour effectuer des tâches spécifiques;
- _ Les enregistrements traitant du renouvellement du personnel ou des mouvements saisonniers de personnel y compris les contrats temporaires;
- _ Les certificats internes ou externes nécessaires pour réaliser des tâches spécifiques;

- _ Les demandes du personnel qui a identifié des opportunités de développement qui contribuent aux objectifs de l'organisme;
- _ Les résultats de la révision des processus et des actions correctives faisant suite aux réclamations des clients ou des rapports de non-conformité;
- _ Les lois, les réglementations, les normes et les directives qui s'appliquent à l'organisme, ses activités et ses ressources;
- _ La recherche marketing identifiant et anticipant de nouveaux besoins des clients.

- **Effectuer la revue des compétences** : Il convient de mener régulièrement une revue de tous les documents identifiant les compétences requises par chaque processus ainsi que les enregistrements qui répertorient les compétences de chaque membre du personnel.

Les méthodes utilisées pour effectuer la revue des compétences peuvent être les suivantes:

- _ Les entretiens et questionnaires avec les employés, l'encadrement et la direction;
- _ L'observation;
- _ Les discussions de groupe;
- _ Les contributions d'experts sur des sujets spécifiques.

La revue porte sur les exigences des tâches et leur réalisation.

- **Définir les écarts de compétences** : Il convient de comparer les compétences existantes avec les compétences requises pour définir et enregistrer les écarts correspondants.
- **Définir la spécification des besoins de formation** : Quand la formation est choisie en tant que solution pour réduire les écarts de compétences, il convient de spécifier les besoins de formation et de les formaliser par écrit.

Il convient que la spécification des besoins de formation **formalise les objectifs ainsi que les résultats attendus de la formation**. Il convient que la liste des exigences de compétences établie, les résultats des formations antérieures, les écarts de compétences existants et les demandes d'actions correctives fournissent les éléments d'entrée pour l'élaboration de la spécification des besoins de formation.

Il convient que cette formalisation soit intégrée dans la spécification du dispositif de formation et qu'elle contienne l'enregistrement des objectifs de l'organisme. Ceux-ci serviront de données d'entrée pour la conception et la planification de la formation ainsi que pour le pilotage du processus de formation.

VI.1.2 Concevoir et planifier la formation :

L'étape de conception et de planification permet d'établir le cahier des charges du dispositif de formation.

Cette étape couvre

- a) la conception et la planification des actions de formations à entreprendre pour traiter les écarts de compétences identifiés; et

- b) la définition de critères pour évaluer les résultats de la formation et pour piloter le processus de formation.

- **Définir les contraintes** : Il convient d'identifier et de répertorient les contraintes qui s'exercent sur le processus de formation.

Celles-ci peuvent comprendre :

- _ Toute exigence légale et réglementaire;
- _ Les exigences découlant des politiques de l'organisme, y compris celles qui relèvent des ressources humaines imposées par l'organisme;
- _ Les contraintes financières;
- _ Les exigences de durée et de calendrier;
- _ La disponibilité, la motivation et la capacité des personnes à se former;
- _ D'autres facteurs comme la disponibilité de ressources internes pour réaliser la formation ou celle de prestataires de formation professionnellement reconnus; et
- _ Les contraintes inhérentes à toutes autres ressources disponibles.

Il convient de se référer à la liste des contraintes pour choisir des modes de formation et un prestataire de formation et pour élaborer le cahier des charges du dispositif de formation.

- **Modes de formation et critères de sélection** : Il convient de définir les modes pertinents de formation susceptibles de répondre aux besoins de formation. Les types appropriés de formation qui sont fonction des ressources, des contraintes et des objectifs identifiés peuvent consister en :

- _ Cours ou formations dispensés sur le site ou au-dehors;
- _ Apprentissage;
- _ Tutorat, coaching et conseil sur le tas;
- _ Autoformation; et
- _ Formation à distance.

Il convient de définir et de formaliser les critères retenus pour choisir au mieux parmi les différents modes possibles de formation.

Ces critères peuvent être:

- _ Date et lieu;
- _ Locaux;
- _ Coûts;
- _ Objectifs de la formation;
- _ Population d'apprenants visés (par exemple, situation professionnelle actuelle ou visée; expertise et/ou expérience spécifique; nombre maximal de participants);
- _ Durée de la formation et séquence de mise en œuvre; et
- _ Modalités d'appréciation, d'évaluation et de certification.

- **Cahier des charges du dispositif de formation** : Pour négocier les clauses de la proposition d'une formation spécifique avec un prestataire de formation potentiel, il convient d'établir le cahier des charges du dispositif de la formation.

Un cahier des charges du dispositif de formation est nécessaire pour établir de façon claire et compréhensible les besoins de l'organisme, ses besoins de formation et les objectifs qui définiront ce que les apprenants seront capables de réaliser après la formation.

Il convient que le cahier des charges du dispositif de formation comprenne une description des éléments suivants:

- a) les objectifs et les exigences de l'organisme;
- b) la spécification des besoins de formation;
- c) les objectifs de la formation;
- d) les personnes à former (groupes ou populations de personnel visés);
- e) les modes de formation et contenus indicatifs;
- f) la chronologie des exigences, par exemple: durée, dates, étapes clés;
- g) les ressources nécessaires, par exemple: supports de cours et formateurs;
- h) les contraintes financières;
- i) les critères et les méthodes pour l'évaluation des résultats de la formation afin de mesurer les points suivants:
 - _ satisfaction de l'apprenant,
 - _ acquisition par l'apprenant des connaissances, des savoir-faire et des comportements,
 - _ performance de la mise en œuvre par l'apprenant en situation de travail,
 - _ satisfaction de l'encadrement de l'apprenant,
 - _ effet sur l'organisme auquel appartient l'apprenant, et
 - _ les procédures de pilotage du processus de formation.

- **Sélectionner un prestataire de formation :** Il convient que tout prestataire de formation interne ou externe fasse l'objet d'un examen critique avant d'être choisi. Cet examen peut porter sur la documentation écrite du prestataire (catalogues, dépliants) et sur des rapports d'évaluation. Il convient que cet examen s'appuie sur le cahier des charges du dispositif de formation et qu'il tienne compte des contraintes identifiées.

Il convient que le choix du prestataire fasse l'objet d'un contrat formel établissant les droits de propriété et les responsabilités relatives au processus de formation.

VI.1.3 Pourvoir à la formation :

Il incombe au prestataire de formation de réaliser toutes les activités en rapport avec l'action de formation telles que spécifiées dans le cahier des charges du dispositif de formation.

Cependant, outre la mise à disposition des ressources nécessaires au prestataire de formation, le rôle assumé par l'organisme pour encadrer et faciliter la formation pourraient inclure les opérations suivantes:

- _ apporter son appui au formateur et à l'apprenant; et
- _ piloter la qualité de la formation.

L'organisme aide, le cas échéant, le prestataire de formation, en pilotant la mise à disposition des ressources nécessaires à la formation.

La réussite de ces activités dépend de l'efficacité des relations entre l'organisme, le prestataire de formation et l'apprenant.

- **Apporter un appui :**

Appui précédant l'action de formation

Une aide précédant l'action de formation peut inclure les activités suivantes:

- _ donner au prestataire les informations appropriées;
- _ informer l'apprenant sur la nature de la formation et sur les écarts de compétences que celle-ci vise à réduire; et
- _ permettre le contact entre le formateur et l'apprenant.

Appui au cours de l'action de formation

Un appui au cours de l'action de formation peut inclure les activités suivantes:

- _ fournir à l'apprenant, au formateur ou aux deux, les outils, les équipements, les documents et les logiciels appropriés;
- _ offrir à l'apprenant les possibilités adéquates de mise en œuvre des compétences en cours d'acquisition; et
- _ donner au formateur, à l'apprenant ou aux deux les appréciations relatives aux travaux réalisés.

Appui suivant l'action de formation

Un appui suivant l'action de formation peut inclure les activités suivantes:

- _ obtenir un retour d'information de l'apprenant;
- _ obtenir un retour d'information du formateur; et
- _ fournir un retour d'information au personnel concernés par le processus de formation.

VI.1.4 Evaluer les résultats de la formation :

Les buts de l'évaluation sont de confirmer que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation, en d'autres termes que la formation a été efficace.

Les données d'entrée de l'évaluation des résultats de la formation sont la spécification des besoins de formation, le cahier des charges du dispositif de formation et les données enregistrées à l'issue de la réalisation de la formation.

Il est souvent impossible d'analyser et de valider intégralement les résultats de la formation avant que les personnes formées ne soient en situation d'être observées ou testées en situation de travail.

Dans un délai donné suivant la fin de la formation, il convient que la direction de l'organisme s'assure qu'une évaluation destinée à vérifier le niveau de compétences atteint a bien été effectuée.

Il convient que l'évaluation intervienne à la fois à court terme et à long terme:

- _ à court terme pour recueillir le retour d'information sur les méthodes et les ressources utilisées, ainsi que sur les progrès dans les connaissances et les capacités issues de la formation; et

_ à long terme pour apprécier la performance dans le travail et l'amélioration de la productivité.

Il convient que l'évaluation s'appuie sur les critères préétablis en cahier des charges du dispositif formation.

Il convient que le processus d'évaluation intègre la collecte des données et la préparation du rapport d'évaluation qui fournit également des données d'entrée du processus de pilotage.

- **Collecter les données et préparer le rapport d'évaluation :**

Le rapport d'évaluation peut inclure les éléments suivants:

- _ Spécification des besoins de formation;
- _ Critères d'évaluation et description des sources, des méthodes et de la chronologie de l'évaluation;
- _ Analyse des données collectées et interprétation des résultats;
- _ Révision des coûts de la formation;
- _ Conclusions et, le cas échéant, recommandations pour des actions d'amélioration.

Les points de non-conformité constatés peuvent exiger l'application de procédures d'actions correctives préétablies.

Il convient de faire figurer les formations réalisées dans les enregistrements de la formation.

VI.2 Piloter et améliorer le processus de formation :

Le principal objectif du pilotage est de s'assurer que le processus de formation, en tant que partie du système qualité de l'organisme, est managé et mis en œuvre tel que requis afin de mettre en évidence de manière objective qu'il prend bien en compte les exigences de formation de l'organisme. Le pilotage implique de passer en revue chacune des 4 étapes du processus de formation.

Il convient que le pilotage soit effectué par du personnel compétent conformément aux procédures écrites de l'organisme. Dans la mesure du possible, le pilotage devrait être effectué par des personnes indépendantes des activités de formation qu'elles pilotent. Les méthodes employées pour le pilotage peuvent inclure la consultation, l'observation et la collecte de données. Il convient que les méthodes utilisées aient été décidées lors de l'étape de conception du dispositif de formation.

- **Valider le processus de formation :**

Il convient que les données d'entrée pour le pilotage incluent tous les enregistrements issus des étapes du processus de formation. Sur la base de ces enregistrements, les différentes étapes pour définir les non-conformités et définir des actions préventives et correctives sont revues. Ces données d'entrée peuvent être collectées en continu et servir de base à la validation du processus de formation et à la formalisation des recommandations d'amélioration.

Si ces procédures sont respectées et les exigences spécifiées satisfaites, il convient alors de mettre à jour les dossiers relatifs aux compétences du personnel pour y faire apparaître cette capacité supplémentaire.

Si ces procédures ne sont pas respectées, mais les exigences néanmoins satisfaites, il convient alors d'actualiser les procédures et de mettre à jour les dossiers relatifs aux compétences du personnel pour y faire apparaître cette capacité supplémentaire.

Si ces procédures sont respectées mais les exigences non satisfaites, des actions correctives peuvent alors être nécessaires pour améliorer le processus de formation ou définir une solution qui ne relève pas de la formation.

En général, il convient que la revue du processus de formation permette d'identifier toute opportunité supplémentaire susceptible d'améliorer l'efficacité de chacune des étapes du processus de formation.

Il convient de conserver des enregistrements appropriés des différentes opérations de pilotage et d'évaluation conduites, des résultats obtenus et des actions prévues.

VII. CONCLUSION

Le projet de formation, s'inscrit dans un modèle d'élaboration des programmes qui fait appel, notamment, à la participation des milieux du travail et de la formation. Il est élaboré selon une approche globale et intégrée qui tient compte à la fois de facteurs tels les besoins de formation, la situation de travail, les buts ainsi que les stratégies et les moyens pour atteindre les objectifs. Le programme de formation sert de référence pour la planification de l'enseignement et de l'apprentissage ainsi que pour la préparation du matériel didactique et du matériel d'évaluation.

Le programme de formation en Engineering et projet s'appuie sur l'approche par compétences (APC). Il repose sur deux grands niveaux de dérivation conduisant successivement au référentiel emploi-compétences et au référentiel de formation. Les déterminants disponibles qui mènent au premier niveau de dérivation sont les données générales sur la profession, l'ensemble de la documentation disponible, les livrables de la division ainsi que les résultats de l'AST. Le second niveau de dérivation prend appui sur les résultats du premier niveau, tout en intégrant les principaux déterminants spécifiques au milieu de la formation.

L'élaboration du programme de formation au profit du pôle Engineering, procurement et projet, porte en elle de multiples promesses : une réponse plus adéquate aux besoins en main-d'œuvre qualifiée, une utilisation plus efficace du dispositif de formation technique, une pertinence et une cohérence accrue du programme de formation. Ceci, évidemment, dans

la perspective d'améliorer l'employabilité des nouvelles recrues et leur capacité de mobilité professionnelle.

Finalement, l'APC entraîne des modifications importantes de la façon de penser et d'agir en matière de formation technique. En se centrant sur les compétences que la division Engineering recherche chez les personnes qu'elles embauchent et sur l'acquisition de celles-ci par les nouvelles recrues, l'APC nous convie à une véritable réingénierie de la gestion comme de la formation et induit véritablement une professionnalisation du métier de formateur. Elle encourage finalement les partenariats entre les unités de l'entreprise SONATRACH et les centres de formation. En ce sens, cette approche ne donnera véritablement tous ses fruits que si l'ensemble des personnes concernées s'y attelle résolument en adhérant aux orientations qui la soutiennent.

REFERENCES

- [1] Lise Poirier Proulx, André Normandeau et Madelaine St-Jean, « **Guide méthodologique du développement des programmes de 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} cycles** », Université Sherbrooke, 3^{ème} édition Décembre 2005.
- [2] Francyne Lavoie, Lucie Marchessault, Jean-François Pouliot, « **Guide de conception et production d'un programme** », Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, 2004.
- [3] L'Université de Lorraine, Direction de la formation de l'orientation et de l'insertion professionnelle (DFIOP), Service universitaire d'ingénierie et d'innovation pédagogique (SU2IP), « **Vadémécum de l'approche par compétences** », Version 31-03-2016
- [4] Thierry Ardouin, « **L'ingénierie de la formation** », Université de Rouen, 2010.
- [5] **Norme internationale, ISO 10015**, version 1999 (F), Management de la qualité_Lignes directrices pour la formation.
- [6] **Référentiel des emplois et des compétences**, BNF- France / Direction déléguée aux ressources humaines, Edition 2012.

- [7] MARTORYB.,CROZETD. **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances**. Dunod. Paris, 2002.
- [8] Soungalo Ouedraogo, « **Guide 2: Conception et réalisation d'un référentiel de métier-compétences** », Organisation internationale de la francophonie,
- [9] DENNERYM.*Piloter un projet de formation, du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité*. ESF. Paris, 1999.
- [10] DENNERY M. *Organiser le suivi de la formation, méthodes et outils*.ESF. Paris, 1999.
- [11] FISCHER GN. *La formation, quelle utopie*.Epi.Paris, 1978.
- [12] KREBS G. *Ressources humaines, nouvelles pratiques selon l'ISO9001*.Afnor. Paris, 2004.
- [13] PATRICK PELLITIER et ALAIN HUOT, “ **Construire l'expertise pédagogique et curriculaire en enseignement supérieur : Connaissances, compétences et expériences** », PUQ Québec 2017.
- [14] Livrables Projets & Engineering de la division ENC.
- [15] Diard et Caroline, « **27 CAS PRATIQUES DE GRH, missions opérationnelles en entreprise** », DUNOD 2018.
- [16] Rogiers, Xavier, « **Quelles réformes pédagogiques pour l'enseignement supérieur ?** », De Boeck Supérieur 2017.
- [17] Dierendonck, Christophe, Loarer, Even, Rey, Bernard, “**L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel**”, De Boeck Supérieur 2017.
- [18] L'organisation de la division ENC & les fiches de postes personnel technique ENC.
- [19] Données techniques sur les activités de la division ENC de SONATRACH.

Webographie :

- [20] Xavier ROEGIERS, Pascale WOUTERS, François-Marie GERARD. « **Du concept d'analyses des besoins en formation à sa mise en œuvre** », Revue européenne des professionnels de la formation », B-1348 Louvain-La-Neuve, 1992.
- [21] Basile Bailly, Joëlle Demougeot-Lebel et Christelle Lison, « **La formation d'enseignants universitaires nouvellement recrutés : quelles retombées ?** », RIPES,
- [22] LENORMAND P.*Guide de la formation en ligne*. Micro Application. Paris, 2001.

L'impact de l'innovation technologique sur l'emploi en Algérie : Une analyse par l'économétrie des données de panel

Younes FERDJ

Maître de Recherche

Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CRAED), Alger, Algérie

y.ferdj@cread.dz ferdjyounes@gmail.com

Abdelkader HAMADI

CLERSE, université de Lille 1, France.

abdelkader.hammadi@gmail.com

Résumé - L'innovation technologique est devenue une préoccupation majeure pour tous les pays du monde. Les développements théoriques et les études empiriques ne cessent de foisonner autour de ce thème central qu'est l'innovation. Dans une accélération des mutations technologiques et un environnement ouvert sur le monde, l'innovation technologique devient une variable-clé de la compétitivité des économies locales (Saafi, 2011). Toutefois, cette accélération s'est accompagnée par une montée d'un chômage massif et un sous-emploi dans un nombre important de pays dont l'Algérie. L'objectif principal de cet article est de déterminer à partir d'une étude économétrique par les données de panel les effets, de court et de long terme, de la diffusion des innovations technologiques sur l'emploi en Algérie. Nous avons utilisé la méthode de moments généralisés (MMG) (Arellano et Bond, 1991) afin d'estimer l'équation de la demande d'emploi par rapport au différentes variables explicatives dans un panel du secteur d'activité industrielle en Algérie. Nos résultats montrent que, l'effet à court terme des innovations sur l'emploi est positif, et cet effet est négatif à moyen et long terme. Ces résultats contredisent la théorie de compensation qui stipule que, l'innovation technologique détruit des emplois à court terme, c'est l'effet de remplacement, alors que à moyen et à long terme en crée des emplois donc c'est l'effet de compensation (Vivareli, 1995 ; Saafi, 2011). L'Algérie ne semble pas profiter pleinement en termes des technologies importées et de croissance d'emplois.

Mots clés : Innovations, Emploi, Économétrie, Données de Panel, Algérie.

Abstract - Technological innovation has become a major concern for all countries of the world. Theoretical developments and empirical studies continue to abound around this central theme of innovation. In an acceleration of technological change and an environment open to the world, technological innovation is becoming a key variable in the competitiveness of local economies (Saafi, 2011). However, this acceleration has been accompanied by a rise in massive

unemployment and underemployment in a large number of countries including Algeria. The main objective of this article is to determine from an econometric study by the panel data the effects, short and long term, of the dissemination of technological innovations on employment in Algeria. We used the generalized moments method (MMG) (Arellano and Bond, 1991) to estimate the employment demand equation with respect to the different explanatory variables in a panel of the industrial sector in Algeria. Our results show that the short-term effect of innovations on employment is positive, and this effect is negative in the medium and long term. These results contradict the compensation theory which states that technological innovation destroys jobs in the short term is the replacement effect, while in the medium and long term creates jobs, so the effect is compensation (Vivareli 1995, Saafi 2011). Algeria does not seem to benefit fully in terms of imported technologies and employments growth.

Keywords : Innovations, Employment, Econometrics, Panel Data, Algeria.

Classification JEL : C51, F16, J23, O32

Introduction

Aujourd'hui il est convenablement reconnu que l'innovation constitue le principal biais à la compétitivité des entreprises et des nations. L'innovation est devenue une préoccupation majeure, pour tous les pays. Dans un contexte marqué par une accélération des mutations technologiques et un environnement ouvert sur le monde où la concurrence se fait de plus en plus vive, l'innovation technologique devient une variable-clé de la compétitivité des économies locales (Niosi et al 1993 ; Saafi, 2008 ; 2011). Cependant, cette accélération du changement technologique s'est accompagnée, par une montée d'un chômage massif et un sous-emploi dans plusieurs pays dont l'Algérie. D'où, l'idée selon laquelle l'innovation est à l'origine de destruction d'emplois (Schumpeter, 1911), et donc du chômage. Au cours des vingt dernières années, l'économie

algérienne a fait l'objet de plusieurs réformes structurelles et institutionnelles visant l'identification de nouvelles pistes de gestion du développement en dehors du secteur des hydrocarbures. A cet effet, la technologie constitue un choix stratégique pour l'Etat et l'un des facteurs les plus décisifs pour la compétitivité des industries algériennes. Dans ce contexte, il devient de plus en plus évident que les industries algériennes feront face à une concurrence accrue qui remettra en cause les parts de marché et limitera les possibilités d'expansion si ces dernières ne disposent pas d'une base technologique assez avancée pour s'adapter rapidement à un environnement international en pleines mutations. Par ailleurs, et autant que l'Algérie connaît un taux du chômage relativement élevé, durant ces dernières années, variant entre 11,7% et 12% (ONS, 2018). L'emploi est considéré en Algérie comme une priorité parmi les objectifs du décideur de politique économique, comme on peut le constater à travers les mesures qui viennent conforter les dispositifs déjà opérationnels visant la promotion de l'emploi comme les contrats d'insertion des diplômés, le dispositif ANSEJ pour la création de micro entreprises, la formule CNAC, le micro crédit (ANGEM), les 100 locaux par commune...etc. Dans cette optique, l'objectif de cet article, est d'examiner à partir d'un modèle économétrique par les données de panel les effets de court et de long terme des innovations technologiques sur l'emploi en Algérie. Pour cela on pose la question suivante : *est-ce que la diffusion de l'innovation technologique va augmenter l'emploi en Algérie ? Comment l'innovation technologique contribuera-t-elle à impacter l'emploi en Algérie ?* Notre article est organisé en trois temps. Premièrement, une revue de la littérature sur le concept de l'innovation. Deuxièmement, nous analysons l'évolution de marché du travail en Algérie par une analyse statistique descriptive. Ensuite, nous détaillons notre méthodologie de recherche qui celle de l'économétrie des données de panel et enfin, nous exposons les résultats empiriques de notre analyse.

1. Revue de littérature : le couple innovation-emploi

La notion de l'innovation est une notion riche et complexe qui comprend plusieurs et différentes significations dans le domaine des sciences humaines et sociales. Pour Schumpeter *« l'innovation correspond au premier usage commercial d'un produit ou d'un procédé qui n'avait jamais été exploité auparavant »* (Schumpeter, 1940). Donc l'innovation est une action à travers laquelle on peut arriver et atteindre un résultat qui peut être appelé innovation. D'après d'autres spécialistes, l'innovation n'est rien d'autre qu'un processus. Alain Rondeau affirme que *« l'innovation est un processus d'émulation visant la reconfiguration du savoir existant »*. Et d'après Alberti *« L'innovation comme étant le résultat d'un processus permettant la transformation d'une idée en produit ou service commercialisable... »* (Groff A, 2009). Donc l'innovation ici ne peut être qu'une action qui se fonde sur un processus qui est le processus d'innovation. Une définition revenant à celle du manuel d'Oslo de l'Organisation de Coopération et de

Développement Economique (OCDE) qui adopte la définition suivante : *« L'innovation consiste à gérer le savoir de manière créative en réponse aux demandes formulées par le marché et à d'autres besoins sociaux »* (OCDE, 1999). Selon toujours cette organisation, l'innovation peut être vue dans tous les secteurs d'activités de l'économie, aussi bien les traditionnels que les nouveaux. L'OCDE encore avait défini l'innovation, tout en expliquant deux sortes d'innovations : *« Les innovations technologiques de produits et de procédé (TPP) couvrent les produits et les procédés technologiquement nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits et de procédés qui ont été accomplies. Une innovation TPP a été accomplie dès lors qu'elle a été introduite sur le marché (innovation de produit) ou utilisée dans un procédé de production (innovation de procédé) »* (OCDE, 1996). L'innovation est souvent définie par le marché d'une nouvelle technologie offrant aux consommateurs des services objectivement nouveaux ou améliorés. Joseph Schumpeter définit l'innovation comme l'exécution de nouvelles combinaisons de moyens de production. Schumpeter distingue cinq types d'innovation : 1) La création de nouveaux produits. 2) L'introduction de nouvelles méthodes de production. 3) La création de nouvelles formes d'organisation industrielle. 4) Le développement de nouvelles ressources. 5) L'ouverture de nouveaux marchés (Schumpeter, 1911, p.95). Cette définition conduit Schumpeter à établir une distinction entre invention et innovation : *« La réalisation d'une invention et la mise en pratique de l'innovation correspondante sont, économiquement et sociologiquement, deux choses entièrement différentes »* (Schumpeter, 1939). L'innovation, c'est la mise en exploitation d'une invention. Elle ne peut donc se confondre avec celle-ci. Elle s'intègre dans un processus qualifié en 1942 de « destruction créatrice », concept dû à Schumpeter qui signifie le bouleversement qu'entraîne à long terme l'innovation et qui se traduit par un mouvement parallèle de création de nouvelles activités et la destruction d'activités dépassées, où en général le nouveau remplace l'ancien. Bien que toujours intéressantes, les classes d'innovations de Schumpeter, impliquent une dimension d'analyse très large. C'est pourquoi, une distinction est habituellement opérée entre les innovations des produits et les innovations des procédés. Selon les définitions proposées par le Manuel d'Oslo OCDE (1997) : *« On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail »*. par ailleurs Gaffard (1990), constate qu'une innovation de produit au niveau de la firme peut constituer une innovation de processus au niveau du secteur, de même qu'une innovation de processus pour la firme peut être une innovation de produit à l'échelle du secteur. Dans la

littérature économique, On trouve également une classification alternative des innovations : celle des innovations radicales (ou majeures) et innovations incrémentales (mineures). Cette distinction est déjà présente dans les écrits de Schumpeter (1939) : « *we observe that major innovation and also minor on essential construction of new plant (and equipment) – or the rebuilding of old plant* ». Une innovation est dite radicale lorsque caractéristiques technologiques ou les utilisations prévues présentent des différences significatives par rapport à ceux produits antérieurement. De telles innovations peuvent reposer sur des technologies nouvelles, ou sur l'association de technologies existantes dans de nouvelles applications. Par contre une innovation est dite incrémentale lorsqu'il s'agit d'une amélioration des performances d'un produit ou procédé déjà existant (OCDE, 1997).

1.2. L'émergence de la théorie de compensation

Depuis les années 90, les économistes comme Alfred Sauvy et Vivareli, proposent une théorie dite « *théorie de la compensation* ». Cette théorie stipule que, le progrès technologique détruit des emplois à court terme créant un effet de « remplacement » c'est-à-dire la machine remplace l'homme, mais en créé à moyen et à long terme c'est l'effet de « *compensation* » (Alfred Sauvy, 1990) et (Vivareli, 1995 ; in Saafi, 2008). Donc, le progrès technique a toujours été pensé comme un destructeur d'emploi à cause des gains de productivité générés. Son premier effet visible est la suppression d'un certain nombre d'emplois. Il est plus fréquent que les emplois détruits dans le secteur innovant (le secteur utilisateur des innovations de procédés) soient remplacés par des emplois créés dans d'autres secteurs (les secteurs où les innovations sont produites). Lorenzi et Bourlès (1995) ont donné une interprétation de la manière dont « *la mécanisation pouvait conduire à un chômage temporaire, compensé dans le long terme par la croissance de l'emploi liée à la fois aux secteurs de production des machines et à l'effet de compensation dû à la croissance de la production liée à la baisse des prix* » (cité par Saafi, 2008). Cependant l'utilisation des innovations de procédés fait réduire le nombre d'employés (Saafi, 2008), d'autre part, ces innovations eux-mêmes devraient réduire le coût unitaire de production. L'augmentation de la productivité favorise la diminution de coût de production. Les consommateurs bénéficient, ainsi, d'une réduction de prix, qui augmente leur revenu réel. Cela est alors, pour effet logique d'augmenter la consommation, donc la production. Cette augmentation de la demande favorise une augmentation de l'emploi et qui peut compenser les pertes initiales d'emplois dus aux innovations de procédés (Pasinetti, 1981, in Saafi, 2008). Cependant, il s'avère que l'effet des innovations technologique sur l'emploi dépend étroitement de deux facteurs (Saafi, 2008). Le premier facteur est la flexibilité du marché du travail, le second est la croissance de la demande sur le marché des biens et services. D'après Saafi (2008) cette condition est nécessaire pour le fonctionnement des mécanismes de compensation.

À contrario, les nouvelles approches évolutionnistes du changement technique (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1982 ; Dosi et al., 1988 ; Djeflat, 2007), élaborés comme une alternative au courant néoclassique, ont le mérite d'offrir une vision beaucoup plus ouverte des formes de processus innovatifs (Saafi, 2011), vision qui semble approfondir la réflexion sur les mécanismes de destruction et de création d'emploi liés aux progrès techniques.

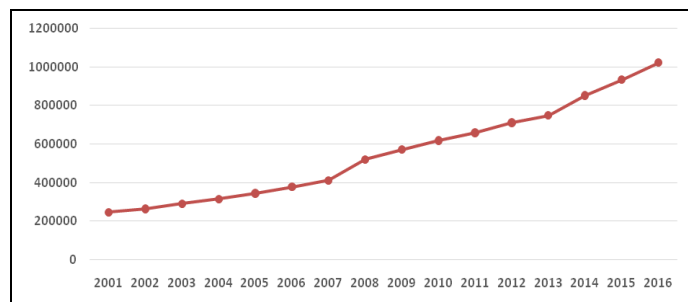
2. L'évolution du marché de travail en Algérie

L'Algérie est le plus grand pays d'Afrique en termes de superficie avec plus de 2,3 millions de km² dont 85% de désert. La population algérienne dépasse les 40 millions d'habitant en janvier 2016¹, avec 16 habitant/km², l'Algérie enregistre un taux de densité varie entre le nord du pays, où se concentre plus de 80% de la population, et le sud qui est déserté, où ce taux n'atteint même pas 1 habitant /km². Par ailleurs, d'après les données de l'Office National des Statistiques (ONS)², le taux de chômage en Algérie a atteint 11,1% en avril 2018 contre 11,7% en septembre 2017, soit un recul de 0,6 point, et après avoir atteint son minimum en 2013 en enregistrant un niveau égal à 9,8%. En matière d'emploi, la légère progression de la croissance hors hydrocarbures ne s'est pas accompagnée d'une amélioration du taux de chômage qui augmente à 11,7 % de la population active, soit 1,44 million de chômeurs, contre 10,5 % en 2016. De même, le taux de chômage des jeunes (16-24 ans) a progressé à 28,3 % en 2017 contre 26,7 % en 2016. En plus, le taux de chômage a atteint 9% auprès des hommes et 19,5% chez les femmes. Concernant la répartition de la population occupée par secteur d'activité, l'enquête de l'ONS montre que les plus gros employeurs sont le secteur de la construction avec 1,9 million de travailleurs (17,2% de l'ensemble de la population occupée), suivie de l'administration publique (hors secteur sanitaire) avec 1,73 million d'employés (15,7%), du commerce avec 1,71 million (15,5%), de la santé et l'action sociale avec 1,56 million (14,1%), des industries manufacturières avec 1,33 million (12%) et de l'agriculture avec 1,14 million (10,4%), alors que les travailleurs des autres services sont au nombre de 819.000 (7,4%). La situation du marché de travail en 2018 se caractérise essentiellement par une augmentation du volume de la population active, qui atteint 12,426 millions de personnes dont 2,453 millions de femmes (19,7%). Cette augmentation est due à une augmentation aussi bien au volume de la population occupée qu'à celle de la population à la recherche d'un emploi, par rapport à la même période d'après les données de l'enquête de l'ONS. Cette performance est attribuée essentiellement à une augmentation significative de nombre des PME sur la période 2001- 2016, comme indique le graphe suivant :

¹ Estimation de l'ONS (Office National des statistiques en Algérie), http://www.ons.dz/IMG/pdf/Demographie_algerienne_2014.pdf

² www.ons.dz

Graph 1 : Évolution des PME en Algérie



Source : réalisé à partir des données des bulletins d'informations statistiques de la PME.

Cependant, la croissance du nombre de PME créées est en augmentation à partir de 2002. Cette dynamique dans la création de PME est liée principalement à la politique publique initiée par l'Etat pour la promotion du secteur privé qui est concrétisée par la mise en place des différents organismes d'aide à la création d'entreprise tels que l'ANDI, CNAC, l'ANSEJ, et l'ANGEM...

2.1. Le secteur privé en Algérie, un maillon déterminant dans la diversification de l'économie

Le secteur privé emploie 6,95 millions de travailleurs, soit 63% de l'emploi total en Algérie, selon les statistiques de l'Office national des statistiques (ONS). Quant au secteur public, il absorbe près de 4,09 millions de travailleurs, soit 37% de la population occupée qui est de 11,048 millions de travailleurs, indique l'enquête réalisée en avril 2018 par cet office sur la situation du marché du travail. Les 11,048 millions de travailleurs se composent de 9,073 millions d'hommes (82,1%) et de 1,975 million de femmes (17,9%). Cependant, on remarque un recul dans l'emploi au sein des entreprises publiques est enregistré, qu'on peut expliquer par, la difficulté financière de certaines petites entreprises publiques, et le mouvement de restructuration et la réorganisation du secteur public dont la privatisation est l'élément majeur de cette diminution (Kadi, 2016). Ainsi que l'ouverture économique sur l'extérieur qui a pour impact déjà observé depuis quelques années, la disparition de nombreuses entreprises publiques et la difficile confrontation de beaucoup d'autres à la concurrence des produits étrangers (Kadi, 2016).

Tableau 1 : Évolution de l'emploi par secteur d'active
(En Milliers)

Secteur d'activité	2005	2006	2009	2010	2011	2012	2014	2015
Agriculture	1381	1610	1242	1136	1034	912	899	917
Industrie	1059	1264	1194	1337	1367	1335	1290	1377
B.T.P	1212	1258	1718	1886	1595	1663	1826	1776
Services	4393	4738	5318	5377	5603	6260	6224	6524

Total (Emploi)	10050	10876	11481	11746	11610	12182	12253	12609
----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Source : ONS, 2015

La structure de l'emploi selon le secteur d'activité fait ressortir que le secteur des services marchands et non marchands absorbe 61,6% de la main d'œuvre totale en 2015 soit une augmentation de 4,5% par rapport à l'année 2014, suivi par le BTP (16,8%), l'industrie (13,0%) et enfin l'agriculture (8,7%).

3. Étude économétrique de la relation Innovation-Emploi

3.1. Données et méthodologie de recherche

Cet article s'appuie sur des données statistiques provenant de quatre sources différentes. Les données sur les industries algériennes (valeur ajoutée, formation brute de capital fixe, les importations et les exportations des produits par groupement sectoriel, indice de prix, salaire réel...etc.) sont issues de l'Office National des Statistiques (ONS). Les statistiques concernant les importations des principaux produits par groupement sectoriel d'activité constitue la base de calcul de la valeur de technologies importées sont issues du Centre National de l'Informatique et des Statistiques (CNIS). Les données sur l'emploi et les PME proviennent de Ministère de l'Industrie et des Mines. Concernant les brevets, la banque de données utilisée est celle de l'Institut National Algérie de la Propriété Industrielle (INAPI) dépositaire des normes, brevets, marques de fabrique ou de commerce et dessins et modèles industriels protégés en Algérie. Le panel porte sur 8 secteurs industriels de 2000 à 2015.

3.2. Diffusion des innovations technologiques

Dans notre travail, nous allons utiliser deux indicateurs de l'innovation technologique à savoir : *la valeur de technologies importées (en volume) et les brevets (en nombre enregistré par secteur)*.

3.2.1. Valeur de technologies importées

Les biens d'investissement importés constituent un mode de transfert de technologie non négligeable pour les pays en développement (PED), étant donné qu'ils incorporent les dernières avancées technologiques des économies occidentales (Saafi, 2011). La consultation de données de l'ensemble de produits importés nous a permis de ressortir les importations des équipements, de machineries et outillage, matériel informatique,... etc. pour chaque secteur industriel.

3.2.2. Les Brevets

En Algérie, la R&D et l'innovation dans l'industrie sont relativement nouveaux et restent relativement limités. Il n'y a pas eu beaucoup d'innovation enregistrées dans l'Institut National Algérie de la Propriété Industrielle (INAPI) durant les dix dernières années, les chiffres montrent que le nombre

moyen de brevets enregistrés chaque années reste relativement faible, le nombre de brevets domestiques enregistrés dans le secteur industriel par l'Algérie ne dépassait 70 brevets par an.

3.3. Modélisation de l'impact de l'innovation sur l'emploi

D'un de point de vue méthodologique, en s'inspirant de la théorie de compensation, nous avons choisi de mesurer, en premier temps, les effets de court terme de la diffusion des innovations technologiques sur l'emploi. Nous proposerons, par la suite, une approche dynamique de modélisation qui aura pour objectif l'estimation de l'impact des innovations technologiques sur l'emploi à moyen et long terme.

3.3.1. Analyse statique : effets de court terme

Afin de mesurer l'effet de court terme de la diffusion des innovations technologiques sur l'emploi, tout tenant compte des interactions qui entrent en jeu, nous supposons que la fonction de demande de travail est de la forme suivante (Saafi, 2011):

$$L_{it} = f(K_{it}, D_{inter_{it}}, D_{exter_{it}}, W_{it}, TECH_{it}, BREV_{it})$$

Où:

L_{it} : Emploi total dans l'industrie i à la date t,

W_{it} : Salaire réel dans l'industrie i à la date t,

$D_{inter_{it}}$: Demande, sur le marché local, de biens et de services dans l'industrie i à la date t (approchée par la valeur ajoutée, calculées au prix de 1989),

$D_{exter_{it}}$: Demande, sur le marché international, de biens et de services dans l'industrie i à la date t (mesurée par les exportations),

K_{it} : Stock de capital dans l'industrie i à la date t. Ainsi, nous avons supposé que le stock de capital, pour l'année 2000 est égal à la formation brute de capital fixe (FBCF)³. Par conséquent la détermination du stock de capital pour la période 2000-2011 a été évaluée en faisant l'hypothèse que : $K_{it+1} = (1 - \delta)K_{it} + FBCF_{it+1}$ où δ représente le taux de dépréciation du stock de capital. Le stock de capital est donc compris comme l'accumulation des investissements des périodes antérieurs dépréciées à chaque année à un taux constant (δ). Cette méthode suppose être connue le stock de capital initial et le taux de dépréciation (A. Zakane 2003). Nous avons choisi un taux de dépréciation constant égale à 5%. Ce choix repose sur certaines études faites par le centre de développement de l'OCDE sur plusieurs pays en développent dont les économies ressemblent à la notre⁴,

$TECH_{it}$: Valeurs de technologies importées dans l'industrie i à la date t,

$BREV_{it}$: Nombre de brevets dans l'industrie i à la date t.

³La FBCF, ou formation brute de capital fixe, est l'agrégat qui mesure, en comptabilité nationale, l'investissement (acquisition de biens de production) en capital fixe des différents agents économiques résidents.

⁴ Voir à cet effet les publications de l'OCDE « Série croissance à log terme », OCDE, 2003.

Nous supposons ainsi que la spécification de notre modèle sous la forme logarithmique est:

$$l_{it} = \alpha_i + \beta_i' x_{it} + \varepsilon_{it}$$

Où : $\beta_i = (\beta_1, \dots, \beta_6)$ est un vecteur de dimension (6, 1). On considère ainsi un vecteur de 6 variables explicatives⁵:

$$x_{it} = (k_{it}, d_{inter_{it}}, d_{exter_{it}}, w_{it}, tech_{it}, brev_{it})$$

Dans les études de données de panel, il est nécessaire de s'assurer de la spécification homogène ou hétérogène du processus générateur des données (Doucouré, 2008). Cela revient donc à tester si on a le droit de supposer que la fonction de demande d'emploi est parfaitement identique pour tous les secteurs ($H_0: \sigma_\alpha^2 = 0$) ou bien il existe des spécificités propres à chaque secteur ($H_1: \sigma_\alpha^2 \neq 0$). D'après le test LM on accepte l'hypothèse d'existence des effets spécifiques donc on rejette ($H_0: \sigma_\alpha^2 = 0$) pour les trois spécifications estimées (Dans le modèle à effets fixes 8 indicatrices pour les secteurs d'activités sont considérées dans la spécification). Pour les tests de spécification, de Fisher et d'Hausman, il nous renseigne sur la nature de ces effets qui peuvent être aléatoires ($H_0: E(\alpha_i/x_i) = 0$), ou fixes ($H_1: E(\alpha_i/x_i) \neq 0$). Les résultats de test montrent que les effets individuels sont déterministes donc on rejette ($H_0: E(\alpha_i/x_i) = 0$), et non aléatoires.

L'équation d'emploi estimée sur données de panel peut s'écrire sous la forme suivante :

$$l_{it} = D_\alpha + \beta_1 K_{it} + \beta_2 W_{it} + \beta_3 D_{inter_{it}} + \beta_4 D_{exter_{it}} + \beta_5 TECH_{it} + \beta_6 BREV_{it} + \varepsilon_{it}$$

Avec : $D = (d_1, d_8)$, où : d_i est une variable Dummy indicatrice du i-ème secteur d'activité. On a $n = 8$ (le nombre de secteurs) est petit, donc ce modèle est dit «*Least Squares Dummy Variable Model*» (LSDV) peut être estimé par la méthode de moindres carrés ordinaires (MCO) (Green, 2003). Les résultats des estimations de notre modèle sont présentés dans le tableau ci-après. Nous présentons, ainsi, trois séries d'estimation: 1) nous utilisons la valeur de technologies importées comme indicateur de l'innovation, 2) l'innovation est approximée par les brevets, 3) les deux indicateurs sont prises dans la même équation.

Tableau 2 : Résultat d'estimation effets de court terme

	Modèle (1)		Modèle (2)		Modèle (3)	
	coefficient	Effet	coefficient	effet	coefficient	effet
LogK	0.0077	(+)	0.009	(+)	0.002	(+)
	(0.01)		(0.0018)		(0.57)	
LogW	0.0048	(+)	0.0089	(-)	0.025	(-)
	(0.88)		(0.33)		(0.46)	
LogD_inter	0.06	(+)	0.128	(+)	0.076	(+)
	(0.004)		(0.03)		(0.03)	
LogD_exter	0.007	(+)	0.0089	(+)	0.006	(+)
	(0.05)		(0.034)		(0.01)	
Logtech	0.048	(+)	/	/	0.041	(+)
	(0.001)				(0.006)	
Logbrev	/	/	0.025	(+)	0.017	(+)
			(0.003)		(0.034)	
R2 within	0.68		0.65		0.69	
R2	0.85		0.60		0.75	
N	84		84		96	

Source : Elaboré par l'auteur à partir de logiciel Stata SE, v11.2

D'après les résultats des estimations des trois modèles, on peut constater que, l'effet à court terme de la diffusion des innovations technologiques sur l'emploi est positif et statistiquement significatif (prob<0,05) dans les deux modèles, ce qui contredit les prédictions théoriques (théorie de compensation). Ceci peut s'expliquer par le fait que l'Algérie et comme la plupart des pays en développement est un pays importateur des biens d'équipements technologiques. Donc la complémentarité entre capital et travail explique l'augmentation de l'emploi suite à l'augmentation des importations de technologies. Le coefficient du nombre de brevets déposé au niveau de l'INAPI est de signe positif et aussi significatif (prob< 0,05) dans les deux modèles. On peut expliquer par le fait que, en Algérie, les brevets sont très peu déposés et ne sont pas présentés dans tous les secteurs d'activité ainsi la plupart de ces brevets portent sur des améliorations et des adaptations des procédés de fabrication importée. Concernant la relation de la demande sur le marché local approchée par la valeur ajoutée dans chaque secteur d'activité et l'emploi est positive et statistiquement significative (prob< 0,05). En effet, l'augmentation de la demande sur le marché local favorise l'augmentation de l'emploi, donc implique un revenu plus élevé et par conséquent une consommation plus importante. De même la croissance de la demande externe approchée par les exportations exerce un effet positif sur l'emploi. L'élasticité de l'emploi par rapport au salaire est non significative dans les trois modèles et elle est négative. Les résultats auxquels nous avons trouvé sont semblables à ceux trouvés par Pianta (2001), Antonuci et Pianta (2002) et même pour l'étude de Saafi (2011) dans le cas de la Tunisie.

3.2.2. Analyse dynamique : Effets à moyen et long terme

Nous allons estimer une forme autorégressive du modèle (1) pour mesurer les effets des innovations technologiques ainsi que les brevets sur l'emploi à moyen et long terme, en s'inspirant de l'approche de Van Reenen (1997), l'équation suivante (Saafi, 2011):

$$l_{it} = \theta_1 l_{it-1} + \theta_2 d_{inter_{it}} + \theta_3 d_{exter_{it}} + \theta_4 k_{it} + \theta_5 W_{it} + \theta_6 W_{it-1} + \theta_7 W_{it-2} + \theta_8 tech_{it} + \theta_9 tech_{it-1} + \theta_{10} tech_{it-2} + \gamma_i + \delta_t + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Le terme d'erreur est composé d'un effet inobservable par secteur qui est constant dans le temps, γ_i d'un effet inobservable par période qui est commun à tous les secteurs, δ_t et d'un terme qui varie selon les secteurs et les périodes et que l'on suppose non corrélé dans le temps, ε_{it} . Des difficultés importantes comportent à l'estimation d'un tel modèle. Cette complication provient de la corrélation entre le retard de la variable dépendante et la perturbation, même si ε_{it} est

supposée non corrélée (Greene, 2003). L'approche générale, développée à différences époques dans la littérature, repose sur les estimateurs des variables instrumentales et plus récemment sur un estimateur par la méthode de moments généralisés (MMG) développé par Arellano et Bond (1991). La convergence de l'estimateur de la MMG est conditionnée par la validité des instruments donnés par les valeurs retardées des variables explicatives (Saffi, 2011). Nous allons traiter cette question en appliquant deux tests de spécification définis par Arellano et Bond (1991). En effet, la validité d'ensemble des instruments peut être vérifiée à l'aide du test de sur-identification standard de Sargan qui s'appuie sur l'estimateur de la MMG en deux étapes et est corrigé pour l'hétéroscédasticité. Nous testons également l'absence d'autocorrélation du premier et du second ordre des résidus en différences premières. Dès lors, si le test ne peut rejeter l'hypothèse nulle d'absence d'autocorrélation du second ordre, nous concluons que les ε_{it} sont non corrélés et que la condition sur les moments est correctement spécifiée. Les résultats des trois modèles sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Résultat d'estimation effets de moyen et long terme

	Modèle (1)		Modèle (2)		Modèle (3)	
	coefficient	Effet	coefficient	effet	coefficient t	effet
C	2.97 (0.002)	(+)	3.56 (0.003)	(+)	3.72 (0.009)	(+)
Logl _{t-1}	0.68 (0.002)	(+)	0.69 (0.004)	(+)	0.61 (0.001)	(+)
Logk	0.001 (0.55)	(+)	0.002 (0.35)	(+)	0.001 (0.64)	(+)
LogW	0.03 (0.27)	(+)	0.01 (0.79)	(+)	0.003 (0.94)	(+)
LogD _{inter}	0.0013 (0.96)	(-)	0.015 (0.68)	(-)	0.02 (0.59)	(+)
LogD _{exter}	0.007 (0.05)	(+)	0.0089 (0.034)	(+)	0.006 (0.01)	(+)
Logtech	0.008 (0.55)	(+)	/	/	0.01 (0.31)	(+)
Logtech _{t-1}	0.01 (0.49)	(-)	/	/	0.006 (0.72)	(-)
Logtech _{t-2}	0.0013 (0.81)	(+)	/	/	0.007 (0.60)	(-)
Logbrev	/	/	0.007 (0.28)	(+)	0.01 (0.16)	(+)
Logbrev _{t-1}	/	/	0.01 (0.21)	(+)	0.001 (0.15)	(+)
Logbrev _{t-2}	/	/	0.003 (0.67)	(-)	0.002 (0.78)	(-)
Test de Sargan	56.76 (0.0002)		54.76 (0.0005)		51.76 (0.0001)	
Test AR(1)	2.29 (0.031)	(-)	2.23 (0.011)	(-)	2.18 (0.014)	(-)
Test AR(2)	2.54 (0.123)	(+)	1.88 (0.175)	(-)	1.05 (0.213)	(+)

Source : Elaboré par l'auteur à partir de logiciel Stata SE, v11.2

Les résultats mentionnés dans le tableau (n°7) qui représente : dans la première colonne les dépenses de technologie comme indicateur de l'innovation, dans la deuxième colonne les brevets comme indicateur de l'innovation technologique et dans la troisième colonne les

deux indicateurs sont pris dans la même spécification. D'après les résultats présentés dans les modèles précédents, quelle que soit la spécification retenue, le test de sur-identification de Sargan n'indique aucun problème en ce qui concerne la validité des variables instrumentales. De plus le non-rejet de l'hypothèse nulle d'absence d'autocorrélation de second ordre confirmé par une statistique non significative dans les trois modèles. Cependant si les résultats d'estimation indiquent que l'effet de la diffusion des technologies importées est positif à court terme, les résultats présentés dans le tableau (n°7) montrent que cet effet est négatif à moyen et long terme. Pour cela, on peut dire que ce résultat contredit la théorie de compensation appliquée au niveau des pays développés. Pour la période 2000-2015, Les principaux résultats d'estimation montrent que l'effet, de moyen et long terme des innovations technologiques importées est non significatif avec un effet négatif dans les deux modèles. Ainsi que la variable de la brevetabilité qu'elle est statistiquement non significative est avoir un effet positif sur l'emploi.

4. Conclusion

La technologie étant devenue le principal armement de compétitivité des nations. En Algérie, le secteur primaire (hydrocarbures en occurrence pour l'Algérie) demeure le seul biais à l'exportation. L'ancien système technique élaboré, découlant des modèles de substitution à l'importation, par essence fortement protectionniste, a prouvé ses limites. Les entreprises ont fonctionné, jusqu'à maintenant, sans maîtrise adéquate du facteur technologique et sans activités d'innovations. L'Algérie est aujourd'hui confrontée à une situation d'obsolescence technologique des systèmes productifs. Le défi des politiques de développement est celui dure nouvellement du parc technologique. Ce renouvellement est contrarié d'une part, par l'absence transfert international de technologie, et d'autre part, par la faiblesse des capacités locales d'apprentissage et d'innovation. Les entreprises algériennes plus particulièrement les PME se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. La plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées. Pour financer les efforts de recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe. En conclusion, notre article porte principalement sur l'étude de la relation entre l'innovation technologique et l'emploi industriel en Algérie. Donc objectif principale est d'examiner à partir d'un modèle économétrique par les données de panel les effets de court et de long terme des innovations technologiques sur l'emploi industriel en Algérie sur la période (2000-2015). Les résultats économétriques que nous obtenons à partir des données sur les industries algériennes s'opposent aux conclusions théoriques de la littérature qui stipule que, l'innovation technologique détruit des emplois à court terme c'est l'effet

de remplacement, (remplacer l'homme par la machine) mais à moyen et à long terme en crée des emplois c'est l'effet de compensation. En effet, Nous trouvons que l'effet de la diffusion des innovations technologique importées ainsi que de la brevetabilité déposée sur l'emploi est positif à court terme. Une relation positive significative entre la demande sur le marché des produits (approchée par la valeur ajoutée dans chaque secteur d'activité) et l'emploi, et entre la demande extérieure (approchée par les exportations dans chaque secteur d'activité) et l'emploi. Ainsi que, l'interaction entre l'emploi et les salaires est positif à court terme. Mais, nous trouvons, en utilisant les modèles de panel dynamiques avec une estimation par la méthode des GMM, que l'effet de moyen et long terme des innovations importées sur l'emploi est négatif. Cet effet négatif a été vérifié dans la plupart des travaux empiriques dans les pays du Maghreb et celle de l'étude de Saafi (2011) dans le cas de la Tunisie. En effet, l'expérience internationale montre que la diffusion des innovations technologiques et donc une croissance rapide de la productivité du travail, peut stimuler la rentabilité des entreprises et favoriser les investissements qui va se traduire par une plus forte croissance de l'emploi (Saafi, 2011). Cependant on peut dire que l'Algérie ne semble pas profiter pleinement en termes des technologies importées et de croissance d'emplois. Cela implique que le problème tient souvent, non pas aux technologies importées elles-mêmes, mais plutôt à l'adaptation et l'appropriation de ces technologies. Pour remédier à cette situation, les entreprises algériennes sont confrontées à la nécessité de maîtriser l'innovation, qui leur permettrait à la fois de détenir des avantages compétitifs à l'exportation (innovation produits) ainsi que d'améliorer les niveaux de productivité (innovation process).

REFERENCES

- [1] Addi L, (2004), « Réformes économiques et obstacles politiques », Quotidien d'Oran, 26-27 juin, Algérie.
- [2] Abdennadher C, Karaa A. et Plassard J.-M. (1994), « Tester la dualité du marché du travail: l'exemple de la Tunisie », Revue d'économie du développement, PP 39-63.
- [3] Aghion P. et Howitt P. (2000), « Théorie de la croissance endogène », Dunod, Paris.
- [4] Annane S, (2004), « L'emploi et l'insertion en Algérie », Actes du colloque international sur la question de l'emploi en Afrique du Nord organisé par le CREAD, 26-28 juin, Alger.
- [5] Antonucci T, Pianta M. (2002), « The employment effects of product and process innovations in Europe ». International Review of Applied Economics, PP, 295-308.
- [6] Arellano M. et Bond S. (1991), « Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations », Review of Economic Studies, no 58, P.277-297.
- [7] Benabdellah Y, (2008), « L'Algérie face à la mondialisation », la Fondation Friedrich Ebert.
- [8] Bouyacoub A, (2004), « Emploi et croissance en Algérie 1990-2003 », Actes du colloque international sur La question de l'emploi en Afrique du Nord organisé par le CREAD, 26-28 juin, Alger.
- [9] Bouadam K. et Méliani H. (2009), « Entre chômage, précarité et dépermanisation, quelle politique à mettre en œuvre par les pouvoirs publics algériens », université de Sétif.

- [10] Broudic. P et Espinasse. J.M, (1980),« Les politiques de gestion de la main-d'œuvre », Revue Travail et emploi, N° 6, octobre, France.
- [11] Groff A, (2009), « Manager l'innovation », Afnor Editions.
- [12] Djeflat A. (2007), « L'Algérie, du transfert de technologie à l'économie du savoir et de l'innovation : trajectoire et perspectives »,
- [13] Guellec D. (1999), « Economie de l'innovation », édition la découverte.
- [14] Kadi M, (2016), « Le processus d'internationalisation des PME exportatrices algériennes », thèse de Doctorat, ENSSEA.
- [15] Khattabi, M. A, (2012), « Les clusters, innovation et développement territorial », thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Lille 1
- [16] Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (1999),« Gérer les systèmes nationaux d'innovation », Paris.
- [17] OCDE (1997), Manuel d'Oslo, 2^{ème} édition.
- [18] Pasinetti L. (1981),«Structural Change and Economic Growth», Cambridge, Cambridge University Press.
- [19] Peters B. (2004), «Employment effects of different innovation activities:Microeconomic evidence»,ZEW Discussion Paper 04-73, ZEW.
- [20] Pianta M. (2001),«Innovation, Demand and Employment», in Petit and Soete (eds.). Technology and the Future of European Employment, p. 142- 165,
- [21] Ricardo D. (1951), «The Principles of Political Economy and Taxation», The Works and Correspondence of David Ricardo, ed. by P. Sraffa with the collaboration of M.H. Dobb, 11 vols. (Cambridge: Cambridge University Press).
- [22] Saafi S. (2007),«Caractéristiques notables du système tunisien d'innovation », Cahiers du Labo RII, no 155, juin.
- [23] Saafi S. (2008), « Diffusion des innovations technologiques, emploi et théorie de compensation », Cahiers du Labo RII, no 184, Mai.
- [24] Saafi S. et Saboui F. (2011), « Conséquences de la diffusion des innovations technologiques sur l'emploi industriel en Tunisie : une analyse par les données de panel », du Labo RII, université de Tunis.
- [25] Sauvy A. (1980),« La machine et le chômage: le progrès technique et l'emploi », Dunod, Collection l'Oeil Economique.
- [26] Say J.B. (1964),«A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth, M. Kelley, New York, réédité 1803.
- [27] Schumpeter J.A. (1912),«Théorie de l'évolution économique», traduction française (1935), Dalloz, Paris.
- [28] Schumpeter J.A. (1940),«Capitalism Socialism and Democracy», New York, Harper.
- [29] Simonetti R., Taylor K. et Vivarelli M.(2000),«Modelling the employment impact of innovation, Do compensation mechanisms work? », in Vivarelli M. et Pianta M. (eds). The Employment Impact of Innovation: Evidence and Policy, London, Routledge, 27-43.
- [30] Tancioni M. et Simonetti R.(2002), «A Macroeconomic model for the analysis of the impact of technological change and trade on employment». Journal of Interdisciplinary Economics, 13 :185-221.
- [31] Van Reenen J. (1997),«Employment and Technological Innovation: Evidence from U.K. Manufacturing Firms», Journal of Labor Economics, vol. 15, 255-84.
- [32] Vivarelli M. (1995),«The Economics of Technology and Employment: Theory and Empirical Evidence», Elgar, Aldershot.
- [33] ZAKANE A, (2003),« Dépenses publiques productives, croissance à long terme et politique économique, essai d'analyse économétrique appliquée au cas de l'Algérie », thèse de Doctorat, INPS.
- [34] Zerkak S. et Mekhmouch S.(2011), « La question du chômage et de la promotion de l'emploi en Algérie ».

Démarche Qualité & Startups Algériennes

Mme Fella Bekhouche Ouahdi, Laboratoire PERMANAN EHEC

Kolea-Algérie

Email : fellabekhouche@yahoo.fr.

Résumé – Mettre en place une démarche qualité au sein d'une start-up pose des difficultés particulières liées au contexte d'innovation, de financement, d'agilité et de croissance rapide. , En Algérie, une telle démarche est pourtant essentielle pour garantir la pérennité des activités entrepreneuriales et permettre à la start-up de s'imposer comme leader sur son marché.

Mots Clefs : Démarche Qualité – Start-up – Entrepreneuriat - Résolutions de problèmes - Algérie

INTRODUCTION : De nos jours, les nouvelles technologies et les moyens de communication ont tellement émergé et développé pour contribuer à une hausse sensible dans la croissance économique. Cette nouvelle économie caractérisée, avant tout, par un changement fondamental dans la manière de créer, la volonté d'innover, la façon de communiquer et d'interagir avec son environnement, se définit à présent comme *une économie liée au développement des firmes utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication*. La start-up est ainsi née et joue désormais un rôle important et croissant dans l'économie mondiale.

Est il possible de donner une définition précise à cette structure économique, du fait de sa nature particulière, son origine et de ses multiples champs d'application ; A titre d'illustration, une start-up du secteur de la santé ne ressemble pas à une start-up des réseaux sociaux.

Toutefois cette différence n'écarte pas le fait que leur particularité réside, essentiellement, dans le fait qu'elles se caractérisent par une perspective de forte croissance, utilisent une nouvelle technologie et expriment un besoin de financement

conséquent, l'entrepreneur, qui arrive sur le marché avec une idée nouvelle, une technologie innovante et un fort potentiel de croissance, a un besoin de financement massif.

Même si les startups se différencient, cependant, des entreprises traditionnelles car elles doivent évoluer, se développer dans des milieux incertains où les risques sont difficiles à évaluer alors qu'elles n'ont pas de stratégies bien claires, pas de business modèles soigneusement définis, ses membres partagent, tout de même, un projet, un rêve, un état d'esprit, une vision et des valeurs. Ils revalorisent le travail par la créativité, l'innovation, la réactivité, la flexibilité et le travail en équipe. Ils s'appuient ainsi sur un grand nombre de valeurs qui dépassent souvent celles d'une entreprise traditionnelle.

Pour faire face aux risques d'incertitude et parfois de manque d'expériences, la démarche qualité joue un rôle primordial, elle est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises, elle constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité, les entreprises sont donc amenées à adopter des démarches qualité quelque soit leur domaine d'activité, leur taille, et leur localisation géographique.

Mettre en place une démarche qualité au sein d'une start-up pose des difficultés particulières liées au contexte d'innovation, d'agilité et de croissance rapide. Une telle démarche est, pourtant, essentielle pour garantir la pérennité des activités et permettre à la société de s'imposer comme leader sur son marché

On appelle «démarche qualité» un processus organisationnel par lequel un progrès permanent est réalisé dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit, nécessairement, participer l'ensemble de l'entreprise et

par conséquent être portée au plus haut niveau hiérarchique. Elle conduit, la plupart du temps, à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

La qualité constitue depuis longtemps un facteur clés de succès incontournable, elle permet aux entreprises de se différencier et d'atteindre les objectifs fixés, ainsi de mieux répondre aux exigences des clients, et de leur garantir une fiabilité et une crédibilité mesurée des produits ou des services proposés.

De tout ce qui précède, nous voulons vérifier à l'aide de cette recherche si une startup peut s'approprier une démarche qualité ; et si cette démarche de qualité a le même apport sur les start-up, tel qu'il est dans les entreprises traditionnelles.

Notre participation se veut une réponse à la problématique suivante : ***De quelle manière une démarche qualité peut contribuer au développement des startups algériennes ?***

Nous tenterons à travers cette étude de répondre aux questions importantes méritant notre intérêt, à savoir :

- *Quels sont les principes qualité qu'une startup est tenue de s'approprier pour réussir sa première mission qui est de se lancer dans le monde économique?*
- *Les startups algériennes, s'engagent-elles dans une démarche qualité ?*
- *Quel est l'outil ou la méthode de qualité le (la) plus favorisé(e) par les startups algériennes ?*
- *La démarche qualité aide-t-elle les startups à réaliser leurs objectifs plus facilement ?*

Issue d'une profonde lecture dans le domaine de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, associant les pratiques d'enseignement dans le domaine, cette réflexion se veut un appui, à la fois scientifique et pratique afin de déterminer l'importance de la démarche qualité et l'apport de ses outils/méthodes sur le développement des startups. .

I. LES PRINCIPES QUALITÉ ET MISSION ECONOMIQUE D'UNE START-UP :

La start-up comme tout autre entreprise se lance sur le marché pour une mission particulière s'appuyant sur des principes claires pour réaliser des objectifs précis.

I.1 Une start-up, c'est quoi?

Après l'émergence de la Silicon Valley et l'évolution de l'entrepreneuriat et de l'innovation, l'utilisation du terme start-up a connu une croissance massive ; à tel point qu'il est parfois utilisé à tort et à travers.

En effet le terme start-up est un terme anglais qui décrit la forme d'une entreprise qui démarre ou une jeune entreprise innovante en phase de croissance. Certains pensent que c'est une nouvelle entreprise avec une très petite taille. Pour bien cerner ce terme, il faut se référer à une définition économique bien claire.

D'après Patrick Fridenson (<https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-start-up/> [1]), être une startup n'est pas une question d'âge, ni de taille, ni de secteur d'activité. Il faut répondre aux quatre conditions suivantes :

- 1) Une forte croissance potentielle.
- 2) Utiliser une technologie nouvelle.
- 3) Avoir besoin d'un financement massif, les fameuses levées de fonds.
- 4) Être sur un marché nouveau dont le risque est difficile à évaluer.

Certains auteurs ne caractérisent pas les startups par l'innovation technologique, comme c'est le cas avec Letowski, il nous propose l'idée selon laquelle une entreprise innovante n'est pas seulement une entreprise du secteur high-tech car le fait même d'entreprendre est à lui seul une innovation. Ceci partant bien entendu de l'idée que l'existence d'une start-up est indéfiniment liée à la notion d'innovation, et que finalement toute entreprise naissante serait une start-up. (S.BROSIA, , 2017, [2])

D'autres auteurs définissent la start-up comme une organisation temporaire, comme dit Steve Blank, serial entrepreneur de la Silicon Valley : « Une start-up est une organisation temporaire à la recherche d'un business model profitable, scalable et répétable permettant une croissance exponentielle ».S.BLANK et B.DORF, 2013, [3])

D'après cette définition, une start-up se caractérise, d'une part par un model qui n'est pas flexible, elle teste des modelés économiques, découvre son environnement et s'adapte au fur et à mesure, et d'autre part elle vise la croissance et la rentabilité.

Pour Eric Gaillat, de Business-Angles.com, un spécialiste reconnu du financement des start-up, il la considère comme une société à croissance rapide en termes d'employés, avec des pertes importantes et un chiffre d'affaires quasiment nul. F.LACAVE et D.ROLLAND, 2000, [3]),

Le constat est bien claire, même si chacun a sa propre définition de la start-up, la majorité s'entend presque sur les même caractéristiques, qui sont les caractéristiques essentielles :

- 1) Une perspective de forte croissance : un point ou tout le monde s'accorde, sans aucune différence, une organisation qui ne se focalise pas sur la forte croissance, on ne peut pas la considérer comme une start-up.
- 2) L'innovation : un point sur lequel, on entend beaucoup d'avis, mais l'innovation reste une caractéristique primordiale quel que soit son type (innovation de produit, innovation de procédé, innovation organisationnelle, innovation de concept). Parce qu'à l'origine une start-up naît d'une idée novatrice d'amélioration de conditions de vie ou d'une communauté.

Donc tout brièvement, on peut définir la start-up comme étant une entreprise fondée sur une idée innovante avec un accroissement rapide du chiffre d'affaires. Sachant qu'une start-up est beaucoup plus qu'une entreprise en tant qu'entité économique. C'est une manière de penser, une vision différente, tout un état d'esprit imprimé par le ou les fondateurs, il faut que cet état d'esprit dans lequel elle vient de pénétrer un marché soit bien différent de celui des entreprises classiques.

1.2 Les objectifs de la qualité pour une startup

Aujourd'hui, la startup comme pour toute autre entreprise, envisage par la qualité la réalisation de quatre principaux objectifs et qui sont :

➤ **L'amélioration des performances économiques :**

La qualité constitue un facteur parmi d'autres assurant la performance d'une entreprise. Une telle performance est atteinte à travers la combinaison de plusieurs éléments issus de la mise en œuvre d'une démarche qualité.

La qualité est donc un facteur essentiel de rentabilité, et de compétitivité, tout en réduisant les coûts de non-qualité, et évitant les dysfonctionnements, parce que l'activité de production

comme toute autre activité génère des défauts, des non-conformités et des anomalies qui peuvent engendrer un produit non approprié aux exigences spécifiées.

Une meilleure qualité permet de pénétrer de nouveaux marchés et d'en tirer de nouvelles parts, chose qui va augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise et assurer sa pérennité.

➤ **La satisfaction et la fidélisation des clients :**

La qualité permet d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients. La prise en compte du client comme un partenaire fondamental de l'entreprise, un tel partenaire nécessite un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la prise en compte de ses attentes.

Une telle situation favorise une satisfaction totale des besoins des clients y compris ceux qui sont mal définis, mais aussi, une diminution des litiges avec eux et donc une amélioration de l'image de marque du produit. De même, un client convaincu d'un produit ou d'un service réalise une véritable campagne publicitaire dans son entourage, alors que perdre un client c'est inévitablement se priver de plusieurs autres. D.ENNESRAOUI, 2017, [6]),

➤ **La mobilisation du personnel**

La qualité exige une mobilisation et une implication totale du personnel de l'entreprise. En effet, une telle situation impose une nouvelle gestion des ressources humaines fondée sur les principaux axes suivant :

- Le management participatif
- La communication
- La délégation du pouvoir
- Le travail en groupe
- La formation continue du personnel

La qualité exige donc un investissement massif sur les hommes pour augmenter leurs qualités personnelles et professionnelles. Un tel investissement permet d'améliorer l'ambiance de travail et réduire les sources de dysfonctionnement, la productivité augmente, la qualité progresse et la performance s'améliore. D.ENNESRAOUI,2017 ,[4])

I.3 La démarche qualité dans les startups¹

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/le-management-de-la-qualite-dans-une-start-up-141090> ,[5])

Le management de la qualité est un aspect crucial de la fourniture des produits ou des services de haute qualité aux clients, bien que le terme « *management de la qualité* » soit plutôt subjectif, il reste une expression qui a un poids à la fois juridique et de marque. La satisfaction du client pour tout produit dépend de la qualité de celui-ci, par conséquent, toutes les petites entreprises doivent disposer d'un système fiable et très efficace pour superviser la qualité de ses produits.

La mise en œuvre d'un système de contrôle de la qualité en pleine vigueur est un processus en plusieurs étapes, les start-ups ne devraient pas s'attendre à ce qu'un système d'assurance qualité pleinement fonctionnel soit mis en place du jour au lendemain, c'est un processus minutieux qui devrait être pris en compte avec le temps.

Les valeurs d'une start-up constituent sa base, sa culture et les règles qu'il faut suivre pour assurer une bonne performance, ces conditions sont fondamentales pour tout système de management de la qualité puisqu'elles construisent le mode comportemental de tout le personnel. Développer une démarche qualité permettra à l'entreprise d'améliorer son organisation et son management, c'est pourquoi il est pertinent d'associer chacun des objectifs attendus à un des principaux indicateurs de performance d'une start-up.

Le but d'une démarche qualité dans une start-up est de guider le processus de création de valeur pour :

- Produire un jugement qualité des acteurs du marché qui assurent les retours sur investissement conformes au Business Model.
- Atteindre une configuration finale de l'innovation qui respecte les normes et réglementations.
- Eviter que la concurrence neutralise l'effet de l'innovation sur le jugement qualité attendu des acteurs du marché et perturbe les retours sur investissement.
- Eviter les-rétro bouclages inutiles en traçant les informations essentielles.
- Assurer la faisabilité de la production de la future prestation qui intégrera l'innovation.

Cette démarche doit se limiter à quatre modes d'actions :

- **Marketing qualité** : Imaginer à chaque étape de la configuration de l'innovation le niveau de séduction du jugement qualité que les clients doivent porter sur le futur produit ou service pour accepter d'être des pionniers de son achat et de sa consommation malgré la concurrence et leurs habitudes de consommation.
- **Réactivité exploitant l'apprentissage** : Tracer avec suffisamment de précisions les difficultés, et les opportunités exploitables rencontrées au cours du déroulement du processus d'innovation pour utiliser en temps réel les retours d'expériences.
- **Assurance qualité externe** : Imaginer en configurant progressivement le produit ou le service les réponses aux normes et réglementations exigées pour pénétrer le marché visé.
- **Assurance qualité interne** : Anticiper les risques d'une future production du produit ou service qui ne pourrait pas valoriser, d'une manière suffisamment rentable, les facteurs de compétitivité de l'innovation

Le mode d'action d'une démarche qualité dans une start-up est une logique « d'effet sonar ». Ce dernier signifie : " Une stimulation de la cible par des émissions d'informations, recueil des réactions, et utilisation de ces retours d'informations pour guider l'action". L'application de « l'effet sonar » est le socle de toute démarche qualité compétitive.

L'effet sonar est la réalisation périodique de tests par rapport à quatre cibles :

- Le jugement sur la qualité de l'innovation par le marché en réaction aux informations émises sur l'état de la configuration de sa maquette, et les effets possibles sur les retours sur investissement pour l'entreprise.
- Les contributions de la maquette aux normes et réglementations imposées par l'environnement sociétal, et le reste à réaliser pour terminer la mise en conformité.
- Les réactions des futurs producteurs de la prestation aux informations émises sur les caractéristiques techniques de la maquette.
- Les réactions probables de la concurrence si elle prenait connaissance complètement de la maquette

pour neutraliser l'attractivité de la future prestation sur le marché.

Ces modes d'actions doivent être compatibles avec un certain nombre de contraintes :

- Ne pas intervenir dans les phases de créativité.
- Cumuler les revues de projet de la démarche qualité avec celles du processus d'innovation.
- Ne pas chercher à mesurer, mais simplement à encadrer et à hiérarchiser les données quantitatives indispensables à son déroulement
- Limiter le travail collectif aux revues de projet.
- Affecter un membre de l'équipe projet au pilotage de la démarche qualité.
- Ne jamais donner l'impression de perte de temps mais au contraire d'utilité dans les actions de la démarche.
- Pour réaliser les effets sonar ne pas diffuser des informations qui doivent rester confidentielles, mais diffuser des leurres qui orientent la concurrence dans des directions non investies par la start-up. (veille concurrentielle).

Bien que, mettre en place une démarche qualité au sein d'une start-up pose des difficultés particulières liées au contexte d'innovation, d'agilité et de croissance rapide, cette démarche ne doit pas entraver le développement des produits ni enterrer les dirigeants dans des montagnes de paperasse confuse.

II. LES START-UP ALGÉRIENNES ET LEURS DEMARCHES QUALITÉ :

Depuis plusieurs années, l'entrepreneuriat en Algérie est évolution continue, l'état, tout comme le secteur privé, emploie des moyens importants et met des dispositifs pour la promotion de ce domaine. Ils encouragent, de plus en plus, les citoyens à s'y investir dans une perspective de développer l'économie du pays et trouver une alternative aux hydrocarbures.

En revenant quelques années en arrière, le concept de start-up était méconnu par la majorité des algériens. Aujourd'hui, grâce aux efforts employés et aux actions entreprises par les différents organismes évoluant dans le domaine de l'entrepreneuriat (INDJAZ EL DJAZAIR, par exemple) et la création de multiples

accélérateurs de start-up privés ou étatiques (SYLABIS, ANPT, incubateur OOREDOO...); le nombre de start-up créée est en grande augmentation, d'une année à l'autre.

Pour avoir une idée plus claire sur la réalité des start-up algériennes en matière de démarches qualité, nous nous sommes rapprochés de L'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique qui a comme vocation de soutenir la croissance économique du pays pour sortir de la dépendance aux hydrocarbures par la promotion des idées novatrices.

L'ANVREDET accompagne les chercheurs, les universitaires, les entrepreneurs, les porteurs de projets et les créateurs, afin de créer leur startup par l'accompagnement qu'elle assure tout au long du processus de création de l'entreprise. Elle assiste aussi les porteurs de projets dans la prise en charge des prestations liées à la réalisation de prototypes, d'étude de marchés, la recherche de partenaires et la protection des brevets pour assurer l'efficacité de l'accompagnement. Celle-ci a mis à leur disposition un incubateur en les assistant jusqu'à la concrétisation de leurs idée-projets. [6]). Il est important de noter que l'ANVREDET est un organisme pluridisciplinaire, elle a un important éventail touchant à plusieurs domaines socio-économique, pour étudier puis évaluer les différents projets proposés, dont nous citons :

- Technologie et Industrie
- Énergie, mines.
- Habitat, urbanisme, construction et transport
- Agriculture agro-alimentaire.
- Environnement, ressources en eau,
- Santé et science du vivant
- Droit, économie et société.
- Education, culture et communication.
- Matières premières et énergies.

L'ANVREDET est la voie par laquelle des dizaines de startups ont été lancés suite à la mise en place des systèmes de valorisation, facilitant ainsi le contact entre le porteur de projet et les différents organismes tels que : l'ANSEJ, les chefs d'entreprises, les banques, l'INAPI etc....

Par rapport aux mutations que traverse le pays, en termes de transition vers l'économie de marché, l'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET) se place comme l'instrument national permettant d'absorber les tensions entretenues entre la rigueur et la stabilité d'une part, et le changement, condition de survie d'une autre part.

Aujourd'hui, plusieurs secteurs attirent plus que d'autres les jeunes algériens tels que (le transport, le tourisme, la santé et l'environnement... et éveille leur créativité et innovation afin de trouver des solutions facilitant le quotidien des citoyens, tel que l'application YASSIR qui permet à son utilisateur de demander un chauffeur de n'importe quel endroit à Alger, résolvant ainsi le problème de manque de transport dans la capitale et la cherté des tarifs imposés par certains chauffeurs de TAXI.

Une autre start-up qui a mis une plateforme en ligne « nbatou.com » qui propose un service de location de maisons, elle offre aux touristes la possibilité de trouver un logement pour leur séjour en concluant des conventions avec des particuliers, propriétaires de maisons ou logements.

Comme il n'était pas possible de pouvoir tester dans une première phase de recherche et pour toutes les start-up le suivi effectif d'une démarche qualité claire et soutenue par les quatre mode d'actions à savoir

- **le marketing qualité,**
- **la réactivité exploitant l'apprentissage,**
- **l'assurance qualité externe,**
- **l'assurance qualité interne),**

notre échantillon a supporté uniquement soixante dix sept (77) startups appartenant aux domaines socio économiques précédemment cités, et ce pour les raisons suivantes

- Le manque de dispositifs clairs reliant les quatre modes d'actions.
- Les complications informationnelles pour certaines startups qui ne disposent pas de système de veille commerciale
- Le manque d'expérience dans le domaine du marketing.
- La taille de l'entreprise.

L'étude nous a fait ressortir que sur la totalité des questionnées ; soixante-cinq startups sont réellement impliquées dans des démarches qualités. Toutes ces startups se trouvent obligées dans un premier temps de constituer leur état des lieux en matière de démarches qualités afin de pouvoir dresser, dans un second temps, leurs modes d'action appropriés. Pour ce faire, l'état des lieux s'est spécifié principalement à l'approche résolution de problèmes constituée des outils et des méthodes de la qualité aidant la start-up, spécifiquement, à construire son mode de gestion et du management de la qualité comme le montre le tableau suivant :

TABLEAU 1 : L'IMPLICATION DES START-UP A L'UTILISATION DES OUTILS ET METHODES DE LA QUALITE

Domaine socio économique	Nombre de startups questionnées par branche	Nombre de startups utilisant les outils et les méthodes de la qualité	Pourcentage par rapport au domaine socioéconomique	Pourcentage par rapport à l'utilisation des outils et méthodes qualité
Technologie et industrie	10	10	100 %	15,38 %
Energies et mines	5	5	100 %	7,69 %
Habitat, urbanisme, construction et transport	15	13	86.66 %	20 %
Agriculture – agroalimentaire	15	12	80 %	18,46 %
Environnement et ressources en eau	8	5	62 %	7,69 %
Santé et sciences du vivant	10	10	100 %	15,38 %
Droit économique et société	4	1	25 %	1,53 %
Education, culture et communication	5	4	80 %	6,15 %
Matières premières et énergies	5	5	100 %	7,69 %
Total	77	65	/	100 %

FIGURE 1.1 : L'IMPLICATION DES START-UP A L'UTILISATION DES OUTILS ET METHODES DE LA QUALITE

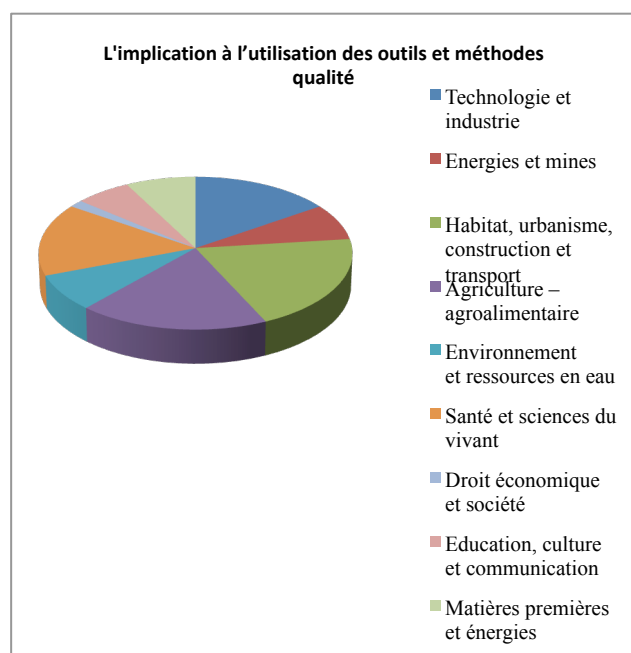
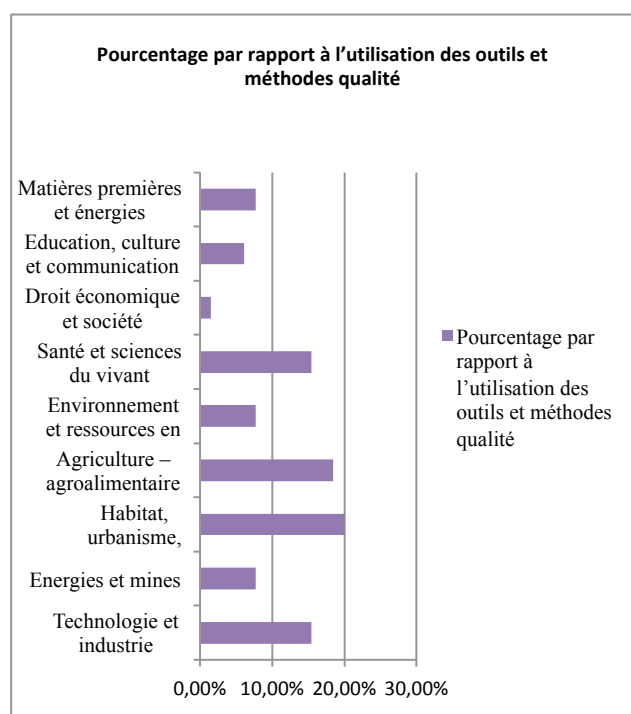


FIGURE 1.2 : POURCENTAGE D'UTILISATION DES OUTILS ET METHODES DE LA QUALITE



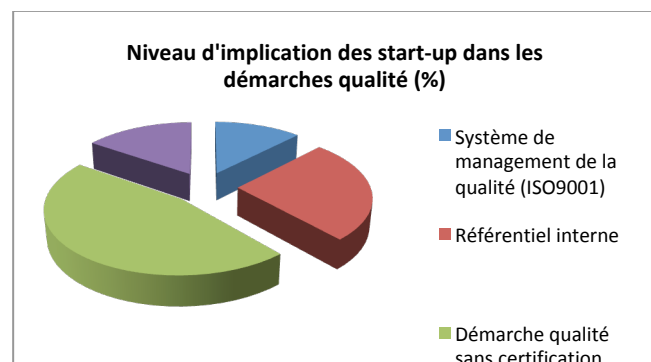
Commentaire : Nous constatons que les soixante cinq startups utilisant ces outils appartiennent à des domaines socioéconomiques différents, bien que quarante cinq startups appartiennent respectivement aux domaines suivants : agriculture et agroalimentaire ; habitat et urbanisme, santé et sciences du vivant ; technologie et industrie.

Cette approche de résolution de problèmes suivie par ces startups rentre dans le cadre des démarches qualités choisies à savoir (système de management de la qualité (ISO9001), référentiel interne, démarche qualité sans certification, T

TABEAU 2 : TYPES DE DEMARCHE UTILISEE PAR LES START-UP

Niveau d'implication dans les démarches qualité	Fréquence	Pourcentage %
Système de management de la qualité (ISO9001)	08	12,30 %
Référentiel interne	17	26,15 %
Démarche qualité sans certification	30	46,15 %
Diagnostic qualité	10	15,38 %
Total	65	100 %

FIGURE 2 : TYPES DE DEMARCHE UTILISEE PAR LES START-UP



Commentaire :

Plus de 84 % (12, 30%, 26,15% et 46,15%) se sont déjà appropriées une démarche qualité structurée autour de l'approche résolution de problèmes puisque selon leur démarche choisies ; cette dernière est imposée. 15,38% des startups questionnées sont au stade du diagnostic qualité mais elles utilisent cette approche pour constituer leur état des lieux liés à leur conformité en matière de qualité.

Afin de dégager les principaux outils et méthodes constituant l'approche résolution de problèmes spécifique à la démarche qualité utilisée, nous avons tenté de répondre à la question suivante :

III. LES OUTILS ET/OU LES MÉTHODES QUALITÉ FAVORISÉS PAR LES STARTUPS ALGERIENNES

L'approche résolution de problèmes liés à la qualité est une approche structurée autour d'un certain nombre de méthodes et outils de la qualité à savoir :

- Les méthodes préventives (AMDEC - HACCP)
- Les méthodes d'amélioration (KAIZEN – 6 Sigma)
- La méthode comparative (Benchmarking)
- La méthode créative (Brainstorming).
- Les outils de 1^{ère} génération (feuille de relevé, histogramme, carte de contrôle, diagramme de concentration de défauts, la roue de Deming PDCA, diagramme d'ISHIKAWA et diagramme de PARETO).
- Les outils de la 2^{ème} génération (le QQOCP/C, le déballage des idées, le diagramme des affinités, le vote pondéré et le diagramme force et faiblesses).

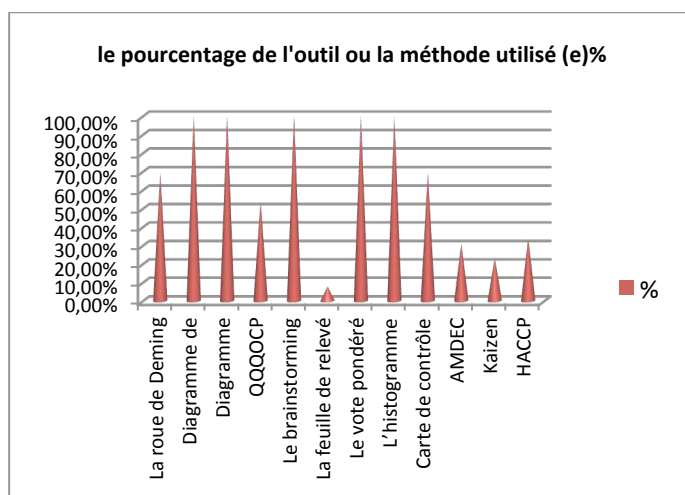
D'autres outils et méthodes développés en entreprise à l'issue de ceux des premières générations peuvent faire partie de cette approche comme l'analyse multicritères, la méthode 8D, ...etc

Dans notre étude, les startups questionnées utilisent, comme le montre le tableau suivant, cette série d'outils et méthodes :

TABLEAU 3 : LES OUTILS ET LES METHODES QUALITE UTILISEES PAR LES STARTUPS INTERROGEEES

L'outil ou la méthode	Fréquence	%
La roue de Deming	45	69,23 %
Diagramme de Pareto	65	100 %
Diagramme d'Ishikawa	65	100 %
QQOCP	35	53,84 %
Le brainstorming	65	100 %
La feuille de relevé	5	7,69 %
Le vote pondéré	65	100 %
L'histogramme	65	100 %
Carte de contrôle	45	69,23 %
AMDEC	20	30,76 %
Kaizen	15	23,07 %
HACCP	22	33,84 %

FIGURE 3 : LES OUTILS ET LES METHODES UTILISES PAR LES STARTUPS INTERROGEEES+



Commentaire : Plus de 65% des startups utilisent au moins quatre outils de résolutions de problèmes liés à la qualité dont ceux pratiqués par la totalité sont :

- Le Diagramme d'Ishikawa,
- Le Diagramme de Pareto,
- Le vote pondéré,
- L'histogramme.

Le choix de tous ces outils et ces méthodes n'est pas le fruit du hasard puisque les résultats sont justifiés par les raisons suivantes :

- La jeunesse des startups et leur flexibilité avec les outils et méthodes de la qualité
- L'âge des dirigeants qui est, pour la plupart des startups, entre 25 et 35 ans
- Le niveau d'étude ou de formation ainsi que leur spécialités, qui est pour la plupart ; universitaire ou technicien supérieur dont les spécialités sont (technologiques, scientifiques et sciences de gestion).
- La pertinence de ces outils et méthodes à produire de l'information (feuille de relevés ; carte de contrôle) clarifier et à corriger les situations de problèmes (le QQOCP/C et diagramme de Pareto), à maîtriser les risques apparus et potentiels (AMDEC ET HACCP), à enrichir la créativité (brainstorming) et à dresser des pistes d'amélioration (PDCA, KAIZEN).

- La non onérosité des outils et méthodes qui demandent surtout de l'organisation et du bon sens.

Toutefois, l'application de l'approche de résolution de problèmes dépend, en grande partie, du degré et du niveau d'implication des startups dans la démarche qualité.

IV. LA DÉMARCHE QUALITÉ FAVORISE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Pour mieux comprendre l'importance de la démarche qualité et son apport au développement des start-up algériennes quelque soit leur niveau d'engagement. Il est nécessaire d'évaluer la portée de cette dernière à la réalisation des objectifs à savoir ; **la mobilisation du personnel ; la satisfaction des attentes du client et leur fidélisation et l'amélioration de la performance économique et commerciale.**

Pour une vérification efficace de nos hypothèses ; notre choix s'est porté sur un échantillon de personnels appartenant aux start-up utilisant une grande panoplie d'outils et méthodes. L'échantillon en question est constitué de ; **10 dirigeants, 19 cadres supérieurs et 46 ouvriers.**

IV.1 La mobilisation du personnel

L'implication et la mobilisation du personnel constitue un chapitre à part entière dans le système de management qualité intégré en entreprise. Dans les startups, il n'est pas toujours évident de pouvoir mesurer la portée d'une démarche qualité à atteindre cet objectif surtout se référant à tous les axes constituant ce dernier.

Dans le but de rendre cette mesure plus ou moins possible ; nous avons décidé de l'articuler autour des axes suivant.

IV.1.1 Le management créatif :

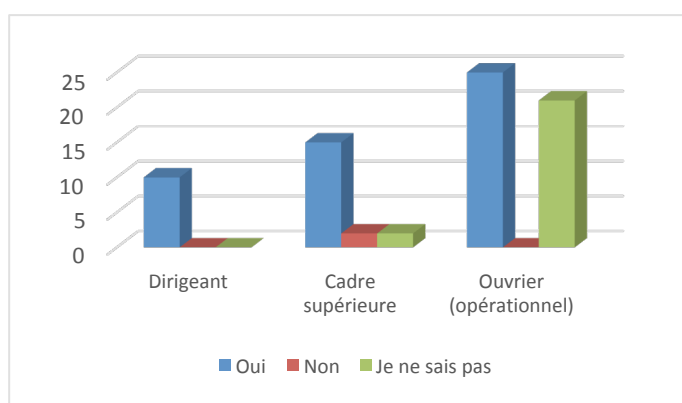
D'un point de vue théorique, l'innovation fait partie intégrante des composantes principales du système de management de la qualité ; aussi l'enrichissement de la créativité est un des caractères spécifiques de l'approche résolutions de problèmes dégageant des initiatives pour la prise de décision.

Sur le plan pratique, l'étude a fait ressortir les résultats suivants :

TABLEAU 4 : L'IMPORTANCE DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LA FAVORISATION DE L'ESPRIT D'INNOVATION SELON LES PROFILS DES PERSONNES INTERROGEEES

Quel est votre profil dans la start-up ?	La démarche qualité favorise-t-elle l'esprit d'innovation ?		
	Oui	Non	Je ne sais pas
Dirigeant	10	00	00
Cadre supérieure	15	02	02
Ouvrier (opérationnel)	25	00	21

FIGURE 4 : L'IMPORTANCE DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LA FAVORISATION DE L'ESPRIT D'INNOVATION SELON LES PROFILS DES PERSONNES INTERROGEEE



Commentaire :

On remarque que tous les hauts responsables qui ont répondu à notre questionnaire pensent dans leur grande majorité que la démarche qualité favorise l'esprit d'innovation dans les start-up, seulement deux cadres supérieurs qui pensent le contraire. Les ouvriers sont divisés, la première moitié pense ce que pensent leurs responsables, la seconde ignore son importance.

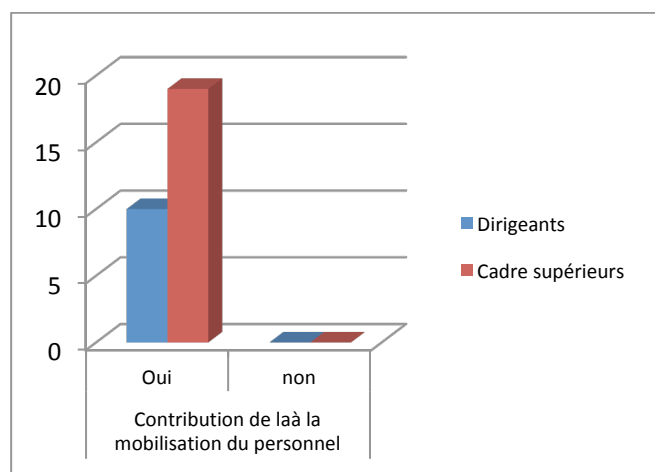
IV.1.2 La mobilisation par la formation :

Pour connaître l'apport que peut avoir la formation du personnel sur la mobilisation de celui-ci. Nous avons posé la question suivante aux cadres et cadres supérieurs : **la formation en matière qualité contribue-t-elle à la mobilisation du personnel?**

TABLEAU 5 : L'IMPORTANCE DE LA FORMATION QUALITE POUR FAVORISER LA MOBILISATION DU PERSONNEL

Le profil dans les start-up	Contribution de la formation qualité à la mobilisation du personnel	
	Oui	Non
Dirigeants	10	00
Cadre supérieurs	19	00

FIGURE 5 : L'IMPORTANCE DE LA FORMATION QUALITE POUR FAVORISER LA MOBILISATION DU PERSONNEL



Commentaire : La réponse était positive pour la totalité des cadres questionnés (29 cadres) puisque d'après eux si l'on doit s'inscrire dans une démarche qualité quelque soit son niveau d'évolution et que l'on doit réussir; le personnel doit être en mesure de réaliser pleinement son potentiel et s'intégrer sérieusement. Un personnel formé est un véritable potentiel pour l'entreprise.

IV.1.3 L'importance du travail de groupe :

La démarche qualité constitue un projet pour la startup. Pour le faire réussir, des cercles qualité doivent se constituer autour d'un objectif qualité. D'ailleurs, une panoplie d'outils et de

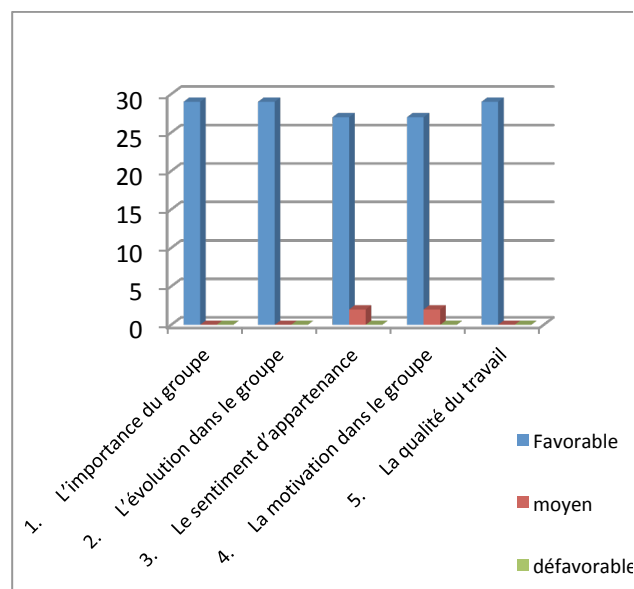
méthodes de la qualité sont à l'origine d'un travail de groupe pluridisciplinaire ce qui explique l'importance du groupe dans une démarche qualité.

Il est important de signaler sous un autre angle l'importance de la démarche qualité pour le travail de groupe puisque cette dernière devrait favoriser le travail de groupe. Notre échantillon de cadres (29 cadres) a fait l'objet d'un ensemble de questionnements pour évaluer l'impact de la démarche favoriser le travail de groupe à savoir : L'importance du groupe pour l'individu, l'évolution dans le groupe et le sentiment d'appartenance et nous avons collecté les informations suivantes :

TABLEAU 6 : LA DEMARCHE QUALITE FAVORISE LE TRAVAIL DU GR

L'impact de la démarche sur les critères	Favorable	moyen	Défavorable
1. L'importance du groupe	29	0	0
2. L'évolution dans le groupe	29	0	0
3. Le sentiment d'appartenance	27	2	0
4. La motivation dans le groupe	27	2	0
5. La qualité du travail	29	0	0

FIGURE 6 : LA DEMARCHE QUALITE FAVORISE LE TRAVAIL DU GROUPE



De tels résultats ne peuvent que confirmer l'importance de la démarche qualité dans la valorisation du travail de groupe car la qualité est l'affaire de tous.

IV.2 La satisfaction et la fidélisation des clients :

La qualité est par définition ; un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'une entité qui lui confère l'aptitude de satisfaire des besoins explicites et implicites.

De ce passage, nous dégageons l'importance de la démarche qualité dans la réponse aux besoins actuels du client (satisfaction immédiate) et la réponse aux besoins futurs (fidélisation). Si la qualité est évolutive dans l'entreprise (startup) ; elle ne peut qu'être au service de la satisfaction actuelle et future des attentes du client. La startup n'est qu'une petite entreprise qui doit être à la hauteur des besoins de ses clients.

Pour les responsables questionnés ; l'intérêt était de dégager l'importance de la démarche qualité à satisfaire et à fidéliser les clients des start-up ; nous sommes arrivés à collecter les résultats suivants :

TABLEAU 7 : LA DEMARCHE QUALITE FAVORISE LA RELATION CLIENT-ENTREPRISE

Les outils qualité favorisent-ils la relation client-entreprise	Type de relation		
	favorable	moyenne	défavorable
1. Satisfaction	29	00	00
2. Confiance	27	02	00
3. Fidélisation	27	02	00

Commentaire : Les responsables questionnés sont tous d'accord d'admettre que l'atteinte d'une satisfaction client est favorisée par la démarche de résolution de problèmes. Ils l'admettent aussi, dans leur majorité, pour la confiance et la fidélisation. Les responsables de ces start-up ont observé l'évolution des critères de la relation client-entreprise depuis la mise en place des outils et des méthodes de résolution des problèmes. Ils estiment d'éventuelles évolutions avec le renforcement de cette démarche par la mise en place des

référentiels internes et les systèmes de certification selon le référentiel international ISO 9001.

Il aurait été possible d'illustrer l'atteinte des ces objectifs avec plus d'efficacité, si les start-up questionnées (par le biais de leurs responsables) avaient intégré la méthode 6 sigma qui est spécifique à l'amélioration de la satisfaction client. Malheureusement aucune des start-up de notre échantillon n'emploie cette méthode dans le cadre du Lean Management.

IV. 3 La performance économique :

La qualité est un indicateur de performance, une démarche qualité bien mise en œuvre devrait permettre à une startup de réaliser la performance économique et même plus ; commerciale, financière, organisationnelle...etc.

La mesure de ces types de performance devrait se faire sur la base d'un certain nombre d'indicateurs ; économiques ; commerciaux, financiers, organisationnels préalablement définis pour analyser l'impact des démarches qualité entreprises et leurs portées à la réalisation effective des objectifs.

Pour tester l'atteinte de cet objectif global ; nous avons sélectionné deux grandes catégories de méthodes par rapport auxquelles nous avons testé deux principaux indicateurs à savoir

1. Les méthodes préventives d'analyse ; de mesure et de maîtrise des risques ; (HACCP et AMDEC)
2. Les méthodes d'organisation d'amélioration continue des conditions de travail ; (PDCA et KAIZEN).
3. Les indicateurs sont : les coûts de non qualité et le chiffre d'affaires.
4. L'échantillon du personnel tout profil confondu a rassemblé 40 personnes (30 dirigeants et cadres supérieurs et 10 opérationnels).

TABLEAU 9 : LA CONTRIBUTION DE LA DEMARCHE QUALITE A LA DIMINUTION DES COUTS DE NON QUALITE ET A L'EVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES

La qualité des méthodes appliquées	Coûts de non qualité				Chiffres d'affaire			
	-	=	+	Total	-	=	+	Total
Méthodes préventives								
AMDEC	30	00	00	100 %	00	00	30	100%
HACCP	35	5	00	87,5%	00	00	40	100%
Méthode d'amélioration								
PDCA	38	2	00	95%	00	00	40	100%
KAIZEN	20	00	00	100%	00	00	20	100%

COMMENTAIRE :

Ces résultats montrent l'apport bénéfique que rapporte l'emploi des méthodes de prévention et d'amélioration pour la diminution des coûts liés à la non-qualité et à l'augmentation du chiffre d'affaire.

La majorité des questionnés admettent la forte corrélation entre les deux indicateurs à l'exception d'une minorité qui n'a pas tout à fait les mêmes avis.

Les principales différences dans les réponses obtenues consistent dans le fait que l'emploi de ces méthodes est tout récent dans certaines de ces startups dans lesquelles une véritable politique d'optimisation des coûts n'est donc pas encore mise en place.

Conclusion

Cet article a pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension des concepts de la start-up et de la qualité, tout en évaluant la relation existante entre ces deux concepts afin de montrer l'apport de la démarche qualité sur le développement des startups algériennes. Nous sommes arrivés à illustrer des résultats et à dégager certaines conclusions à savoir:

- La mise en œuvre d'un système de contrôle de la qualité en pleine vigueur est un processus en plusieurs étapes, les startups ne devraient pas attendre à ce qu'un système d'assurance qualité pleinement fonctionnel soit mis en place du jour au lendemain, c'est un processus minutieux qui devrait être pris en compte avec le temps.

- Les valeurs d'une start-up constituent sa base, sa culture et les règles qu'il faut suivre pour assurer une bonne performance, ces conditions sont fondamentales pour tout système de management de la qualité puisqu'elles construisent le mode comportemental de tout le personnel.
- Développer une démarche qualité permettra à l'entreprise d'améliorer son organisation et son management, c'est pourquoi il est pertinent d'associer chacun des objectifs attendus à un des principaux indicateurs de performance d'une start-up.
- Les startups peuvent introduire une démarche qualité en même temps qu'elles développent une idée originale avec des moyens limités, tout en conservant une démarche spécifique à chacune. Une telle démarche est essentielle pour garantir la pérennité des activités et permettre à une telle forme entrepreneuriale de s'imposer comme leader sur son marché.

On a trouvé nécessaire aussi de faire les suggestions suivantes pour ANVREDET comme pour d'autres organismes d'action entrepreneuriale:

- Intégrer dans leurs politiques d'accompagnement la notion de la qualité et l'importance de ses outils/méthodes à la résolution des problèmes.
- Sensibiliser les responsables dans les start-up à utiliser les différents outils/méthodes de qualité dans leur démarche quel que soit le niveau de réalisation de celle-ci.
- Intégrer une démarche qualité ISO9001 pour l'obtention de certification.

Références :

[1]. <https://wydden.com/dis-cest-quoi-une-start-up/> (consulté le 05/03/2019 à 14h37)

[2] .S.BROSIA, *Management stratégique de Start-up innovante & Création de valeurs*, Edition universitaires européennes, 2017, p16

[3] S.BLANK et B.DORF, *le manuel du créateur de startup étape par étape bâtissez une entreprise formidable*, édition Diateno, Paris 2013, P05.

[4] F.LACAVE et D.ROLLAND, *Start-up : relations-presse*, Editions Les Echos, Paris, octobre 2000, P43

[5] <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/le-management-de-la-qualite-dans-une-start-up-141090> (consulté le 29/04/2019 à 12h52)

[6] D.ENNESRAOUI, *REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING*, N°16, JANVIER-JUIN 2017, p447.

[6] Idem, p449.

Les facteurs d'appropriation des directeurs des établissements scolaires publics marocains à l'usage du Système MASSAR

Pr. Latifa Fahssis*, Doctorant Omar Boussta** LAREMO***

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO), FSJES Casablanca.

*latifa.fahssis@estc.ma *omarboussta10@gmail.com

Résumé : Cette étude a été faite à l'aide d'une étude qualitative dans certaines écoles publiques marocaines sur les comportements des directeurs face au changement technologique en s'appuyant sur les déterminants du modèle d'acceptation technologique de Davis et Al 1986.¹

Des entretiens réalisés auprès d'une vingtaine des directeurs utilisateurs de la nouvelle technologie a permis d'évaluer leur utilisation et leur appropriation comportementale. La recherche vise à dévoiler les comportements des directeurs face à la nouvelle technologie. Dans cette perspective les résultats de cette étude démontrent qu'il y'a une forte appropriation des dirigeants face à la nouvelle technologie, ceci est confirmé par les attitudes favorables, et une forte significativité de leurs intentions comportementales.

Entre autres, la réalisation des interviews avec les dirigeants des Etablissements scolaires publics, ont également permis une interprétation sur les raisons qui contribuent à l'encouragement des utilisateurs à accepter et à s'approprier les nouvelles technologies. Il a été constaté que la formulation claire des objectifs, le soutien et l'encouragement à l'utilisation de la part de l'administration de tutelle, la disponibilité des ressources techniques et humaines, la formation continue, sont les facteurs fondamentaux qui risquent d'affecter directement l'appropriation technologiques des utilisateurs, notamment sur les attitudes et leurs sentiments envers les nouvelles technologies adoptées.

Abstract: This study was carried out with the help of qualitative study in some Moroccan public schools on the behaviour of principals in the face of technological change, based on the determinants of Davis et Al's 1986 technological acceptance model.

Interviews with some twenty of the directors using the new technology made it possible to assess their use and behavioural appropriation. The research aims to reveal the behaviour of managers in the face of new technology. In this perspective, the results of this study show that there is a strong appropriation of new technology by managers, this is confirmed by favourable attitudes, and a strong significance of their behavioural intentions. Among other things, the interviews with the heads of public schools also allowed an interpretation of the reasons that contribute to encouraging users to accept and appropriate new technologies. It was noted that the clear formulation of objectives, the support and encouragement of use by the supervisory administration, the availability of technical and human resources, and continuous training are the fundamental factors that may directly affect users' technological appropriation, particularly on attitudes and feelings towards the new technologies adopted.

Mots clés :

Changement technologique, appropriation de la technologie, utilité d'usage, facilité d'utilisation, comportement des directeurs, attitude, système Massar.

I. Introduction

L'innovation technologique de gestion et de la production nécessite les organismes publics et privés à maintenir des changements qui affectent son environnement afin de stabiliser leurs placements face aux besoins des acteurs internes et externes.

L'introduction et le développement des nouvelles technologies nécessite des organismes publics et privés un ensemble des processus de gestion et d'apprentissage technique et cognitif, comportant la phase d'essais et d'erreurs ainsi que l'accompagnement de changement à savoir la formation, la communication, l'étude d'impact et le pilotage de changement, et la gestion des résistances². En effet la qualité de l'organisation et l'implication des ressources humaines sont les enjeux qui influencent la réussite de projet de changement technologique Julien et Al 2003.³

C'est pour cela que tout organisme public ou privé qui subit le projet de changement technologique dans son système de travail va indéniablement réagir et vivre des sentiments et des attitudes qui sont en premier lieu d'ordre personnel et psychologie. En commençant par les agents jusqu'au cadres dirigeants, c'est pour cette raison on s'interroge comment les utilisateurs s'approprient les nouvelles technologiques ? et comment sera leurs attitudes au cours de l'utilisation ?

En effet, toutes les composantes de l'organisme à savoir la stratégie, le style de gestion de l'organisation au niveau tactique et opérationnel, risque d'être affectés par le projet de changement technologique Rivard et al. (1999)⁴.

Dans cette perspective la recherche vise à faire une étude qualitative sur l'appropriation de la technologie par les directeurs des organismes scolaires publics, plus précisément sur les attitudes d'utilisation, l'intention et le comportement d'utilisation. Nous traitons notre recherche dans les écoles publiques, qui ont adopté les nouvelles technologies de gestion.

¹ User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models Fred. Davis, Richard Bagozzi

² David Autissier 2003 roue de la conduite de changement

³ L'appropriation des technologies de l'Internet et ses facteurs critiques de succès Un défi de plus pour les PME Claudia Pelletier et Éliane M.-F. Moreau 2008.

⁴ La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication Nadège Gunia 2006

I. CADRE CONCEPTUEL

1. Problématique générale

Le phénomène des changements technologiques a été entamé par plusieurs auteurs et chercheurs durant ces dernières décennies, dans les articles scientifiques, les thèses, les articles journaux. Nous pouvons citer entre autres M. Maurice 1980⁵, PA Julien⁶, Jacob Carrière, L. Raymond 1994⁷, M. Desbordes, David Autissier 2008. Nadège Gunia 2002⁹, qui ont considéré le phénomène comme une complexité permanente qui affecte des générations au niveau technique et humain.

L'objectif de cet article est de comprendre l'impact des changements technologiques dans le cadre symbiotique technique et humaine au sein des écoles publiques notamment, le comportement d'utilisation des technologies par des directeurs à l'aide des déterminants du modèle d'acceptation technologique TAM.

Il s'agit de faire un lien entre le changement technologique et l'appropriation de la technologie en se basant sur les théories des changements et des travaux des auteurs qui ont conçu ces modèles et l'ont adapté à la gestion des ressources humaines, et d'identifier les impacts que peuvent avoir les technologies adoptés (NTIC) sur l'intention et le comportement des directeurs des écoles publiques d'une façon spécifique.

Le phénomène émane donc sur la résistance des utilisateurs face aux nouvelles technologies, même si ces nouvelles technologies se considèrent comme un rendement prometteur pour l'organisme au niveau technique et humain, cependant elles ne sont pas toujours acceptées et appropriées aux individus Bariey, (1986)¹⁰; Davis et al., (1986)¹¹; Gabriella Ibanescu 2011¹².

2. Modèles théoriques d'appropriation des changements technologiques :

Plusieurs études et recherches ont été faites sur les effets des nouvelles technologies sur le capital humain, et plusieurs facteurs comme l'intention d'utilisation, les attitudes face à l'usage technologique, la perception, l'appropriation des salariés, le comportement d'utilisation pourraient expliquer ce phénomène. Avant de chercher les facteurs potentiels associés aux comportements d'utilisation des technologies, nous jugeons nécessaire de présenter les différents modèles de définir les facteurs des changements technologiques au niveau de l'intention d'utilisation des technologies à savoir, le modèle

d'acceptation des technologies (TAM; Davis, 1989, 1993; Venkatesh, 2000)¹³, le modèle de la théorie de l'action raisonnée (TAR) de Fishbein et Ajzen (1975), et la théorie du comportement planifié (TCP) Davis et al., 1989 ; Igarria, Zinatelli, Cragg, & 8 Cavaye, 1997)¹⁴.

a) Le Modèle d'acceptation technologie TAM :

L'intérêt de ce modèle est de prédire l'utilisation des TIC, dans les années 90. Davis et AL ont à plusieurs reprises travaillé sur la validité et la confirmabilité du modèle TAM.

D'autres chercheurs ont travaillé sur le TAM pour étudier l'acceptabilité et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication TIC (Hsiao et Yang, 2011)¹⁵. L'une des recherches celle de Davis 1989 a expliqué l'introduction de la théorie, ensuite Taylor et Todd 1995¹⁶ et Igarria et al. (1995)¹⁷, ont confirmé la validation du TAM. Venkatesh et Davis en 2000 ont proposé son extension sous la forme du TAM 2, et la revue critique de son application menée par Legris et al. (2003).¹⁸

Ce modèle d'acceptation des nouvelles technologies TAM a pour objectif de fournir des éclaircissements des déterminants de l'acceptation des technologies, ces déterminants sont : la perception d'utilité PU, et la perception de la facilité d'utilisation PFU des variables explicatives de l'attitude envers l'utilisation.

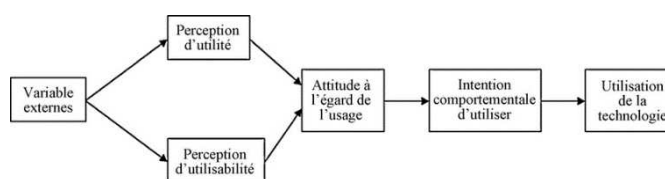


Figure 1 : modèle d'acceptation technologique Davis et AL 1989.

Davis cité par Gabriella Ibanescu 2011¹⁹, définit la PU comme « l'évaluation de la probabilité subjective de l'utilisateur que l'utilisation d'une application (ou système informatique) augmente sa performance dans la réalisation des tâches dans l'organisation dont cette personne fait partie ». Cela explique que les utilisateurs ont une perception positive sur les changements technologiques, elles contribuent à améliorer leurs performances personnelles à et la réalisation

⁵ Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980). Un changement de paradigme Marc Maurice 1980

⁶ La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples pierre andré 2012

⁷ La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples Louis Raymond et Richard Lachance, julien, carrière 1994

⁹ La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication Nadège Gunia 2002

¹⁰ Technology as an occasion for structuring : evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. Barley 1986

¹¹ Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology Davis sept 1989

¹² Facteurs d'acceptation et d'utilisation des technologies d'information, Gabriella Ibanescu 2011

¹³ Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986: 30 ans de développement the technology acceptance model since 1986: 30 years of development

¹⁵ The intellectual development of the technology acceptance model : A co-citation analysis Chun-Hua Hsiao 2011

¹⁶ Understanding Information Technology q of Competing Models, Taylor 1995

¹⁷ Testing the Determinants of Microcomputer Usage via a Structural Equation Model Igarria 1995

¹⁸ Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 30 ans de développement S. Atarodi, A.M. Berardi, A.-M. Toniolo

¹⁹ Facteurs d'acceptation et d'utilisation des technologies d'information : Une étude empirique sur l'usage du logiciel « Rational Suite » par les employés d'une grande compagnie de services informatiques GABRIELLA IBANESCU 2011

des tâches. En parallèle la perception de la facilité d'utilisation (PFU), se définit comme : le degré dans lequel l'utilisateur croit que les nouvelles technologies seront faciles à atteindre. Il en résulte qu'il va fournir moins d'efforts à l'usage technologique. Ensuite l'intention du comportement, introduite dans le modèle comportement planifié Ajzen 1985 est considérée comme variable modératrice, qui implique l'intention d'avoir un certain comportement qui précède le comportement réel.

Ce modèle est souvent utilisé dans les différentes recherches qui cherchent à explorer les intentions, les attitudes des utilisateurs face à la nouvelle technologie, Le concept de mot attitude est amplement utilisé dans tous les modèles d'acceptation des technologies, elle a été inspirée dans les théories de la psychologie, qui ont analysé les attitudes de personnel envers un objet technologique adopté, la variable d'attitude est le complément de la théorie de l'action raisonnée de Fishbein dont nous allons détaillé au-dessous.

b) Modèle de l'action raisonnée Fishbein et Ajzen (1975) TAR :

Ce modèle est reconnu comme la base théorique : « Theory of Reasoned Action (TAR) » de Ajzen et Fishbein (1980),²⁰ provient de la littérature en psychologie. Ce modèle définit la relation entre les croyances, les intentions, les attitudes, les normes et le comportement de l'utilisateur à l'usage technologique. La variable de L'intention du comportement joue un rôle principal dans ce modèle. Elle est attachée aux déterminants principaux (voir la figure 2), l'attitude d'utilisateur envers le comportement à réaliser, et les normes subjectives envers ce comportement.

Les attitudes constituent une forme d'évaluation des utilisateurs qui dépendent des croyances et intentions des individus à l'usage des technologies.

L'enjeu de ce modèle est d'expliquer et analyser dans quelle mesure les attitudes peuvent déterminer les comportements d'utilisation.

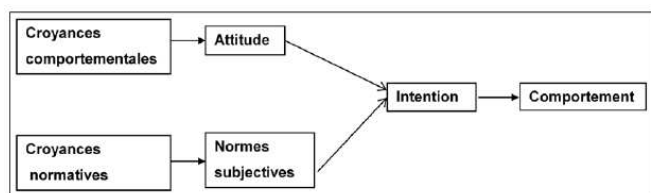


Figure 2 modèle théorique Ajzen et Fishbein 1980.

c) La théorie du Comportement planifié (TCP) :

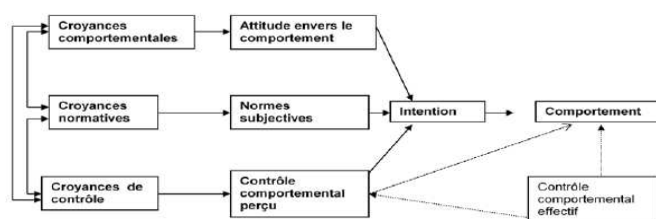
Cette théorie est le complément de dernier modèle (TRA) de Ajzen et Fishbein (1975), ce modèle introduit une nouvelle variable pour enrichir sa théorie : le contrôle perçu, l'utilisateur adopte un comportement sous le contrôle dominant de l'intention.

Ce modèle a expliqué que l'intention d'un individu est guidée par les croyances à savoir les croyances

comportementales qui produisent les attitudes favorables ou défavorables envers le comportement. Les croyances normatives produisent les normes subjectives « correspond à la perception de personnel de l'influence sociale, représentée par ce que pensent les proches du comportement qu'il veut entreprendre ». (Harding et al. 2007)²¹

Les croyances de contrôle qui influencent le contrôle comportemental attendu qui implique la facilité ou la difficulté attendue vis-à-vis de la réalisation d'un comportement. Ensuite la variable d'attitude envers le comportement est définie par le degré du jugement favorable ou défavorable que la personne possède du comportement en question (Ajzen, 1991), et l'évaluation de son succès ou échec.

Figure 3 : Théorie de comportement planifié (d'après Ajzen 1991).



II. CADRE OPERATOIRE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Après la définition des différents modèles et théories sur les changements technologiques, nous allons travailler sur les déterminants du modèle TAM qui correspond à la problématique de ce présent travail. Il sert à prédire si l'individu s'approprie d'utiliser une application informatique quelconque, en s'appuyant sur les principaux facteurs suivants : la facilité d'utilisation perçue PEOU (perception d'utilisation) et l'utilité perçue PU (perception d'utilité). L'attitude à l'égard de l'usage, et l'intention comportementale d'utilisation représentent des facteurs qui créent un lien entre les déterminants PU et PEOU et le comportement d'utilisation de d'une nouvelle technologie adoptée.

Nous champs d'investigation sont des écoles publiques secondaires de la région Grande Casablanca comme terrain, en analysant le comportement des directeurs des écoles publiques à l'utilisation de la plateforme MASSAR (nouveau système de gestion scolaire).

a) Système de gestion scolaire MASSAR :

Le ministère d'éducation nationale a lancé en 2014 une plateforme électronique qui a pour objectif à la fois de la gestion administrative des écoles publiques et privés, et à la fois elle offre un espace pour les élèves et leurs parents pour le suivi des relevés de notes, de contrôles continus et des examens de certification. Ils pourront également connaître les emplois du temps, les dates des contrôles continus, l'assiduité et le suivi individuel du parcours scolaire de leur enfant, en plus de la possibilité de communiquer, via Internet, avec l'administration de l'établissement scolaire et faire des demandes de rendez-vous ou des certificats de scolarité.

²⁰ Ajzen and Fishbein theory of reasoned action as applied to moral behaviour a confirmatory analysis Robert J Vallerand, Luc Pelletier 1992

²¹ The theory of planned behaviour as a model of academic dishonesty in humanities and engineering undergraduates Harding 2007.

D'une autre part les élèves peuvent trouver, plusieurs informations ayant trait à la vie scolaire, l'orientation et le soutien social seront disponibles ainsi que plusieurs services électroniques notamment les notes des contrôles continus et des ressources numériques et audiovisuelles.

Ensuite le logiciel Massar est une plateforme de gestion administrative elle permet aux dirigeants de faciliter la tâche de gestion des classes, la base des données des élèves et les enseignants, le suivi de fiche personnel de chaque élève et enseignant, la préparation des papiers administratifs. Le ministère a mis en place le logiciel pour délimiter les problèmes de gestion qui constituent une désorganisation des écoles marocaines au niveau technique, humain et informationnel, ce logiciel a affecté les conditions de travail des administrations. Les comportements d'utilisation des dirigeants de la nouvelle plateforme. Notre présente étude sert à étudier l'impact de ce nouvel outil technologique sur les dirigeants des écoles publiques au niveau comportementales, pour répondre à la question de l'acceptation ou le rejet de la nouvelle technologie.

b) Modèle théorique adopté

Nous avons présenté durant cette recherche les déterminants de modèle théorique TAM, qui est considéré comme le modèle dominant sur l'acceptabilité et de l'adoption des Technologies de l'Information et de la Communication²², Atoradi, 2018 (qui a pour but comme nous l'avons expliqué plus haut les variables relatives à l'intention comportementale des utilisateurs qui se représentent par les attitudes 'A' Davis 1986, et la perception des utilisateurs utilité perçue (UP), et la facilité d'utilisation perçue FUP (voir figure 2).

1. Utilité d'utilisation :

Elle est définie comme « la probabilité subjective que l'utilisation de la technologie améliorerait la manière qu'un utilisateur pourrait terminer une tâche donnée » (Davis et alii, 1989)²³. Elle désigne le degré avec lequel un individu croit que l'utilisation d'un nouveau système pourrait améliorer sa performance au travail, en termes des acquis personnels, d'efficacité de rendement, des résultats attendus et des conséquences perçues. L'utilité désigne également des bénéfices perçus de l'utilisation des nouvelles technologies, en termes des avantages sociaux, cognitifs.

Dans les recherches les plus récentes de modèle de TAM, ils ont utilisé plusieurs déterminants pour mesurer la force de liaison entre l'utilité perçue et l'attitude, en s'appuyant sur les questions relatives à la perception d'un individu vis-à-vis du système et l'utilité de système pour la performance des utilisateurs.

Nous suggérons la proposition suivante :

P1 : l'utilité d'utilisation impacte positivement les comportements des directeurs à l'égard d'usage.

2. Facilité d'utilisation :

Le FUP implique le degré dans lequel l'individu pense que le nouveau système sera facile pour lui, cette composante est fondamentale dans le modèle d'acceptation technologique TAM, Davis et al 1989. La facilité perçue peut avoir un impact direct sur l'attitude à l'égard d'usage technologique, Peter Endirwi 2000 et Alan Au²⁴, alors que plus les individus croient que l'utilisation des technologies est difficile plus leurs attitudes sont défavorables.

Par conséquent nous constatons la proposition suivante :

P2 : la facilité d'utilisation influence positivement les comportements d'utilisation des dirigeants à l'égard de l'usage de système MASSAR.

3. Les attitudes à l'égard de l'usage :

L'attitude dans l'approche psychosociale est désignée comme « la tendance psychologique exprimée suite à une évaluation d'une entité particulière avec un certain degré de faveur ou de défaveur » (Eagly et Chaiken, 1993), Mustapha Zghal, Chaouki Ouarda P10²⁵, L'attitude implique l'appréciation positive ou négative d'engager le comportement (Ajzen et Fishbein, 1980 ; Davis, 1989). L'attitude désigne la perception de sentiment la joie, le mécontentement, le rejet, le malaise qu'on associe à un comportement (Triandis, 1980). En effet les attitudes envers les nouvelles technologies ne seront pas souvent stables, elles peuvent être variables.

La théorie de l'action raisonnée de (Fishbein et Ajzen, 1980) a développé l'approche attitudinale, comme une variable modératrice qui influence l'intention comportementale des individus, cette attitude dépend des croyances comportementales, et des normes subjectives. Nous nous concentrons dans le cadre de cette recherche sur le lien entre l'attitude et l'intention comportementale.

Nous dévoilons donc la proposition suivante :

P3 : l'attitude influence positivement l'intention comportementale d'utilisation Massar

4. Intention comportementale d'utilisation du système MASSAR

L'intention comportementale est considérée comme un facteur explicatif entre l'attitude et le comportement d'utilisation Ajzen et Fishbein, 1980, nous proposons la proposition suivante :

P4 : l'intention comportementale influence positivement le comportement d'utilisation du système MASSAR.

5. Comportement d'utilisation :

Le comportement d'utilisation est le déterminant dépendant (à expliquer) de modèle TAM Davis et Al 1989. L'objectif de cette étude qualitative est de mesurer le comportement d'utilisation des directeurs des écoles publiques marocains à l'usage de système de gestion MASSAR, en s'appuyant sur les

²² Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement Siavash Atarodi, Anna Maria Berardi, Anne-Marie Toniolo 2018

²⁴ A cognitive model on attitude towards technology adoption Peter Anderwik et Alan au June 2000,

²⁵ Les facteurs explicatifs de l'utilisation des technologies bancaires libre-service Chaouki Ouarda, Mustapha Zghal 2008

déterminants explicatifs de modèle d'acceptation des technologies. Nous récapitulons les relations des facteurs d'appropriation qui expliquera l'appropriation des dirigeants sur le schéma suivant :

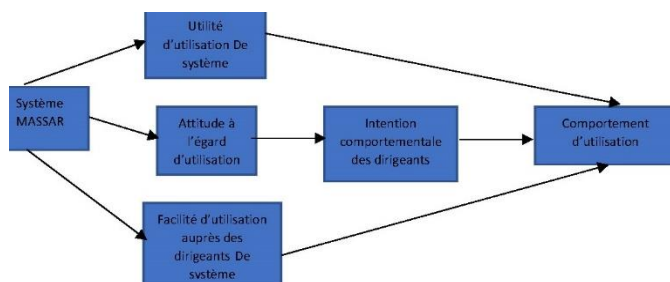


Figure 4 : Schéma des déterminants d'utilisation de système MASSAR

Après la proposition de schéma spécifique qui figure les facteurs d'appropriations au système et d'autres relatives à l'appropriation personnelle des dirigeants, nous avons effectués une étude qualitative par les entretiens individuels afin de bien appréhender les déterminants qui influencent l'utilisation de Massar auprès des dirigeants, les questions qui s'étaient posés aux utilisateurs relatives à l'utilisation de MASSAR, leurs appréciations vis-à-vis de logiciel, la complexité d'utilisation. Cette étude qualitative nous a permis de fixer les deux propositions explicatives (l'utilité d'utilisation de système Massar », et « sa facilité d'utilisation » et deux déterminants à caractère personnel (attitude à l'égard d'utilisation, intention comportementale).

c) *Méthodologie de Recherche :*

Nous avons effectué une étude qualitative afin de mesurer l'appropriation de de la plateforme Massar par les directeurs de quelques écoles publiques secondaires sur le Grand Casablanca, en s'inspirant du modèle TAM. Cette étude nous aidera à interpréter le degré d'appropriation des dirigeants sur le système Massar, et la validation des hypothèses que nous avons proposées.

La collecte des données se faite par des entretiens semi directifs destinés aux directeurs de quelque écoles publiques secondaires, au total 10 Ecoles secondaires sur la région de Casablanca, académie Grand Casablanca. Les questions étaient présentées conformément à l'échelle de Likert basée sur 5 points allant de tout à fait en désaccord (1) à tout à fait d'accord (5). Les items utilisés sont identiques à ceux qui sont utilisés dans les travaux qui ont adoptés le modèle d'acceptation technologique de Davis et Al.

Le paradigme que nous avons adopté dans cette recherche est interprétativiste, la recherche est formulée en termes de pour quelles motivations des dirigeants, les propositions intentionnalistes, une interprétation des résultats descriptifs basée sur la méthode qualitative, en adoptons une approche hypothético déductive en commençant par le phénomène des changements technologiques en général en citant les théories de l'acceptation technologiques puis vers le particulier en prenant le cas de l'utilisation du système Massar.

III. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Après l'analyse des données dans le logiciel nous avons trouvé les résultats suivants :

Facil_U1	Facil_U2	Facil_U3	Facil_U4	Util_P1	Util_P2	Util_P3	Util_P4	At_1	At_2	Int_C1	Int_C2	Int_C3	
5,00	2,00	3,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	4,00	1,00	
5,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	1,00	3,00	1,00	5,00	1,00	
5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	5,00	2,00	
5,00	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	
4,00	1,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	
2,00	2,00	2,00	5,00	4,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	5,00	1,00
5,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	4,00	1,00	
5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	4,00	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00	1,00	
5,00	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00	1,00	
2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	1,00	

Figure 5 : résultats des réponses des entretiens effectués (10 dirigeants.)

Avant d'entamer les résultats descriptifs des déterminants traitées, nous rappelons les significations des facteurs codées.

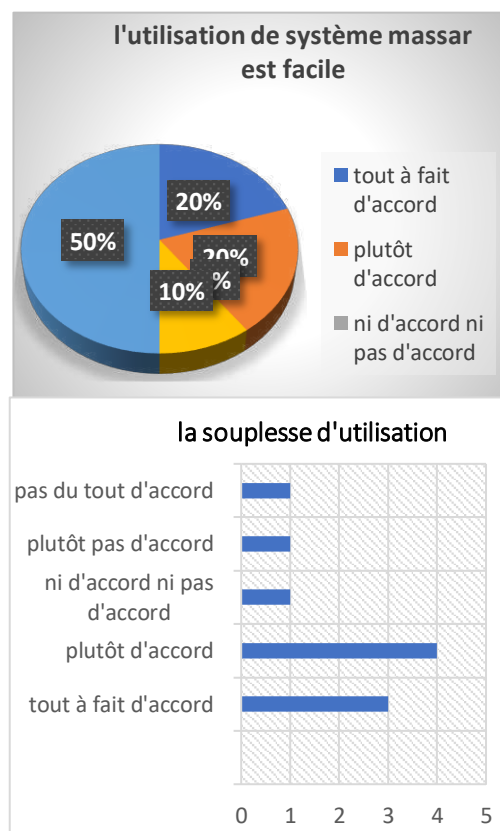
- L'Age : signifie l'Age.
- Facil_U : facilité d'utilisation de système Massar
- Util_U : utilité perçue de logiciel
- At : attitude des dirigeants à l'usage de Massar
- Int_C : intention comportementale des utilisateurs.

Les réponses des questions en s'appuyant sur le modèle Likert des 5 réponses de base, elles sont classées par l'ordre suivant :

- 1 : Tout à fait d'accord
- 2 : plutôt d'accord
- 3 : ni d'accord ni pas d'accord
- 4. Plutôt pas d'accord
- 5 : pas du tout d'accord.

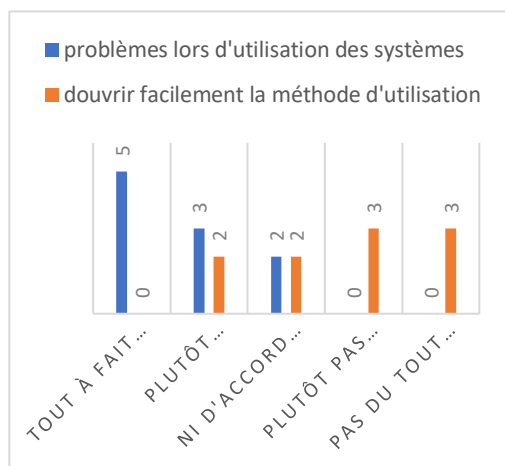
Un logiciel de traitement de données nous a permis d'avoir les résultats suivants :

a) *Facilité d'utilisation :*



Les résultats montrent que 70% des directeurs ont trouvé que l'utilisation du système Massar est facile, cela en raison des journées de formations, et les séances de sensibilisation qui ont été organisées par le ministère d'éducation nationale. De

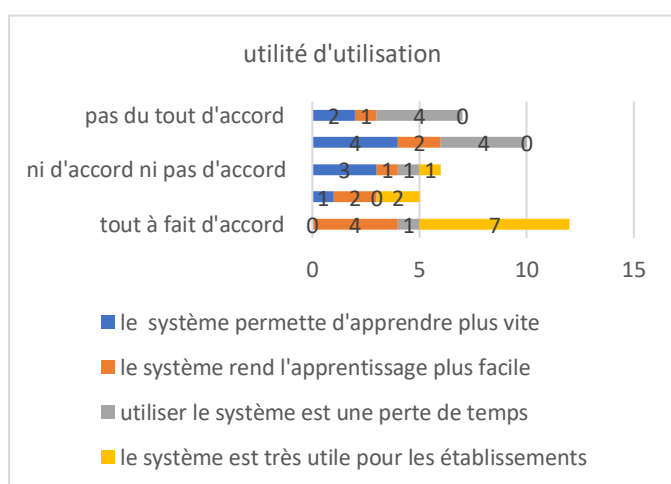
même 80% trouvent l'utilisation de Massar est très souple dans la réalisation des tâches administratives et pédagogiques.



En réponse à la question posée aux directeurs concernant les problèmes rencontrés lors d'utilisation de Massar, 80% des répondants confirment qu'ils trouvent des problèmes au niveau technique, celui-là résulte d'une force d'utilisation, et un mauvais fonctionnement de service maintenance. D'autre part, 60% des dirigeants confirment que ce n'est pas du tout facile d'apprendre le comment utiliser le système Massar. En fait le profil des directeurs est purement administratif, ils manquent des connaissances informatiques, il y'a certains qui ont l'habitude de l'ancien système qui effectuent des tâches manuellement, c'est pour cette raison que le ministère accélère des formations continues pour enrichir les connaissances de base en TIC aux directeurs.

70% directeurs trouvent un confort à l'utilisation de système, ils voient qu'il est facile s'ils maîtrisent les connaissances nécessaires, cette affirmation nous permis de confirmer la première proposition que la facilité d'utilisation impacte positivement les comportements des directeurs.

b) *L'utilité d'utilisation :*



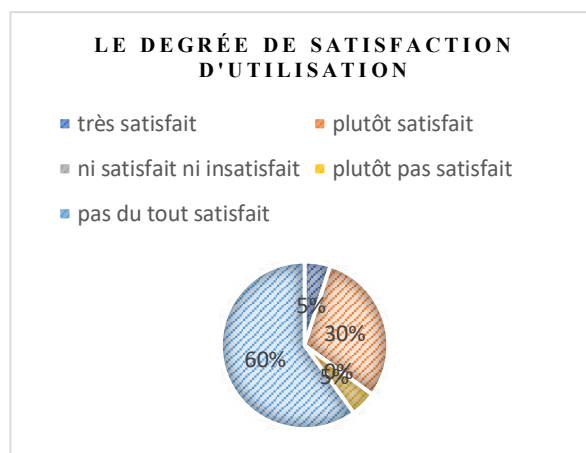
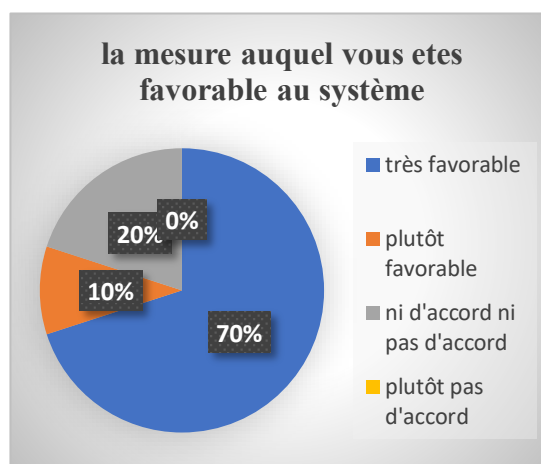
Le graphique figure 4 l'intérêt d'utilisation

En premier lieu 60% des répondants pensent que le système ne permet pas d'apprendre plus vite, par conséquent il exige plus de temps pour bien maîtriser ses options. Par contre, 60% des directeurs voient qu'après la maîtrise de système Massar

rend l'apprentissage plus facile à l'utilisation. 80% répondent que le système n'est pas toujours une perte de temps, il facilite la gestion des établissements au niveau des ressources humaines, la programmation journalière, le suivi...il représente donc selon eux un intérêt indéniable surtout devant le grand changement technologique qui touche tous les secteurs de l'enseignement. C'est ce que nous confirme la 4ème question 70% répondent le système est très utile pour la gestion scolaire.

D'après les résultats plus de la moitié des répondants confirmant que le système Massar est très utile ce qui rend l'appropriation de Massar favorable par les directeurs. Nous confirmons donc la deuxième proposition selon laquelle l'utilité d'utilisation impacte les comportements des directeurs.

c) *L'attitude vis-à-vis de l'utilisation :*



Les résultats nous montrent que 70% des directeurs sont très favorables au système. En revanche 60% sont satisfaits ce qui signifie que les 40% restants pensent qu'il y'a encore des dysfonctionnements techniques qui affectent l'appropriation du système par les utilisateurs.

En outre, d'après les résultats plus de 50% confirment leurs préférences pour ce système ce qui affectera positivement les intentions des directeurs à l'égard de l'utilisation de système Massar. Nous venons donc de confirmer la 3ème proposition selon laquelle les attitudes affectent positivement l'intention comportementale des utilisateurs.

d) *Intention comportementale :*

Avis des dirigeants	Tout à fait D'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt pas D'accord	Pas du tout D'accord
Utilisation régulière de système	8	2	0	0	0
Utilisation de système à Moindre problème	0	1	1	6	2
Recommandation des Camarades d'utiliser le système	9	1	0	0	0

Figure6 : Tableau des résultats de l'intention comportementale

Ce déterminant médiateur est un lien entre le comportement d'utilisation du système Massar, et les attitudes des dirigeants. Il se place après la description des types des attitudes des directeurs à l'usage de système, nous constatons d'après les résultats 100% des utilisateurs utilisent régulièrement le système dans leur travail, en revanche 80% trouvent toujours les problèmes lors d'utilisation, notamment le blocage technique, l'échec de réseau, cela explique qu'il faut redynamiser le service maintenance, et le suivi quotidien de comité technique. Ensuite 100% des répondants préfèrent de recommander le système aux collègues, à l'utilisation de système en raison de son utilité dans la gestion scolaire.

Ce déterminant est validé par la découverte des attitudes des directeurs à l'égard d'utilisation, si les attitudes sont favorables l'intention comportementale sera élevée. L'intention s'explique par l'acceptation de l'outil technologique, c'est ce qui nous confirme que 100% des directeurs utilisent régulièrement le système Massar. Ce qui nous permis de valider la 4^{ème} proposition que l'intention comportementale impacte positivement les comportements d'utilisation.

En effet, nous récapitulons les résultats obtenus dans le tableau suivant :

Déterminant	Question	Pourcentage validation
Facilité d'utilisation	Facilité d'utiliser le système	70%
	Souplesse d'utilisation	70%
	Problème lors d'utilisation	80%
Utilité d'utilisation	L'acquisition facile de la méthode d'utilisation	20%
	Le système permet de s'apprendre plus vite	40%
	Le système rend l'apprentissage plus facile	60%
	Utiliser le système est une perte de temps	10%
Attitude à l'égard d'utilisation	Le système est utile pour les établissements	90%
	Favorable au système	80%
	Satisfaction au système	90%
Intention comportementale	Utilisation régulière de système	100%
	Recommandation de système à moindre problème	80%
	Recommandation des camarades d'utiliser le système	100%

Figure7 : tableau général des résultats

D'après le tableau ci-dessous nous constatons qu'il y'a une forte acceptation de l'usage de système Massar par les directeurs des écoles publiques secondaires. Une acceptation de l'outil qui a pu changer le système de gestion des établissements scolaires, en termes d'efficacité et la bonne gestion des ressources humaines.

CONCLUSION

Les établissements publics ont connu ces dernières années un changement radical, au niveau stratégique, humain et technologique. Le système Massar a pu faire une révolution technique dans les écoles publiques qui a pu améliorer l'efficacité de travail, la rapidité d'accès et de diffusion des informations pour les administrateurs, les enseignants, et aux élèves. Il délimite les dysfonctionnements qui provoquent une désorganisation humaine et technique des écoles.

La recherche réalisée dans le cadre cet article montre l'existence d'une forte utilisation et acceptation de système Massar par les directeurs des écoles secondaires. Leurs attitudes sont très favorables à son utilisation, ce qui impacte l'intention des utilisateurs vis-à-vis de système technologique à l'acceptation et utilisation positive. Néanmoins il existe encore des contraintes qui impactent l'utilisation efficace de Massar notamment le coté des enseignants qui ont une faible motivation à l'utiliser. En effet nous avons effectué des entretiens avec des enseignants pour voir leurs avis sur le système Massar, ils ne sont pas favorables à son utilisation pour plusieurs raisons dont nous envisageons la recherche dans notre prochain travail.

References:

- [1] A cognitive model on attitude towards technology adoption, peter anderwik et alan June 2000
- [2] Ajzen, I. 1991. « The Theory of Planned Behavior », Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 50
- [3] Ajzen and Fishbein theory of reasoned action as applied to moral behavior a confirmatory analysis Robert J Vallerand, Luc Pelletier 1992
- [4] David Autissier 2003 roue de la conduite de changement
- [5] Facteurs d'acceptation et d'utilisation des technologies d'information, Gabriela Ibnescu 2011
- [6] FACTEURS D'ACCEPTATION ET D'UTILISATION DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION : Une étude empirique sur l'usage du logiciel « Rational Suite » par les employés d'une grande compagnie de services informatiques GABRIELA IBANESCU 2011
- [7] Les facteurs explicatifs de l'utilisation des technologies bancaires libre-service Chaouki Ouarda, Mustapha Zghal 2008
- [8] L'appropriation des technologies de l'Internet et ses facteurs critiques de succès Un défi de plus pour les PME ? Claudia Pelletier et Éliane M.-F. Moreau 2008.
- [9] La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication Nadège Gunia 2002
- [10] Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980). Un changement de paradigme Marc Maurice 1980
- [11] La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples pierre andré 2012
- [12] La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples Louis Raymond et Richard Lachance, julien, carrièree 1994
- [13] Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 30 ans de développement S. Atarodi, A.M. Berardi, A.-M. Toniolo 2018
- [14] Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 30 ans de développement S. Atarodi, A.M. Berardi, A.-M. Toniolo.
- [15] Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. Barley 1986
- [16] Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology Davis sept1989
- [17] The intellectual development of the technology acceptance model : A citation analysis Chun-Hua Hsiao 2011
- [18] Testing the Determinants of Microcomputer Usage via a Structural Equation Model Iqbaria 1995
- [19] The theory of planned behavior as a model of academic dishonesty in humanities and engineering undergraduates Harding 2007.
- [20] User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models Fred. Davis, Richard Bagozzi
- [21] Understanding Information Technology q of Competing Models, Taylor 1995

Les Incitations Dynamiques sur les Fonds Propres comme Moyen de Discipliner le Comportement de Prise de Risques des Banques

Nadir Imoudache

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Alger, Algérie

inadir@gmail.com

Résumé— Ce papier est consacré à l'exploration d'une nouvelle piste permettant au régulateur de discipliner le manager de la banque quant à la prise de risque. Il est clair que le ratio des fonds propres représente la pierre angulaire de la régulation prudentielle. Les normes bâloises telles que conçues actuellement se sont énormément basées sur des méthodes quantitatives compliquées, donnant plus de liberté aux banques de déterminer la pondération de leurs risques, omettant le principe de discipliner les banques quant à la prise de risque en utilisant des moyens d'incitations simples et efficaces.

Mots clés— Régulation prudentielle, normes bâloises, exigences en fonds propres, prise de risques, incitations dynamiques.

I. INTRODUCTION

Toute la littérature sur la régulation prudentielle de la banque tourne autour de sa structure financière, et plus précisément sur les exigences en fonds propres. Ainsi, pour qu'une banque puisse garantir sa solvabilité vis-à-vis des risques de ses activités, elle doit détenir un montant minimum de capital. Les théories de la régulation accordent une grande importance aux ratios de fonds propres, leur impact sur la prise de risque et sur la stabilité financière. Le mérite de cet engouement remonte aux travaux de Koehn et Santomero (1980) et Kim et Santomero (1988) qui essaient d'étudier le comportement des banques en termes de choix de portefeuille et de prise de risque, quand le régulateur impose une norme de solvabilité. C'est dans le sillage des travaux de ces auteurs et à la même période que le comité de Bâle s'est attelé à mener des études débouchant sur les accords de Bâle I en 1988.

Les accords de Bâle I représentent la première norme en matière d'exigence en fonds propres, conçus afin de prémunir les banques contre les défaillances et d'atteindre l'objectif d'une stabilisation du système bancaire. Cette norme s'appuie sur des exigences minimales en capital qui dépendent des actifs risqués pondérés (ratio de solvabilité = fonds propres / actifs risqués $\geq 8\%$). Cependant, cette réglementation du capital n'a pas été toujours efficace d'où les réformes Bâle II en 2004 et Bâle III en 2013.

Les modèles mis en place par l'instance bâloise n'anticipent pas les événements graves, c'est la raison pour laquelle aucun modèle de calcul des risques n'est en mesure d'anticiper une crise financière. Il est judicieux de se demander s'il existe une méthode pertinente de calcul des risques. En effet, les événements improbables, tels les bulles et les crises bancaires et financières, ne peuvent être quantifiés, ils apparaissent de façon chronique et ne peuvent être anticipés.

C'est à se demander si on peut s'attendre à une réduction des risques sous l'égide des accords de Bâle III ? Cette question pose le problème quant à l'efficacité des mesures jusqu'alors prises par l'instance bâloise. D'autres pistes peuvent être exploitées par les régulateurs afin d'inciter les banques à plus de discipline dans la prise de risque. Ainsi, l'idée de base est que le régulateur arrive à discipliner le manager de la banque par des incitations en procédant à une révision du niveau minimum du ratio de solvabilité et ce périodiquement (II), puis on analyse son comportement face à la gestion de la structure du bilan (II-A). A la fin, on s'efforce de tirer quelques enseignements théoriques concernant aussi bien le comportement du manager de la banque (II-B) que des autorités de régulation du système bancaire (II-C). L'observation des études empiriques permettra de tester la validité des conclusions de notre modèle (III).

II. LE MODELE

Le cadre d'analyse de notre modèle s'inspire largement des travaux de Dewatripont et Tirole (1993). Il s'agit d'un modèle simple qui comporte néanmoins une différence de taille. Alors que le modèle de ces auteurs a pour but d'évaluer l'impact de la structure de contrôle du manager sur son comportement, notre modèle vise à évaluer l'impact d'une révision d'exigence en fonds propres sur le comportement du manager. Autrement dit, il faut arriver à inciter le manager de la banque à fournir un effort dans la sélection des actifs afin de respecter l'exigence en fonds propres. Pour cela les autorités de régulation doivent annoncer annuellement le niveau d'exigences en fonds propres et ce d'une manière discrétionnaire, comme le fait la Banque Centrale pour les taux directeurs dans le cadre de la politique monétaire.

A. Les Hypothèses du Modèle

Considérons le bilan agrégé d'une banque à chaque instant t :

Bilan d'une banque	
Crédits accordés (A_t)	Dépôts (D_t)
	Capital (K_t)

Concrètement le modèle à deux périodes $t = 1, 2$. Au début de la période $t = 1$ les dépôts initiaux D_1 et le capital K_1 sont utilisés à financer les crédits A_1 , $A_1 = D_1 + K_1$. La qualité des crédits accordés dépend du niveau d'effort choisi par le manager $e \in \{\underline{e}, \bar{e}\}$ ou $\underline{e} < \bar{e}$. Cet effort n'est observable que par le manager, et ni les actionnaires ni le régulateur n'ont les moyens d'effectuer un tel contrôle sur celui-ci.

\bar{e} : représente le niveau d'effort fourni par le manager dans la sélection des bons crédits à accorder.

\underline{e} : fait référence à un effort bas, le manager ne fournissant pas un effort sérieux dans la sélection des bons crédits, ou bien accordant des crédits par complaisance.

À la fin de la période $t = 1$, deux types d'informations sont disponibles quant à la valeur des crédits accordés. La valeur réelle des actifs du portefeuille de la banque à la fin de $t = 1$ est comme suit :

$$A_1 = v + \eta$$

Où v représente la réalisation vérifiable des actifs de la banque à la période $t = 1$, c'est-à-dire la valeur des actifs venant à échéance à cette date, et les gains nets en capital obtenus sur les autres actifs. Pour simplifier le modèle on suppose que v est réinvesti dans un actif sûr réalisé soit à la période $t = 2$ ou bien ultérieurement. Et η représente les crédits dont la valeur n'est pas encore réalisée et qui sera réalisée à la période $t = 2$.

À la fin de la période $t = 1$, il faut arriver à mesurer la valeur réelle des actifs de la banque. En effet, à cette période il y a lieu de distinguer deux méthodes de mesure des actifs, la valeur du marché et la valeur comptable. Tout de même, il est tout à fait clair que la variable η ne peut être calculée en valeur comptable qu'à l'échéance, c'est-à-dire à la période $t = 2$. À partir de là, on peut envisager deux situations :

1^{ère} situation : il s'agit d'appliquer la valeur comptable, qui est la plus couramment utilisée. Les crédits accordés avec la valeur aléatoire η sont comptabilisés à la valeur des prêts accordés, c'est-à-dire à la valeur du principal, qu'on notera $\bar{\eta}$

$$A_1 = v + \bar{\eta}$$

2^{ème} situation : celle préconisée par de nombreux économistes privilégiant la valeur du marché au détriment de la valeur comptable. Soit $u \in \{\underline{u}, \bar{u}\}$ l'information disponible sur les marchés quant à la détermination de la valeur η . Soit $\bar{\eta}(u)$ l'espérance de η étant donné l'information du marché. La prise en considération de la valeur du marché mesurera donc les crédits accordés comme suit :

$$A_1 = v + \bar{\eta}(u)$$

La prise en compte de la valeur du marché est plus réaliste concernant par exemple les crédits hypothécaires détenus dans le portefeuille de la banque, au lieu d'être enregistrés à la valeur du principal, ajustés des intérêts déjà versés, cela refléterait les variations du taux d'intérêt du marché monétaire et qui font partie intégrante de l'information du marché u . De même, l'évaluation de certains titres comme les obligations ou bien tout actif titrisable pourraient être évalués à leurs valeurs du marché.

Ainsi, u et v représentent des éléments de performance de la banque. Ces deux variables sont typiquement corrélés avec e l'effort fourni par le manager de la banque, même si u est une variable complètement indépendante de la volonté du manager, telles que l'évolution du taux d'intérêt sur le marché monétaire, ou du niveau de croissance de l'économie. Toute modification de u pousse le manager de la banque à fournir un effort supplémentaire afin d'évaluer et de sélectionner les actifs sains. Sur ce point, nous supposons que tout effort élevé reflète une amélioration de la performance de la banque.

La valeur totale des crédits accordés n'est réalisée qu'à la fin de la période $t = 2$. Elle dépend de l'action du régulateur à la fin de période $t = 1$, en procédant à une révision du ratio d'exigence en fonds propres k_0 (nous supposons que $k_0 \geq 8\%$, comme défini par le comité de Bâle). En effet, à la fin de $t = 1$, les autorités chargées de la régulation envoient un signal sur le marché par l'annonce d'une révision à la hausse du minima du ratio de solvabilité à k_1 ($k_0 < k_1$). Afin de répondre aux exigences des ratios de fonds propres, le manager peut adopter différentes mesures, augmenter le capital K et les dépôts D , orienter les investissements vers des actifs moins risqués pour réduire les actifs pondérés par les risques ($\Delta RWA < 0$) (risk weighted assets, RWA), ou réduire le total des actifs A ($\Delta A < 0$). La stratégie du manager est représentée par l'équation suivante :

$$k = (K + D) - (RWA / A) - A$$

Le manager ne pourra agir ni sur le capital K ni sur les dépôts D en un laps de temps court afin d'ajuster et de se conformer au ratio de solvabilité. La seule variable sur laquelle le manager pourra intervenir concerne la qualité du portefeuille de la banque, c'est-à-dire sur l'actif A , et celle-ci dépend de l'action choisie en fin de période $t = 1$.

Par souci de simplicité, nous considérons deux actions seulement : l'action P, qui est l'action de passivité du manager, ne fournissant pas d'effort (\underline{e}) dans la gestion des actifs et dans ce cas il y a risque de ne pas se conformer au nouveau minimum requis par le ratio de solvabilité (k_1). Et l'action S, qui représente une implication du manager dans la gestion des actifs, soit par la titrisation des actifs les plus risqués et leurs ventes sur les marchés, soit la réduction de la sélection de la gamme de prêts les plus risqués. Le choix entre P et S doit intervenir en fin de période $t = 1$.

Le but du modèle est de chercher la possibilité d'intervenir sur le ratio capital/actif afin de discipliner le management, autrement dit, inciter le manager de la banque à choisir un niveau d'effort élevé \bar{e} . Comme les actions P et S ne sont pas contractibles, il faudra arriver par l'action du régulateur à inciter le manager à des choix d'action à même de discipliner le management. Ainsi, dans quelle mesure le choix d'action discipline-t-il le manager ? Nous essaierons d'apporter la réponse ci-après à cette question, aussi bien du côté du manager de la banque que du côté du régulateur.

B. Le Comportement du Manager de la Banque

Il est tout à fait admis que le manager, à travers ces incitations, ne tire aucun bénéfice de l'effort e fourni. En principe, l'effort déployé par le manager se fait à partir d'incitations insérées dans les clauses du contrat avec la direction de la banque ou les actionnaires. Ces incitations d'effort prennent souvent la forme de valorisation salariale, bonus en stocks options, statut, prestige, etc.

Face à l'incitation du régulateur qui révisé à la hausse le minimum du ratio fonds propres/risques (k_1), conjuguée à l'information u disponible sur le marché, le choix d'action du manager est articulé entre l'action P et S. Dans le cas où il choisit l'action P, l'effort fourni par ce dernier est bas \underline{e} , et donc une moindre performance de la banque. Cela a pour conséquence deux situations : la première est que face à la passivité du manager la banque résiste au changement et reste solvable. La deuxième est que la passivité mène directement vers une détérioration de la qualité du portefeuille de la banque et le ratio de solvabilité est en dessous du seuil requis, et dans ce cas, la banque est en faillite.

Dans le cas où le manager choisit l'action S, il devra fournir un effort élevé \bar{e} afin de se conformer au nouveau seuil d'exigence en fonds propres k_1 , cet effort est corrélé à la qualité de l'information u disponible sur le marché déterminant la valeur de η . L'effort ainsi fourni par le manager n'est pas contractible, et ne sera donc pas récompensé à cet effet, l'intervention du régulateur est indépendante de toute incitation managériale. Alors, quelle est la raison qui incitera le manager à déployer un effort élevé \bar{e} et ce en dehors de toute stimulation salariale ? Il est tout à fait admis qu'un manager ayant fait faillite perdra son travail et la réputation de sa notoriété sera complètement ternie, et il aura du mal à retrouver un nouvel emploi. Ainsi l'effort

déployé par le manager se fera dans un souci de sauvegarder sa notoriété. De même, et afin que l'effort fourni n'engendre pas un conflit d'agence avec les actionnaires, le manager aura tendance à orienter son effort pour satisfaire à l'exigence en fonds propres du régulateur et protéger l'intérêt des actionnaires en sélectionnant les actifs les moins risqués et les plus rentables.

C. Le Comportement des Régulateurs

Le régulateur doit s'impliquer davantage dans la moralisation et la discipline de prise de risques des banques. L'instrument privilégié dont dispose le régulateur est sans nul doute l'exigence en fonds propres. En effet, depuis l'instauration du premier ratio de solvabilité en 1988, les banques se sont habituées au minimum exigé et elles se sont parfaitement accommodées avec le ratio, sachant utiliser parfaitement plusieurs stratagèmes afin de se conformer à l'exigence des autorités de régulation.

Pour ce faire, l'action du régulateur est de réviser, dans notre exemple, à la hausse le ratio de solvabilité k_1 . L'impact induit par cette révision aura pour conséquence de discipliner le manager de la banque à prendre des mesures adéquates en agissant sur le dénominateur susceptible d'augmenter le ratio k_1 , soit par la réduction de la prise de risques ($\Delta RWA < 0$), soit par la réduction des actifs du portefeuille de la banque ($\Delta A < 0$), variable facilement malléable à court terme, que sont les variables capital K et dépôts D qui se trouve au numérateur du ratio k_1 . La réussite de cette contrainte de la régulation passe par l'annonce par le régulateur chaque année du niveau minimum du ratio k , et ce d'une manière discrétionnaire.

Le modèle que nous présentons, ne préconise à aucun moment à ce que le régulateur puisse faire des annonces sur des augmentations du ratio k_1 à chaque période. Bien au contraire le régulateur fera des révisions selon certains paramètres liés à la conjoncture économique et l'évolution des marchés financiers. Souvent l'emballement des marchés boursiers est propice à une prise de risques excessifs, l'action du régulateur tend vers un resserrement de l'activité bancaire en révisant le ratio k à la hausse. De même, on peut envisager une action neutre ($k_1 = k_0$) voir plus souple ($k_1 < k_0$) du régulateur lors de périodes de récession économiques. Ces révisions représentent des signaux sur les marchés. Dans le premier cas, le signal est de ne pas s'aventurer jusqu'à contaminer le portefeuille des banques avec des actifs risqués, avec le risque systémique qui en découle. Le second signal est plus incitatif. Il vient rassurer les banques et les marchés financiers. De par cette attitude des autorités de régulations, la liquidité sur le marché ne sera pas asséchée, les banques qui sont à court de liquidité et solvable, comme on l'a constaté lors de la dernière crise financière en 2007, ne seront pas mises en difficulté. Aussi l'Etat n'aura pas à intervenir par des plans de relance coûteux en injectant de la liquidité et que le contribuable supportera plus tard.

Sachant que le régulateur annonce chaque année le taux du ratio du capital, les banques s'en tiennent à une discipline de marché, préférant investir dans un portefeuille non risqué, à long terme. La confiance résultant de la régulation affecte les anticipations, modifie par conséquent le volume des actifs risqués. Le modèle diffère complètement de celui proposé par Blum (1999), lequel préconise à ce que le régulateur procède à chaque période à un resserrement des exigences en capital. Cette situation ne fera que renforcer la prise de risque des banques par une anticipation d'un resserrement de la réglementation du capital, la période suivante. De même, le fait que les banques soient suspendues à l'annonce du nouveau ratio de capital, aura pour conséquence d'alimenter le doute, disciplinant les managers de banques à prendre moins de risques, comme le préconise Corrigan (1990), dans le cadre de l'ambiguïté constructive. En effet, pour Corrigan le fait que les autorités de régulations fassent planer le doute quant à leur interventionnisme de sauvetage des banques en cas de difficultés aura tendance à discipliner les banques à prendre moins de risques.

III. LES EVIDENCES EMPIRIQUES

Il est difficile de démontrer l'efficacité d'un ratio de solvabilité et son impact sur la prise de risque par les banques. Pour ce faire, nous nous intéresserons aux premières études effectuées lors de l'application du premier ratio Bâle I. En effet, l'application du ratio Bâle I, appelé ratio Cooke, en 1988, représente véritablement une première incitation aux banques quant au respect d'une réglementation garantissant leur solvabilité. On présente d'abord les travaux empiriques qui analysent le lien entre la capitalisation et la prise de risque (III-A), et on s'intéresse ensuite aux études menées par le comité de Bâle à la suite de l'application du ratio Cooke (III-B).

A. *Evaluation Empirique de l'Impact de la Régulation sur la Prise de Risque*

Les premiers travaux empiriques étudiant le comportement des banques par rapport aux risques sont l'œuvre de Shrieves et Dahl (1992). Ces auteurs étudient la relation prise de risque/régulation sur un échantillon de banques américaines sur la période de 1984-1986, et ce suite à l'imposition de *leverage ratio* une exigence du capital non pondéré du risque de 7 %. Les variations des ratios de capitaux propres et du risque sont expliquées par des ajustements visant à atteindre les objectifs de la régulation par des chocs exogènes. Les objectifs des banques sont influencés par leurs tailles, leurs revenus, les variations du capital propre et la composition de l'actif. Ces auteurs arrivent à mettre en évidence une relation positive entre les variations des actifs pondérés du risque et les variations du capital. Ils en déduisent que la pression réglementaire contribue à augmenter le capital et à réduire les actifs pondérés du risque des banques sous capitalisées.

Aggarwal et Jacques (1998), en analysant les données des banques américaines sur la période 1990-1993, découvrent que les banques ont radicalement baissé leurs actifs risqués

pour les années 1992 et 1993, alors qu'en 1991 elles avaient une propension importante d'actifs risqués dans leurs portefeuilles. Cette situation de décreue des actifs risqués s'explique par la mise en place depuis 1992 de plusieurs sanctions applicables aux banques en cas de non-respect des standards de la régulation. Ce qui signifie que les pénalités prévues par les autorités ont eu des incitations positives sur le comportement des banques (Aggarwal R. and K. Jacques, 1998, p. 29). Toujours dans le même but, Aggarwal et Jacques (2001) étendent la période de leurs études de 1991 à 1996. Les résultats obtenus confirment leurs études antérieures. Les banques bien capitalisées et les banques sous capitalisées ont augmenté leur ratio de fonds propres sur le total de l'actif de 1992 à 1996. Les auteurs mettent bien en évidence que les banques américaines ont réduit d'une manière significative leur risque de crédit entre 1993 et 1996. Même constat auquel sont arrivés Ito et Sasaki (2002) concernant le cas des banques japonaises. Les auteurs montrent que les banques japonaises essaient d'accroître le ratio des fonds propres par la diminution des actifs risqués.

Jokipii et Milne (2011) s'intéressent à la relation entre les variations du risque et les variations du capital détenu au-dessus du minimum réglementaire. Ces auteurs arrivent à montrer que les ajustements à court terme entre le capital et le risque dépendent de l'importance du capital excédentaire détenu par les banques. La relation entre les ajustements de capital et de risque est négative pour les banques sous capitalisées. Ces banques augmentent leur capital excédentaire en réduisant leurs actifs risqués, ou adoptent une stratégie inverse dite de *pari pour la résurrection* en prenant un risque excessif dans le but d'accroître leur capital. Par contre, la relation entre les ajustements de capital et de risque est positive pour les banques bien capitalisées. Ces banques cherchent à maintenir leur niveau de capital en diminuant les actifs risqués lorsque le capital diminue.

D'autres études ont été menées sur les banques européennes après l'adoption du ratio Cooke en 1993. Les premiers travaux sont menés par Ediz, Michael et Perraudin (1998) sur les banques du Royaume Uni. Les conclusions des auteurs sont loin de rejoindre les conclusions de leurs homologues de l'autre côté de l'atlantique. Ces auteurs montrent que les exigences en capital conduisent les banques à augmenter leur ratio de capital qui se fait à travers une augmentation du capital et non par la substitution entre actifs risqués et non risqués.

Rime (2001) étudie l'effet des exigences des fonds propres sur le comportement des banques suisses. Cet auteur arrive à conclure que pour les banques sous capitalisées, la pression réglementaire a un impact positif et significatif sur le ratio du capital, par contre, elle n'exerce aucun effet de variation sur les actifs risqués des banques. Concernant les banques bien capitalisées, la pression réglementaire n'exerce aucun effet, ni sur le capital, ni sur le risque. Au final, Rime conclut qu'il

n'existe aucune relation entre la variation du ratio du capital pondéré des risques et la prise de risque.

Bichsel et Blum (2004) étudient l'impact des exigences en capital sur la prise de risque et la probabilité de défaillance sur un panel de 19 banques suisses. Les conclusions de l'étude de ces auteurs indiquent que les banques augmentent leur prise de risque lorsqu'elles procèdent à l'augmentation de leur capital. Il ressort ainsi que toute augmentation du capital est compensée par une augmentation du risque, de telle sorte qu'elle n'affecte pas la probabilité de défaut des banques.

TABLE I
 COMPORTEMENT DES BANQUES A L'ADOPTION D'UNE NORME
 EN MATIERE D'EXIGENCE EN FONDS PROPRES

Système bancaire	Minimum en exigences en fonds propres	Action sur les fonds propres	Action sur le risque
Banques américaines Travaux de Shrieves et Dahl (84-86)	$K \geq 7\%$	↑	↓
Banques américaines Travaux de Aggarwal et Jacques (90-96)	$K \geq 8\%$	↑	↓
Banques japonaises Travaux de Ito et Sasaki (années 1990)	$K \geq 8\%$	=	↓
Banques du Royaume Uni Travaux de Ediz, Michael et Perraudin (89-95)	$K \geq 8\%$	↑	=
Banques suisses	$K \geq 8\%$	Travaux de Rime (89-95) =	=
		Travaux de Bichsel et Blum (les années 1990) ↑	↑

Au final, comme on le constate, les études empiriques concernant le secteur bancaire américain, japonais et certain pays européens, sont totalement contradictoires. D'ailleurs, il est difficile de chercher des tendances de l'effet comparatif entre les exigences en matière des capitaux propres et la prise de risque. En tous cas, la première tendance qui ressort est que l'imposition de l'exigence en fonds propres a incité les banques à se conformer à la pression réglementaire et ce en renforçant leurs fonds propres, que ce soit aux Etats-Unis, au Japon ou au niveau européens. Quant à la manière de procéder, elle est complètement différente. Les banques américaines et japonaises ont carrément préféré limiter la prise de risque afin de se conformer à l'exigence en fonds propres. Alors que du côté européens la tendance est plutôt vers l'augmentation des fonds propres. Afin de compléter notre étude il est important de tenir compte des études effectuées par le comité de Bâle dans ce sens.

B. Les Effets de Bâle I sur les Ratios de Capitaux Propres, une Etude du Comité de Bâle

Le comité de Bâle a mené une étude en 2001 afin d'évaluer l'impact du ratio Bâle I au niveau des pays du G 10 composant le comité. Il ressort de cette étude que l'introduction de Bâle I en 1988 a été suivie d'un accroissement des capitaux propres pour toutes les banques du G 10. De même, il a été constaté que le ratio de solvabilité des banques a été en moyenne de 9,3 % en 1988, pour atteindre 11,2 % en 1996.

Le comité s'est par la suite intéressé à la manière avec laquelle les banques des pays du G 10 ont augmenté leurs ratios. Le tableau II résume les différentes stratégies adoptées par les banques.

TABLE II
 SITUATIONS POUR LESQUELLES LES MODIFICATIONS DE FONDS PROPRES ET DES ACTIFS PONDERES CONTRIBUENT POSITIVEMENT OU NEGATIVEMENT DANS LE RATIO EXIGE DES CAPITAUX PROPRES (% EN PARENTHESES)

	Actifs pondérés aux risques (RWA)		
	+	-	Total
Capital (E) +	18(19%)	70(73%)	88(92%)
-	5(5%)	3(3%)	8(8%)
Total	23(24%)	73(76%)	96(100%)

Comme le démontre le tableau II, dans 19 % des cas les banques du G 10 ont préféré suivre une stratégie de réduction de prise de risque en vue d'accroître leur ratio de capital réglementaire, ce qui est loin de refléter la stratégie adoptée par les banques américaines et japonaise. Par ailleurs, 73 % des banques du G 10 ont préféré augmenter simultanément leurs fonds propres et leur prise de risque en vue d'accroître le ratio exigé par la réglementation.

Cependant, l'étude du comité montre aussi que, vers la fin des années 1990, le ratio avait tendance à baisser (BRI, 2001, p. 142), ce qui montre la décline de l'effet d'incitation amorcé au départ de la mise en application du ratio de solvabilité. Comme le montrent les études empiriques survolées dans la sous-section précédente et les études faites par le comité, les banques bien capitalisées, c'est-à-dire avec un $k > 10\%$, et les banques sous capitalisées, avec un $k < 8\%$, ont accru davantage leurs ratios, à un rythme plus rapide, ce qui montre l'efficacité de la réglementation prudentielle (Aggarwal R. and K. Jacques, 1998, p. 27), qui est cependant limitée dans le temps. En effet, les banques ont eu le temps de se familiariser avec le ratio d'exigence en fonds propres, sachant manipuler aussi bien le numérateur que le dénominateur afin de se conformer à l'exigence, raison pour laquelle les banques prennent des risques importants en essayant de se conformer au ratio réglementaire sans dégager un capital important. C'est dans ce sens que l'exploration de notre modèle permettrait de discipliner les banques et leurs managers en les obligeant à changer de stratégie et à agir sur le dénominateur du ratio d'exigence en fonds propres, soit en

diminuant l'actif du portefeuille, soit en réduisant les actifs risqués.

IV. CONCLUSIONS

Dans le cadre d'un modèle simple, nous avons tenté d'analyser les possibles effets de discipliner le comportement du manager de la banque à prendre moins de risques. Arriver à discipliner le comportement du manager dépend de l'action prise par les autorités de régulation consistant à procéder à nourrir le doute quant à la révision, chaque année, du minimum du ratio d'exigences en fonds propres. Le fait que les banques sont tenues en haleine chaque année à une révision du minimum exigé, cela obligerait les managers à ne plus anticiper leurs prises de risque à long terme, et à réduire leurs actifs ou les actifs les plus risqués dans leurs portefeuilles afin de se conformer au minimum réglementaire exigé.

Les résultats théoriques et empiriques doivent toutefois être considérés avec prudence. Au niveau du modèle théorique, la simplification du cadre choisi par les hypothèses émises a certainement influencé les résultats obtenus. Le modèle ne tient pas compte des effets d'une contagion provenant d'une crise financière et dont l'origine est extérieure à l'économie considérée. Au niveau empirique, les résultats obtenus du panel pris en considération sont assez contrastés, ils ne permettent pas de déduire s'il y a eu ou pas de réduction des actifs risqués dans le portefeuille des banques suite à l'entrée en vigueur de l'accord de Bâle I. Il ressort que l'impact de Bâle I a eu un effet de renforcement du capital des banques qui à la fin des années 1990 s'est rapidement rapproché du seuil requis par le ratio de solvabilité. Ce qui nous amène à conclure que le déploiement d'une mesure semblable à notre modèle aurait pu renforcer les fonds propres des banques et réduire les actifs risqués.

Au final, il est souhaitable de s'interroger à l'avenir, sur les mesures adéquates que doivent prendre les autorités de régulation pour discipliner le comportement des managers des banques à prendre moins de risque.

REFERENCES

- [1] M. Koehn and A. Santomero, "Regulation of Bank Capital and Portfolio Risk," *The Journal of Finance*, vol. 35, pp. 1235-1244, 1980.
- [2] D. Kim and A. Santomero, "Risk in Banking and Capital Regulation," *Journal of Finance*, vol. 43, pp. 1219-1233, 1988.
- [3] M. Dewatripont et J. Tirole, *La réglementation prudentielle des banques*, Ed. Payot Lausanne, 1993.
- [4] J.M. Blum, "Do Capital Adequacy Requirements Reduce Risks in Banking?," *Journal of Banking and Finance*, vol. 23, pp. 755-771, 1999.
- [5] G. Corrigan, "Reforming the US Financial System: an International Perspective", *Quarterly Review, Federal Reserve of New York*, vol. 15, pp. 114-121, 1990.
- [6] R. Shrieves and D. Dahl, "The Relationship Between Risk and Capital in Commercial Bank," *Journal of Banking and Finance*, vol. 16, pp. 439-457, 1992.
- [7] R. Aggarwal, and K. Jacques, "Assessing the Impact of Prompt Corrective Action on Bank Capital and Risk," *Economic Policy Review*, vol. 4, pp. 23-32, 1998.
- [8] R. Aggarwal, and K. Jacques, "The Impact of FDCIA and Prompt Corrective Action on Bank Capital and Risk: Estimate Using a Simulations Equations Model," *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, pp. 1139-1160, 2001.
- [9] T. Ito and Y.N. Sasaki, "Impacts of the Basel Capital Standard on Japanese Bank's Behavior", *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 16, pp. 372-397, 2002.
- [10] T. Jokipii and A. Milne, "Bank Capital Buffer and Risk Adjustment Decisions," *Journal of Financial Stability*, vol. 7, pp. 165-178, 2011.
- [11] T. Ediz, I. Michael and W. Perraudin, "The Impact of Capital Requirements on U.K. Bank Behaviour", *FRBNY Economic Policy Review*, pp. 15-22, 1998.
- [12] B. Rime, "Capital Requirements and Bank Behavior: Empirical Evidence for Switzerland," *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, pp. 789-805, 2001.
- [13] R. Bichsel, and J. Blum, "The Relationship Between Risk and Capital in Swiss Commercial Banks: A Panel Study," *Applied Financial Economics*, vol. 14, pp. 591-597, 2004.
- [14] Banque des Règlements Internationaux, *71^e rapport annuel – 1 Avril 2000-31 Mars 2001*, Basel, 2001.
- [15] Banque des Règlements Internationaux, *Un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres*, Basel Committee on Banking Supervision, 1999.

L'IMPULSIVITE A L'ACHAT DES CONSOMMATEURS ALGERIENS PROPOSITION D'UNE ECHELLE DE MESURE

Pr. BESSOUH Nadira¹, Dr. OMAR BBELKHIR Djaoued² & Dr. ARZI Fethi³

¹Ecole Supérieure de Management Tlemcen –Laboratoire MECAS –Algérie

²⁻³Université Moulay Tahar –SAIDA -Algérie

Email : bessouh_nadira@yahoo.fr

Résumé :

Cette étude tente d'étudier la relation entre l'impulsivité à l'achat et les achats impulsifs auprès des consommateurs algériens. L'échelle de ROOK et FISHER (1995) est proposée pour mesurer cette relation. En outre, les données présentées ont été obtenues au moyen d'un questionnaire structuré, comprenant 590 participants, avec une combinaison raisonnable de caractéristiques démographiques. Les résultats ont été discutés en accord avec la théorie existante. Ainsi, les limites et les implications de recherche ont été proposées.

Mots clés : achat impulsif ; impulsivité, âge, genre, consommateurs algériens.

I. INTRODUCTION

L'achat impulsif a souvent été reconnu comme une réponse à un stimulus en magasin. Cette approche a souvent insisté sur les facteurs situationnels comme déclencheurs de l'achat impulsif tout en négligeant les caractéristiques individuelles. La majorité des études s'est focalisée sur l'influence des facteurs environnementaux du magasin sur les achats impulsifs.

Toutefois, cette influence n'est pas systématique, puisque les stimuli ne provoquent pas la totalité des achats impulsifs. Il y a donc une négligence des mécanismes internes qui sont à l'origine du comportement impulsif (Rook, 1987). Par ailleurs, le nombre important d'antécédents considérés par la littérature existante témoigne de la complexité du processus de l'achat impulsif. C'est un comportement contingent à la situation et à la personne (d'Antoni et Shenson, 1973). Pendant longtemps, seuls les facteurs liés au produit et aux outils marketing ont été considérés comme des conditions favorisant le déclenchement de ce genre d'achat (Cobb et Hoyer, 1983). Cette concentration sur le produit et sur les variables de l'environnement du point de vente semble être insuffisante pour une explication complète de l'achat impulsif. En cherchant dans les disciplines qui ont étudié l'impulsion dans le comportement humain, il apparaît que l'impulsivité est inhérente à l'individu. En partant de ce fait, on peut dire que l'achat impulsif est le résultat de l'interaction des variables externes et internes relevant de la situation d'achat d'une part et des variables liées à la personne, de l'autre. De même, l'achat impulsif peut être, pour certaines personnes, le

résultat d'expériences agréables car excitantes et plaisantes. Pour d'autres, ce type d'achat peut être suivi de remords et mécontentement. Ainsi, le présent travail de recherche s'efforce de comprendre le processus d'achat impulsif, non pas pour éradiquer le phénomène mais au contraire pour le développer. Des études récentes (Rook et Gardner, 1993 ; Rook et Fisher, 1995 ; Piron, 1993 ; Wood, 1998 ; Youn et Faber, 2000) ont montré qu'il est nécessaire de prendre en compte les mécanismes psychologiques internes du consommateur. Cependant, la problématique principale de cette recherche peut s'articuler autour de la question suivante :

L'impulsivité à l'achat permet-elle d'expliquer le comportement d'achat impulsif du consommateur, notamment son attitude envers les produits et les intentions d'achat ? D'autres variables individuelles, telles que l'âge et le genre, ont également été intégrées dans la présente recherche.

Ainsi, les hypothèses de recherche suivantes peuvent être considérées : *H1 : L'impulsivité dans l'achat est positivement liée à la réalisation d'un achat impulsif. H2 : Les femmes sont plus impulsives que les hommes. H3 : L'âge est négativement corrélé avec l'impulsivité à l'achat.*

L'intérêt principal de cette recherche est de comprendre la relation entre l'impulsivité à l'achat et l'achat impulsif. La démarche méthodologique que nous envisageons d'adopter dans cette recherche se présente comme suit. Notre travail débute par une revue de la littérature qui est suivie par une étude empirique. Il nous a paru intéressant d'adapter l'échelle de Rook et Fisher (1995) dans le cadre algérien et plus précisément dans la wilaya de Tlemcen qui a été choisie comme le terrain d'étude. Une enquête du terrain a été effectuée dans le but d'obtenir des données empiriques afin de répondre à notre problématique de recherche.

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR L'IMPULSIVITE

L'acheteur impulsif a longtemps été considéré comme un consommateur irrationnel répondant de manière incontrôlée et irréfléchie aux tentations d'achats qui s'offrent à lui en magasin. Par ailleurs, le processus décisionnel de l'achat impulsif est grandement empreint d'affectivité; il s'agit d'un traitement holistique, rapide, donnant lieu à des réactions émotionnelles et à une

tendance à l'action fondée sur une évaluation extrêmement rapide du stimulus (Spinella, 2007). L'impulsivité est un concept qui renvoie à des manifestations comportementales, motivationnelles et émotionnelles, extrêmement variées.

Par ailleurs, les aspects liés aux traits d'impulsivité correspondent à la tendance d'acheter spontanément, immédiatement, automatiquement et sans réfléchir (Rook et Fisher, 1995, p.306). Ces traits d'impulsivité conviennent aux acheteurs qui se caractérisent par une forte impulsion et qui sont plus réceptifs aux stimuli environnementaux.

Dans le cadre d'un achat impulsif, la décision d'achat découle non pas d'un processus de choix analytique et méthodique mais plutôt d'un acte soudain et spontané. Les actes impulsifs sont des réponses rapides à des stimuli extérieurs. De ce fait, on peut dire que le trait d'impulsivité à l'achat traduit une tendance à répondre rapidement et sans réfléchir. Une personne impulsive dans ses achats est caractérisée par un temps de réaction rapide, une absence de prévision et une aptitude à agir sans planification prudente. Donc, les personnes qui sont caractérisées par une forte impulsivité se laissent emportées par leurs désirs. Néanmoins, il est possible de constater que les attitudes peuvent modérer la relation entre le caractère impulsif et le comportement d'achat impulsif. L'impulsivité dans l'achat, telle que proposée par Rook et Fisher (1995), se présente comme un construit unidimensionnel mesurant la tendance chez la personne à penser et à agir de manière identifiable et distinctive. Youn (2000) a aussi développé une échelle de l'impulsivité dans la consommation à deux dimensions: affective et cognitive. Dans la même veine, Giraud (2002) a développé une échelle de mesure de l'impulsivité fonctionnelle et a étudié sa relation avec certains traits de personnalité. Un lien direct entre l'impulsivité à l'achat et la réalisation d'un achat impulsif a été rapporté dans un bon nombre de travaux de recherche (Rook et Fisher, 1995; Jones et al., 2003; Sharma et al., 20014).

1.1. Genre du consommateur et impulsivité à l'achat

Le genre (homme ou femme) est un indicateur de traits de personnalité distinguant, de manière permanente, la façon de résoudre les problèmes. Cette variable permet de donner un certain nombre d'informations relatives à son impact sur la réalisation d'un achat impulsif. Ainsi, nous pourrions dire qu'il existe une ambivalence ayant un certain impact sur les conséquences de cette variable.

Dans la vie de tous les jours, le genre féminin est souvent associé à des attributs tels que la compassion et la douceur. On constate que les femmes sont plus « sentimentales » et « irrationnelles » que les hommes. La recherche, menée par Dittmar et Beattie (1995), montre que les hommes sont plus enclins à faire des achats impulsifs surtout lorsqu'il s'agit de produits

de hautes technologies, électroniques et équipements de sports, alors que les femmes sont plus prédisposées à faire des achats impulsifs basés sur l'affection. Haussmann (2000) indique qu'il n'existe aucune différence significative entre les femmes et les hommes. Giraud (2001) souligne que les hommes et les femmes n'achètent pas impulsivement les mêmes produits; en général, les produits cosmétiques attirent les femmes, alors que les hommes sont plutôt attirés par les articles de sport.

Dans la même logique, l'étude faite en Inde par Gupta, Xu et Sahu (2009), montre que la plupart des achats impulsifs sont faites par les femmes; les hommes sont plus disposés à acheter impulsivement les produits cosmétiques et les fruits et légumes. Une explication plausible peut être associée à ce phénomène chez les femmes, puisque ces dernières « possèdent un sens de l'odorat plus développé que les hommes et l'odeur évoque plus de souvenirs chez elles que chez les hommes » (Virginie, 2003). Ceci peut expliquer la tendance de la femme à être plus impulsive que l'homme. Après avoir fait le tour de l'ensemble de ces travaux de recherche, la littérature nous invite également à ne pas négliger l'importance du genre (sexe) dans le contexte de l'achat impulsif. Dans ce cas, il est important de savoir si c'est les hommes, plutôt que les femmes, qui vont être affectés par les achats impulsifs ou bien l'inverse.

1.2. L'âge et l'impulsivité à l'achat

L'âge est un indicateur important des traits de personnalité (« la fougue de la jeunesse », « la sagesse des anciens »). Selon Rook et Hoch (1985), l'âge est négativement corrélé avec l'impulsivité dans l'achat. Pour Wood (1998), le niveau d'impulsivité augmenterait légèrement entre 19 et 39 ans, puis commence à diminuer après cet âge. En outre, Herve et Mullet (2009) indiquent que les décisions d'achat varient selon l'âge du consommateur. Ces mêmes auteurs ont montré que l'âge moyen, entre 35 ans et 50 ans, donne plus d'importance à la pertinence du produit, alors que les personnes âgées de 65 ans à 90 ans accordent plus d'importance à la durabilité. D'autre part, Eysenck et al. (1977) déclare que l'impulsivité décroît avec l'âge.

III. ETUDE EMPIRIQUE

3.1. Méthodologie de recherche

La collecte de données a été menée auprès d'un échantillon d'acheteurs dans des magasins d'habillement, produits cosmétiques, chaussures et jouets pour enfants. L'échantillon se compose de 385 acheteurs impulsifs. Notre questionnaire a été administré au niveau du centre ville de Tlemcen, qui est constitué de quartiers populaires, et contient des magasins très fréquentés par les différentes couches

sociales. Les acheteurs ont été interrogés en face-à-face, à la sortie des magasins.

2.1.1. Opérationnalisation de l'échelle de Rook et Fisher (1995) pour mesurer le degré d'impulsivité à l'achat des consommateurs algériens

Parmi les variables liées à la personnalité, nous avons choisi « l'impulsivité à l'achat » qui correspond à l'acte spontané et non réfléchi d'acheter. Pour mesurer cette variable, nous avons considéré deux questions; la première est une question fermée à choix simple relative au fait que l'achat doit être non planifié, c'est-à-dire que l'acheteur n'a pas une intention préalable d'acquiescer le produit. Si la réponse est positive, nous passons à la deuxième question qui est relative à une échelle américaine proposée par les deux auteurs Rook & Fisher (1995) et qui permet de mesurer l'impulsivité des acheteurs algériens. Cette échelle comporte 9 items mesurés sur une échelle de Likert à 5 points (allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »).

Q8 : D'une manière générale, les propositions suivantes vous décrivent bien ? (entourer le chiffre correspondant à votre opinion)						
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Q81	J'achète souvent de manière spontanée	1	2	3	4	5
Q82	« Laisse-toi aller » décrit bien la manière dont j'achète	1	2	3	4	5
Q83	J'achète souvent sans réfléchir	1	2	3	4	5
Q84	« Je le vois, je l'achète » est une formule qui me décrit bien	1	2	3	4	5
Q85	« Acheter et réfléchir après » une formule qui me décrit bien	1	2	3	4	5
Q86	Parfois, j'ai envie de faire un achat sur un coup de tête	1	2	3	4	5
Q87	J'achète en fonction de mes humeurs du moment	1	2	3	4	5
Q88	Je planifie soigneusement la plupart de mes achats	1	2	3	4	5
Q89	Parfois je suis un peu imprudent dans mes dépenses	1	2	3	4	5

3.2. Résultats et discussion

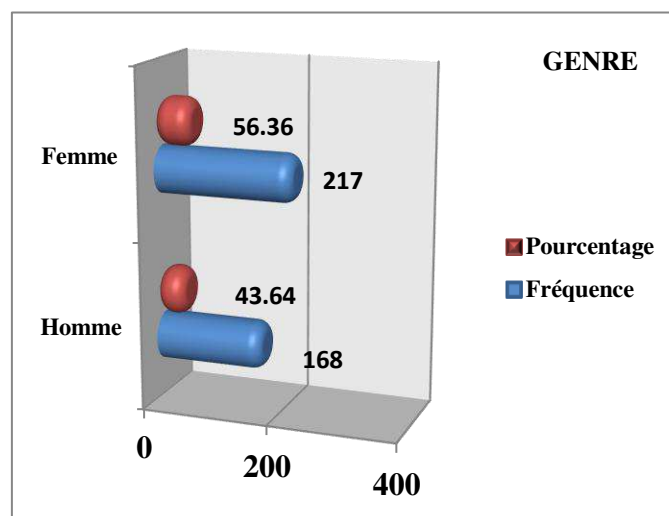
Dans cette section, nous présentons les statistiques relatives au genre (sexe) et à l'âge des acheteurs algériens. Cela nous permet de décrire les principales caractéristiques de notre échantillon.

2.2.1. Relation entre genre et impulsivité à l'achat

D'après la répartition considérée, presque 57% des personnes enquêtées ayant fait des achats impulsifs sont des femmes. A l'issue des résultats obtenus, on peut dire que la majorité des achats impulsifs sont réalisés principalement par les femmes. Ainsi, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse (H2 : Les femmes sont plus impulsives que les hommes).

Tableau 1
Le genre de l'acheteur impulsif

	Caractéristique	Fréquence	Pourcentage
Genre	Homme	168	43.64
	Femme	217	56.36



2.2.2. Relation entre l'âge et l'impulsivité à l'achat

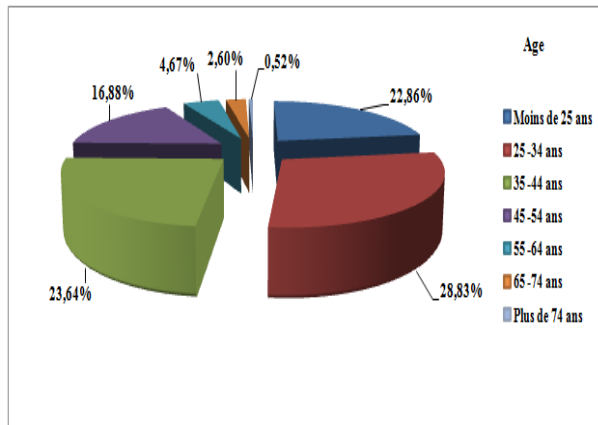
Concernant l'âge, nous observons que les acheteurs impulsifs algériens sont le plus souvent âgés entre 25 et 34 ans; ils représentent la part du lion, soit 28.83%. La catégorie entre 35 et 44 ans vient ensuite et représente 23.64%, sans négliger la catégorie de ceux ayant moins de 25 ans avec 22.86%. Le constat qui ressort de la présente recherche est que les personnes âgées de 25 à 34 et de 35 à 45 ans ainsi que les moins de 25 ans s'achètent d'une manière plus impulsive que les autres. L'étude menée par Wood (1998) confirme nos résultats. Ainsi, nous pouvons encore confirmer notre troisième hypothèse (H3 : L'âge est négativement corrélé avec l'impulsivité à l'achat).

Les résultats obtenus permettent de dégager des implications managériales très intéressantes. Par exemple, dans un point de vente, il est préférable d'attirer les différentes tranches d'âge par un assortiment adapté à chaque catégorie.

Tableau 2
L'âge de l'acheteur impulsif

Age	Moins de 25 ans	22.86%

25 -34 ans	28.83%
35 -44 ans	23.64%
45 -54 ans	16.88%
55 -64 ans	4.67%
65 -74 ans	2.6%
Plus de 74 ans	0.52%



2.2.3. Mesurer l'impulsivité à l'achat des consommateurs algériens

Pour tester la qualité psychométrique de l'échelle de Rook et Fisher (1995), nous avons suivi le traitement des données en se basant sur la méthode de l'analyse factorielle en composantes principales (ACP). L'analyse en composantes principales montre que les neuf items de cette échelle constituent un seul axe, expliquant 47.88% de la variance totale.

Concernant les résultats de la carte perceptuelle, seul quatre items sont retenus pour mesurer la tendance à l'impulsivité dans l'achat (items Q82/Q84/Q87/Q89). Ces quatre items mettent en évidence le profil « *expérientiel* » de nos acheteurs impulsifs. Le résultat résultant de cette échelle montre que l'impulsivité à l'achat découle d'une visite hédonique en magasin. L'acheteur éprouve des émotions, alors il se laisse aller à écouter ses émotions et mobilise ses sens. L'item Q82 « *Laisse- toi aller* » décrit bien la manière dont j'achète» confirme cette observation. De plus, l'item Q84 « *Je le vois, je l'achète* » est une formule qui me décrit bien» confirme le caractère d'une action rapide, spontanée, irréfléchie, qui est induite sous l'influence des impulsions. En outre, l'humeur joue un rôle fondamental dans les achats impulsifs (Item Q87 « *J'achète en fonction de mes humeurs du moment* »). Enfin nos acheteurs impulsifs confirment l'existence de la tendance à l'achat et à la dépense (Item Q89« *Parfois je suis un peu imprudent dans mes dépenses*»).

Cette étude sur l'achat impulsif montre que l'impulsivité dans l'achat découle la plupart du temps de rencontres imprévues, souvent «surprenantes». Le consommateur tombe par hasard sur un produit qui lui apparaît

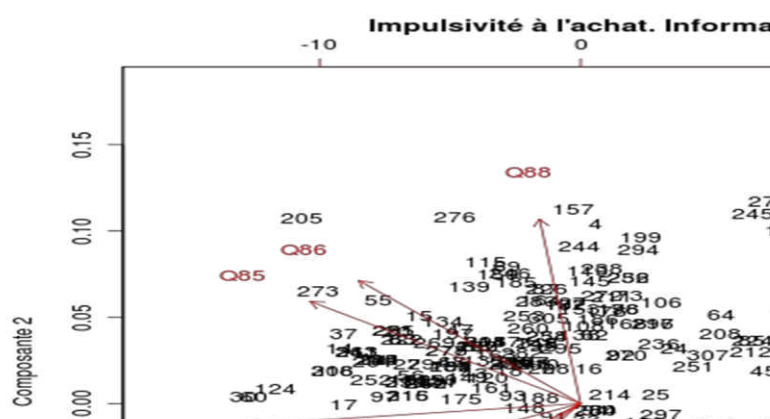
subitement. Ceci confirme que l'achat impulsif est bien associé à des motivations récréationnelles. Ce profil est majoritairement féminin. Les femmes sont attirées par l'offre et le mode d'achat ; elles manifestent des tendances impulsives qui les poussent à « craquer ».

Pour les conséquences de l'achat impulsif sur nos consommateurs, l'item Q86 (« **Parfois, j'ai envie de faire un achat sur un coup de tête** ») montre que nos acheteurs fuient les achats impulsifs dysfonctionnels. Pour cet item, la plupart des personnes interrogées éprouvent des sentiments négatifs (les acheteurs identifient des freins à l'achat sur un coup de tête).

En conclusion, l'échelle de Rook & Fisher (1995) permet de mesurer l'hédonisme lié à la tentation et au désir. Elle montre que les acheteurs impulsifs algériens sont des consommateurs hédonistes qui ont l'habitude de fonder leurs décisions sur leurs émotions, qui se livrent souvent à des achats, et particulièrement à des achats impulsifs dont ils retirent un grand plaisir. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle « *il existerait un lien positif direct entre l'impulsivité à l'achat et la réalisation d'un achat impulsif* » est validée. Par conséquent, la validation empirique de cette relation entre l'impulsivité à l'achat et la réalisation d'achat impulsif constitue une nouvelle confirmation de ce qui a été soutenu par plusieurs recherches.

2.2.4. Mesurer l'impulsivité à l'achat des consommateurs algériens

De plus, puisque la tendance à l'impulsivité dans l'achat est une composante réactive et affective, il nous a paru intéressant de réaliser une Analyse en Composantes Principales (ACP) afin de vérifier la corrélation entre l'impulsivité dans l'achat et l'état émotionnel lors de l'achat. Cette analyse a montré que la relation entre l'impulsivité et l'état émotionnel est plus significative lorsque les dimensions *Plaisir* et *Stimulation* sont introduites en tant que variables médiatrices. A la lumière des résultats obtenus, on peut dire que les dimensions *Plaisir* et *Stimulation* contribuent significativement à l'explication de l'achat impulsif. La part de plaisir ressenti sur le lieu de magasinage exerce une influence sur le comportement du chaland et en particulier sur les chances de s'engager dans une décision d'achat imprévu. Donc, nous pouvons conclure qu'il existe un lien direct entre l'impulsivité, qui se réfère à la tendance du consommateur à acheter spontanément, sans réfléchir et immédiatement, et l'état émotionnel qui déclenche cette réactivité.



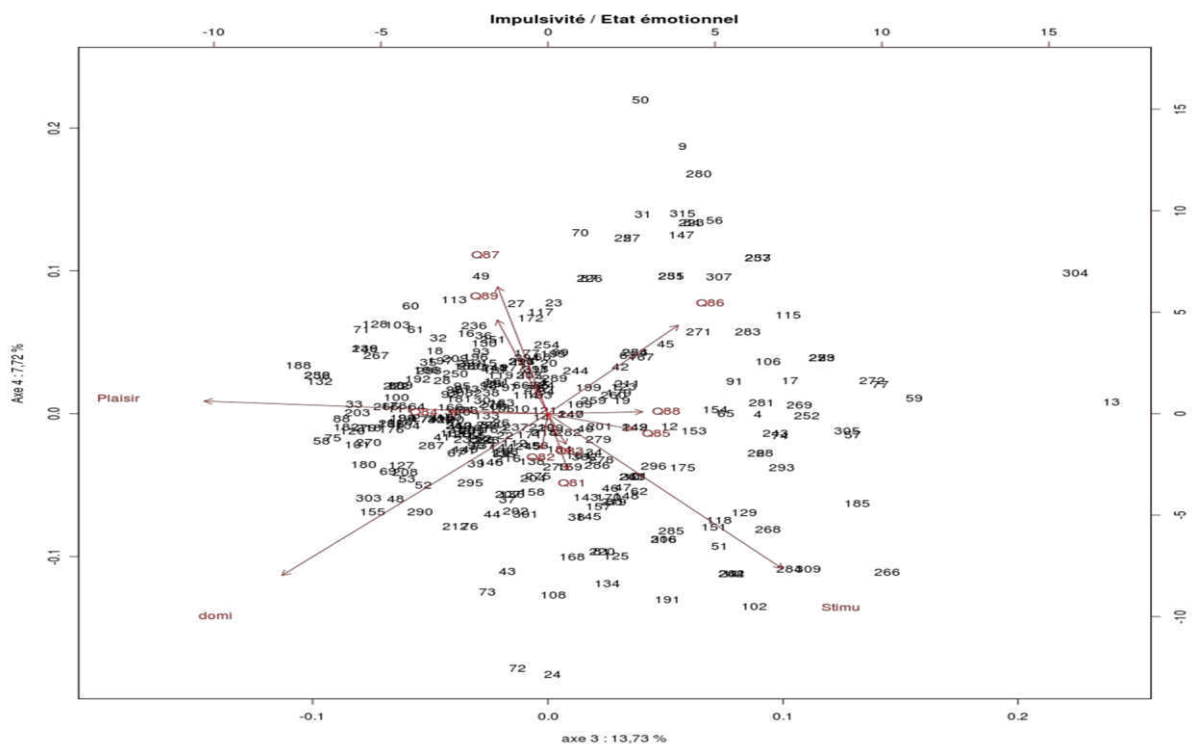


Figure 2
 Représentation graphique de l'ACP relative au lien entre l'impulsivité et l'état émotionnel de l'acheteur impulsif

Source : Elaboré par les auteurs à l'aide du Logiciel R (N=385).

IV. CONCLUSION

L'idée émergente dans cette recherche, est que l'achat impulsif dépend fortement des variables personnelles. Ceci devrait donner aux distributeurs et aux enseignes de grandes possibilités d'actions. L'adaptation de l'échelle de mesure de ROOK et FISHER au contexte algérien pourrait aider les managers à déterminer les

éléments à prendre en considération dans leurs stratégies marketing. Ainsi, les résultats obtenus permettent de mettre en évidence l'effet du genre (sexe), de l'âge et de l'impulsivité à l'achat sur la réalisation d'un achat impulsif. Il est donc fortement recommandé d'accorder un intérêt particulier

à ces facteurs. De plus, le terrain algérien peut présenter des spécificités culturelles, comparé à d'autres terrains, selon le caractère individualiste /collectiviste de la culture algérienne.

L'achat impulsif est bien plus qu'un achat non planifié ; c'est une expérience émotionnelle intense (l'achat impulsif semble bien issu d'un processus d'évaluation largement teinté d'affect). Ceci confirme que les achats impulsifs sont des achats extrêmement hédoniques. Les distributeurs se doivent donc de penser à rénover leurs magasins plus fréquemment, et proposer des expériences de consommation plus originales à des clients toujours avides de se divertir. Cette étude a tenté d'apporter un éclairage nouveau sur le concept de l'achat impulsif en introduisant des éléments individuels. Le responsable marketing est tenu d'identifier la nature des principaux facteurs d'influence du comportement du consommateur et le degré de cette influence. C'est la pertinence de cette identification qui permettra la mise en place d'actions marketing efficaces en faveur d'une impulsion d'achat. En outre, cette recherche devrait pousser les publicitaires à utiliser les caractéristiques individuelles comme des éléments centraux dans leurs annonces publicitaires.

VOIES DE RECHERCHE

Ce travail de recherche permet d'ouvrir la voie à un certain nombre de pistes de recherches. Il nous semble intéressant de:

- ❖ Développer un outil de mesure de l'impulsivité à l'achat spécifique au contexte algérien.
- ❖ Valider les résultats obtenus sur d'autres catégories de produits (produits électroménagers, hi-fi, produits alimentaires, produits de large consommation).
- ❖ Etudier la relation entre les offres promotionnelles et l'impulsivité à l'achat
- ❖ Examiner l'impulsivité fonctionnelle et dysfonctionnelle chez le consommateur algérien.

Enfin, ce travail de recherche permet aussi d'identifier et fournir des implications pratiques. Les résultats empiriques obtenus mettent en lumière le rôle de l'impulsivité à l'achat dans la réalisation des achats impulsifs. Ceci devrait encourager les distributeurs à améliorer leurs connaissances par rapport aux stratégies qui suscitent des achats impulsifs fonctionnels. Néanmoins, il est important de souligner que l'environnement du point de vente (promotions, cadeaux, musique, odeur, couleurs, ...) est un outil essentiel de gestion qui peut être utilisé afin d'exercer

une influence sur l'état comportemental, affectif et cognitif du client.

REFERENCES

- [1] D'Antoni J.S. & Shenson H.L. (1973). "Impulse Buying Revisited: A Behavioral Typology", *Journal of Retailing*, 49, 1, p 63-73.
- [2] Cobb C.J. & Hoyer .W.D. (1986). «Planned versus impulse purchase behavior. *Journal of retailing*», 62, p.385-409.
- [3] Dittmar H., Beattie J. et Friese S. (1995). "Gender identity and material symbols: objects and decision considerations in impulse purchases", *Journal of Economic Psychology*, 16, p.491-511.
- [4] Dittmar H., Bond R. (2010). "I want it and I want it now: Using a temporal discounting paradigm to examine predictors of consumer impulsivity". *British Journal of Psychology*, 101, 751-776.
- [5] Eysenck S.B.G. and Eysenck H.J. (1977). "The place impulsiveness in a dimensional system of personality description ", *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 16, p.57-68.
- [6] Giraud M. (2002). « Les achats impulsifs en hypermarché : segmentation des acheteurs », XVIII^eème Congrès International de l'Association Française de Marketing-Lille, 101-128.
- [7] Giraud M. (2001). Les acheteurs impulsifs : proposition d'une typologie, *décisions Marketing*, 24, 17-24.
- [8] Gupta, Sumeet ; Heng Xu and Vimal Sahu. (2009). « Impact of Store Size on Impulse Purchase ». *ICFAI Journal of Marketing Management*, Vol.8, N°1, p.7-22.
- [9] Haussman A. (2000), « A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior » *Journal of Consumer Marketing*, 17, 5, 403-419.
- [10] Herve , Catherine and Etienne Mullet. (2009). " Age and factors influencing consumer behavior" *International Journal of Consumer Studies*. Vol 33, n°3, p.302-308.
- [11] Jones, M.A., Reynolds, K.E, Weun, S., & Beatty, S.E. (2003). The product -specific nature of impulse buying tendency. *Journal of Business Research* 56 (7), 505.
- [12] Piron F. (1993), «A comparison of emotional reactions experienced by planned, unplanned and impulsive purchasers", *Advances in Consumer Research*. 20, p.341-344.
- [13] Puri R. (1996). «Measuring and modifying consumer impulsiveness: a cost benefit accessibility framework» *Journal of Consumer Psychology*, 5, 2, p.87-113
- [14] Rook D.W. (1987). «The buying impulse", *Journal of Consumer Research*, vol. 14, September, pp. 189-199.
- [15] Rook D W & Gardner M. (1993). "In the mood: Impulse buying's' Affective antecedents. *Research in Consumer behavior*. P 1-28.

- [16] Rook D & Hoch S. (1985). « Consuming impulse »
Advances in Consumer Research, 12, p.23-27.
- [17] Rook D. et Fisher R. (1995). « Normative influence
on impulse buying behavior », Journal of Consumer
Research, 22, p.305-313.
- [18] Sharma, P., Sivakumaran, B., and Marshall, R.,
(2014), "Looking beyond impulse buying", European
Journal of Marketing, 48 (5/6). 1159-1179.
- [19] Spinella, M. (2007) "Normative data and a short
form of the Baratt Impulsiveness Scale". International
Journal of Neuroscience, 117 (3). 359-368
- [20] Youn, S.H. (2000) .The dimensional structure of
consumer buying impulsivity: measurement and
validation. Unpublished doctoral dissertation,
University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- [21] Youn S. and Faber R. (2000).« Impulse buying: its
relation to personality traits and cues », Advances in
Consumer research, 27, p.179-185.
- [22] Virginie, Maille. (2003). "L'influence des odeurs
sur le consommateur: la tendance à la recherche de
sensation et au comportement exploratoire comme
variable modératrices" Revue Française du Marketing,
vol.194 n°4, p.49.
- [23] Wood M. (1998). « Socio-economic status delay of
gratification and impulse buying », Journal of Economic
Psychology, 19, 3, June, p.295.

La croissance Pro-pauvre au Maroc

Ali AOUIL

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement (LARNED),

Université Hassan II de Casablanca – Maroc

ali.aoujil@gmail.com

Mots-clés : Croissance ,Pauvreté , Inégalité ,Croissance pro-pauvre,Maroc

INTRODUCTION

L'accroissement des inégalités et la persistance de la pauvreté demeurent deux défis majeurs qu'affrontent actuellement les pays en développement et quelques pays développés. Cette situation devient plus alarmante devant l'évolution instable de la croissance économique et l'étranglement de son amplitude, en raison notamment des chocs macroéconomiques exogènes et des crises naturelles.

La crise actuelle a montré l'essoufflement des modèles sociaux dans bon nombre de pays développés et en développement et a mis au-devant de la scène la thématique de la cohésion sociale au sein des sociétés contemporaines (Piketty, 2013).

De nos jours la diminution de la pauvreté et la réduction des inégalités sont considérées comme un défi majeur de la communauté internationale. Cette volonté s'est d'ailleurs concrétisée par l'engagement historique pris par les dirigeants du monde en 2000 à travers les Objectifs de Développement du Millénaire (ODM) visant à réduire de moitié de l'extrême pauvreté d'ici 2015. De même, en 2015, la communauté internationale a adopté les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030, ce programme de développement pour l'après-2015, comprenant notamment l'ensemble des objectifs de développement durable afin d'engager fermement tous les pays sur la voie d'un monde plus prospère, durable et équitable et de renforcer le travail entamé avec les ODM.

Cependant, cette mission est loin d'être terminée, même si plus d'un milliard de personnes sont sorties de l'extrême pauvreté au cours du dernier quart de siècle. Environ un dixième de la population mondiale vit encore avec moins de 1,90 USD par jour selon le seuil international de la pauvreté actualisé.

Répondre à la question de la pauvreté et réduire les risques de retomber dans l'extrême pauvreté sont devenus des enjeux majeurs plus pressants pour de nombreux pays. Même dans un monde où l'extrême pauvreté est faible, les disparités non liées au revenu, comme l'accès limité à une éducation de qualité et aux services de santé, représentent un problème pour la réduction de la pauvreté et le développement du bien-être de la population .

L'étude de la pauvreté et l'inégalité est complexe de par ses causes, ses formes et ses dimensions sociales. La dimension humaine de la pauvreté fait appel à une approche

globale de lutte contre la pauvreté dite «approche du développement humain » . Les instances internationales et les pouvoirs publics nationaux ne cessent de développer des stratégies adaptées à des contextes forts variés pour l'allègement de la pauvreté sous ses diverses formes. Les approches courantes sont scindées en quatre catégories, notamment l'approche sociale, l'approche économique, l'approche spatiale et l'approche combinée (ou multifactorielle).

La littérature sur l'économie du développement s'est attachée ces dernières décennies à définir la complexité des relations entre croissance et inégalité, et insiste désormais sur la complémentarité de ces objectifs plutôt que sur leur arbitrage.

L'ampleur de l'effet de la croissance sur la réduction de l'extrême pauvreté dépend des politiques de redistribution et de l'accès aux services permettant aux pauvres de profiter de la croissance. Dès lors que l'on contrôle la dépendance vis-à-vis des ressources et les inégalités, l'écart des élasticités de la pauvreté par rapport à la croissance se rétrécit entre

les pays pauvres et les pays développés .

En effet le véritable enjeu de l'élaboration d'une stratégie de développement visant à réduire la pauvreté réside davantage dans les interactions entre distribution et croissance que dans les relations entre, d'une part, pauvreté et croissance et, d'autre part, pauvreté et inégalités, qui restent essentiellement arithmétiques (Bourguignon, 2004).

Ce travail cherche donc à analyser la nature et les spécificités des dynamiques de la pauvreté et d'inégalité, au niveau national accompagnant le processus de développement économique.

Notre démarche est une démarche analytique dans laquelle nous proposons des outils d'analyse permettant de participer au débat et à la réflexion sur l'interaction triptyque : croissance, inégalité et pauvreté à un niveau national permettant de donner une image transparente sur la situation économique et sociale du Maroc et ce par une méthodologie qui combine l'analyse macro et micro dynamique en utilisant des méthodes statistiques et économétriques permettant de répondre à la problématique sous-jacente .

L'analyse de la relation rétrospective de la croissance, de l'inégalité et de la pauvreté que nous proposons d'effectuer dans ce travail , bien qu'elle apparaisse a priori dans la revue de littérature, devrait avoir aussi un contenu et une orientation analytique .En effet, l'exploitation des données statistiques sur la période 1985-2014 nous permettons de bien cerner les liens existants entre la croissance et la pauvreté

d'une part et la croissance et inégalité de l'autre part .Il s'agit de présenter temps les résultats de la décomposition la pauvreté selon es approches de Datt & Ravallion et de Shorroks à travers l'étude des :

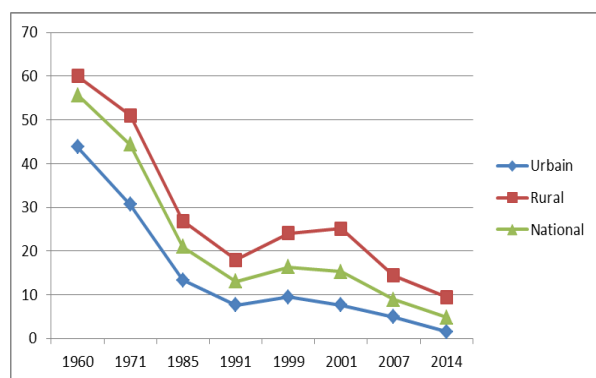
- Elasticités des indices de pauvreté par rapport à la dépense moyenne par tête et à l'indice de Gini, et taux marginal proportionnel de substitution (TMPS) par milieu de résidence et à l'échelle nationale ;
- Courbes d'incidence de la croissance au niveau national .

I. EVOLUTION RECENTE ET PROFIL DE LA PAUVRETE ET DE L'INEGALITE AU MAROC

L'approche monétaire de la pauvreté et des inégalités sociales exige l'utilisation du revenu ou des dépenses de consommation comme indicateur de mesure de la pauvreté et d'inégalité. Cependant, au Maroc, le revenu demeure sujet à des limites liées à son observation et à son usage empirique. Dans ce sens, les dépenses de consommation constituent une alternative permettant d'approcher monétairement le niveau de vie. En outre, cette option est soutenue par deux arguments (Ezzrai , Soudi ,2006) .

Depuis l'indépendance du Maroc, l'évolution de la pauvreté fut marquée par une tendance générale à la baisse, tout en restant à des niveaux élevés particulièrement en milieu rural. Cette tendance à la baisse est marquée par deux phases. Datée de 1979 à 1985, la première phase est caractérisée par une réduction assidue de la pauvreté au fil du temps. Quant à la deuxième phase, portant sur la période 1985-2014, elle a été discernée par une baisse irrégulière de la pauvreté, mais, avec un rythme moins important que celui de la première phase.

Fig. 1 Evolution du taux de pauvreté (en %) relative selon le milieu de résidence 1960-2014



Source :HCP, Enquêtes sur la consommation et les dépenses des ménages 1959/60,1970/71, 1984/85 , 2000-2001 et 2014-2015et le niveau de vie 1990/91, 1998/99 et 2006-07 Maroc.

l'analyse des résultats de l'Enquête Nationale sur la Consommation et les Dépenses des Ménages(2014- 2015) montrent qu'avec une croissance, en termes réels, de près de 3,5% au niveau national et respectivement de 3,1% et de 3,7% en milieu urbain et rural, l'amélioration du niveau de vie par habitant, entre 2001 et 2014, s'est accompagnée globalement d'une réduction des disparités sociales et

territoriales contribuant au recul des différentes formes de pauvreté dans notre pays.

Le taux de pauvreté monétaire, a été réduit de près de deux tiers entre 2001 et 2014, passant de 15,3% à 4,8% à l'échelle nationale et la pauvreté multidimensionnelle, selon l'approche adoptée par le PNUD dite d'Oxford , a, en même temps, connu une diminution, passant de 25% à 6%.

L'amélioration générale des niveaux de vie et en particulier celle des catégories sociales modestes et intermédiaires montre que la croissance au Maroc entre 2001 et 2014, a pris l'itinéraire d'une croissance inclusive.

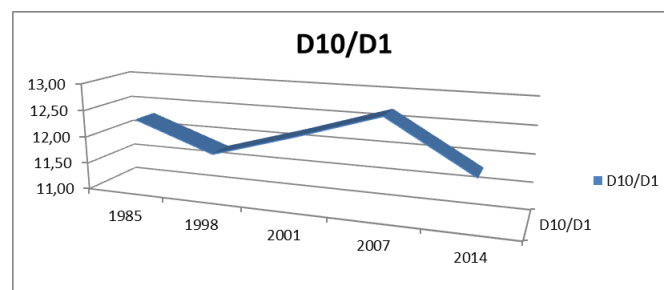
Cependant la réalité montre que la pauvreté reste un phénomène toujours de trop. En 2014, 1,6 millions de marocains étaient encore en situation de pauvreté absolue et 4,2 millions en situation de vulnérabilité. Avec un poids démographique de 40% le milieu rural regroupe 79,4% des pauvres et 64% des vulnérables.

La concentration des dépenses de consommation, mesurée par l'indice de Gini, a pratiquement stagné entre 2001 et 2007. Cet indice s'est établi, au début (0,4063) et à la fin de la période (0,4072).Dans ces conditions, les inégalités sociales, mesurées par l'indice de Gini, ont affiché une première inflexion de leur tenace rigidité à la baisse, passant de 40,6% en 2001 à 40.7% en 2007 et à 39.5% en 2014.

Les inégalités devant la dépense n'ont, ainsi, pas connu de changements significatifs depuis les années 1980, quand bien même la pauvreté ait enregistré une assez forte diminution entre 1985 et 2007. L'une des explications d'un tel paradoxe est, vraisemblablement, que les ménages appartenant aux déciles supérieurs (D10) de la distribution des dépenses ont connu une augmentation de leur niveau de vie plus que proportionnelle par rapport aux déciles inférieurs(D1). Mais seule une approche en panel fondée sur des données individuelles est susceptible de déboucher sur une analyse plus éclairante.

Le rapport D10 et D1 confirme ce constat dès lors que, en 2007, les 10% des ménages les plus pauvres dépensent huit fois moins que les 10% les plus aisés.

Fig.2 Evolution Evolution de rapport D10 et D1 1985-2014



Source :HCP, Enquêtes sur la consommation et les dépenses des ménages 1959/60,1970/71, 1984/85 , 2000-2001 et 2014-2015et le niveau de vie 1990/91, 1998/99 et 2006-07 Maroc.

Cependant, malgré la stabilité des inégalités entre 2001 et 2007, les 10% les plus aisés de la population totalisaient en 2014 près de 33% de la consommation des ménages et enregistraient une dépense par habitant de près de 12 fois

celle des 10% les plus défavorisés. Les travaux du HCP montrent que l'atténuation des inégalités sociales et territoriales découlerait non seulement du ciblage géographique des ressources publiques, mais aussi d'une mobilité sociale ascendante centrée sur les tranches, inférieure et centrale, des revenus.

II. CROISSANCE, INEGALITE ET PAUVRETE : DECOMPOSITION DE LA PAUVRETE ET CROISSANCE PRO-PAUVRE AU MAROC

La présente section décrit les politiques de développement et de croissance, passées et récentes, en termes de contribution à la réduction de la pauvreté et de l'inégalité. Il s'agit d'analyser de quelle manière, à quel moment et dans quel contexte, le Maroc a mieux axé la croissance économique en termes de contenu pro-pauvre.

1) Décomposition de la pauvreté selon les approches de Datt & Ravallion:

Il s'agit de présenter dans un premier temps les résultats de la décomposition de la pauvreté selon les approches de Datt & Ravallion (Ravallion, Chen, 2003).¹ et dans un deuxième temps d'analyser et d'étudier l'évolution de la croissance pro-pauvre au Maroc.

¹ De plus, Ravallion et Chen (2003) mentionnent qu'une croissance pro-pauvre est telle que sa mesure et son taux de croissance, doivent satisfaire les deux conditions suivantes. Premièrement, la mesure devrait être consistante avec le sens de la variation de la pauvreté, de telle sorte qu'un taux positif (respectivement négatif) de croissance pro-pauvre implique une réduction (respectivement augmentation) de la pauvreté. Deuxièmement, la mesure de la pauvreté implicite dans la mesure de la croissance pro-pauvre doit satisfaire les principes standards de mesure de la pauvreté.

Tableau I: Elasticités des indices de pauvreté par rapport à la dépense moyenne par tête et à l'indice de Gini, et taux marginal proportionnel de substitution (TMPS) par milieu de résidence et à l'échelle nationale.

Période	Elasticité (α) /la dépense moyenne par tête			Elasticité (α) /indice de Gini			TMPS		
	Urbain	Rural	Total	Urb	Rur	Tot	Urb	Rur	Tot
Incidence de la pauvreté (P0)									
1985	-2,3	-2,2	-2,2	4,1	1,6	2,6	1,8	0,6	1,2
2001	-3,3	-2,5	-2,7	7	1,8	4,1	2,1	0,7	1,5
2007	-3,6	-2,7	-3	9,5	3,2	5,9	2,6	1,2	2
2014	-4,6	-3,2	-3,7	11,5	3,5	6,7	2,9	1,3	2,5

Source : Données de base des ENCDM 1984/85 , 2000/01 et 2013/2014 et de l'ENNVN 2006/07

Il ressort des résultats du tableau ci-dessus que la valeur absolue des élasticités de la pauvreté par rapport à la croissance (dépense par tête) est supérieure à l'unité, et ce pour tous les indices de la pauvreté et quel que soit le milieu de résidence. En d'autres termes, toute augmentation de la croissance économique, engendrerait une baisse de la pauvreté de façon plus que proportionnelle, pourvu que cette croissance ne génère pas une augmentation de l'inégalité. Cependant, si la croissance est négative, la pauvreté dans toutes ses formes, risque d'augmenter davantage surtout si ce niveau de croissance n'est pas accompagné par une réduction des inégalités. L'évolution de ces élasticités au fil du temps montre que la sensibilité de la pauvreté à la croissance économique a tendance à augmenter en valeur absolue entre 1985 et 2014, et notamment en milieu urbain. C'est ainsi que l'élasticité de l'incidence de pauvreté est passée de -2,3 à -3,6 en milieu urbain et de -2,3 à -2,7 en milieu rural. Entre 2001 et 2007, la réduction de l'incidence de la pauvreté monétaire était exclusivement due à l'amélioration de la croissance en raison notamment de la stagnation de l'inégalité. Inversement, entre 2007 et 2014, le déclin de l'inégalité économique a contribué à réduire la pauvreté absolue de 18,0%. Le reste de la baisse (82%) incombe à l'effet de croissance du niveau de vie. Le même schéma s'est reproduit entre 2001 et 2014 même si l'on s'avère que l'effet de croissance (92%) domine très

fortement l'effet de la baisse de l'inégalité (8%) sur la réduction de l'incidence de la pauvreté. L'évolution du lien croissance-pauvreté montre que la croissance devient de plus en plus réductrice de la pauvreté : une croissance économique de 1% donne lieu à une réduction du taux de pauvreté de 2,7% en 2001, 2,9% en 2007 et 3,6% en 2014 (Doudich,2008).

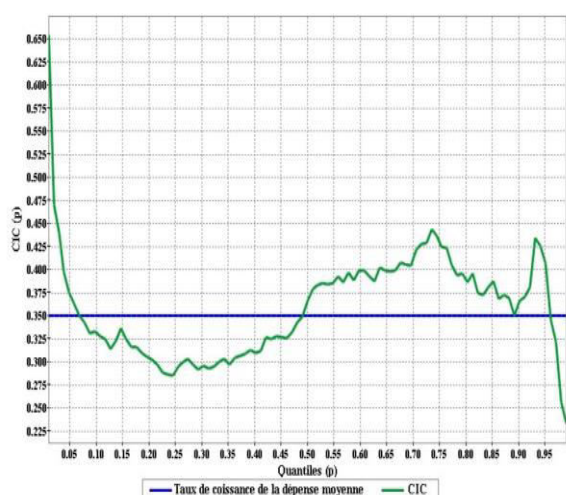
2) La nature pro-pauvre de la croissance économique:

Il est essentiel de savoir si les fruits de la croissance économique sont bien répartis sur tous les catégories sociales d'où l'importance d'étudier l'évolution de la croissance pro-pauvre au Maroc. Dans ce cadre une croissance est considérée comme pro-pauvres lorsqu'elle qui se traduit par une réduction de l'incidence de la pauvreté (Ravallion & Chen, 2003).

A. Phase 1984-1991: une croissance faiblement pro-pauvre

La première phase de 1985 à 1991 est marquée par à une croissance pro-riche. Cependant, les avantages qu'en tiraient les pauvres leur permettaient de sortir, en partie, de la pauvreté. La CIC des périodes 1985-1991 est au dessus de zéro et décroissante pour les percentiles couvrant la population pauvre et même au-delà. Ce qui montre à la fois une baisse de la pauvreté au cours de ces périodes et une réduction de l'inégalité au sein des pauvres. En outre, elles révèlent que parmi la population pauvre seulement les quantiles inférieurs à 7% qui ont enregistré une amélioration de leur part de dépense en comparaison avec la croissance de la dépense moyenne de l'ensemble de la population.

Fig.3 Courbe d'incidence de la croissance au niveau national 1985-1991



B. Phase 1991-2001:

La phase suivante, 1991-2001 est similaire à la phase de 1985-1991, correspond, à l'échelle nationale, à une récession économique ayant creusé les inégalités et les indices de la

pauvreté. Elle a été pro-riche en termes de ratio, de profondeur et d'inégalité de la pauvreté.

Fig.3 Courbe d'incidence de la croissance au niveau national 1991-2001

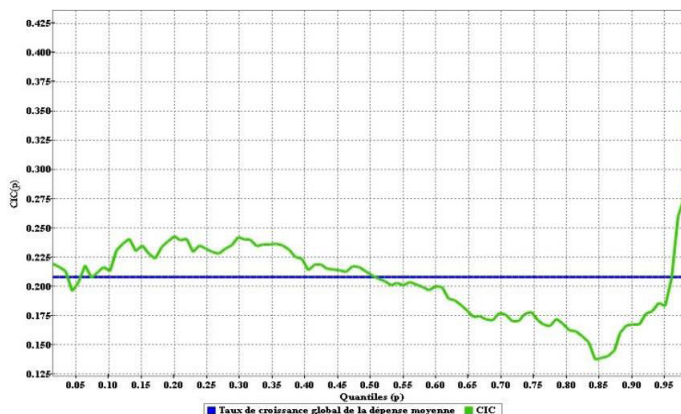


En revanche, entre 1991 et 2001, la CIC se situe au dessous de zéro pour tout quantile. D'emblée, elle est pratiquement au-dessous de la droite de la croissance moyenne pour les quantiles couvrant les pauvres. Le premier constat porte à considérer que l'inégalité s'est dégradée, et, partant, la pauvreté s'est accentuée.

C. Phase 2001-2007 : une croissance de plus en plus pro-pauvre:

Contrairement aux milieux urbain et rural, la CIC entre 2001 et 2007 montre bien que la croissance était pro-pauvres. Cette amélioration, traduisant un gain des fruits de la croissance de la population pauvre plus proportionnel que le reste de la population, a également concerné la population dont le niveau de vie est au dessous de la médiane. Cette situation s'explique essentiellement par la maîtrise de l'inégalité à l'échelle nationale.

Fig.5 Courbe d'incidence de la croissance au niveau national 2001-2007

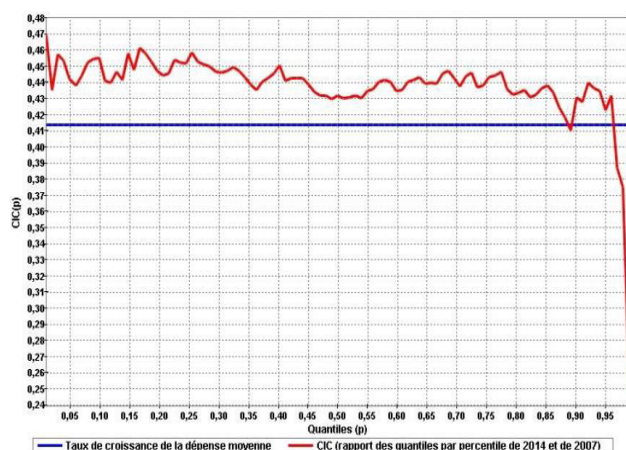


D. Phase 2007-2014 : une croissance pro-pauvre à tous les niveaux:

L'analyse cardinale des différents indices de croissance pro-pauvre entre 2007 et 2014 montre que la croissance était pro-pauvre à tous les niveaux, national, urbain et rural. L'indice de croissance pro-pauvres était de 1,13 à l'échelle nationale, 1,29 en milieu urbain et 1,25 en milieu rural. En d'autres termes, la croissance économique réalisée au Maroc

au cours de cette période a profité davantage aux pauvres qu'aux non pauvres.

Fig.6 Courbe d'incidence de la croissance au niveau national 2007-2014



la courbe d'incidence de la croissance (CIC), permet d'illustrer graphiquement la nature des liens entre la croissance et la pauvreté. Ainsi, la CIC entre 2007 et 2014 est partout positive, ce qui indique que la répartition de 2014 s'est accompagnée d'une amélioration du niveau de vie de toutes les couches sociales, des plus pauvres aux plus riches.

CONCLUSIONS

L'évolution de la relation croissance-pauvreté montre que la croissance joue un rôle important en tant que moyenne réductrice de la pauvreté dans la mesure où une croissance économique de 1% donne lieu à une réduction du taux de pauvreté de 2,7% en 2001, 2,9% en 2007 et 3,6% en 2014.

Les résultats réalisés en matière de croissance économique étaient insuffisants pour pouvoir améliorer qualitativement et quantitativement le niveau de vie de l'ensemble de la population. Ils n'ont pas pu réduire les inégalités dans la répartition de la richesse nationale. En effet si la redistribution des revenus créés par l'activité économique et leur répartition sociale constituent une dimension importante du développement humain dans un pays, au Maroc, cette redistribution est encore fortement marquée par les inégalités et par la persistance de grandes poches de pauvreté, en dépit d'une amélioration modeste mais continue du niveau de vie général de la population.

En général le Maroc a connu une amélioration des structures et de la qualité de niveau de vie notamment entre 2001 et 2014, ouvrent la voie à une modernisation du modèle de consommation des ménages, malgré des disparités sociales et territoriales qui restent à réduire. Ces résultats enregistrés au niveau de l'inégalité et la pauvreté exprimés par des tendances à la baisse ont vocation à un impact positif sur la soutenabilité de la croissance économique avec un contenu pro-pauvre à consolider. Ainsi l'évolution du lien croissance-pauvreté montre que la croissance devient de plus en plus notoirement réductrice de la pauvreté.

REFERENCES

- [1] Abdelkhalek T. (2006), «Croissance économique et pauvreté au Maroc : quel lien ?», Les Cahiers du Plan n° 6, Haut-Commissariat au Plan, Rabat.
- [2] Abdelkhalek T., Ejjanou F. (2009), « Approche multidimensionnelle de la pauvreté : Présentation théorique et Application au cas de la ville de Marrakech », 16ème Congrès de l'ERF – Caire 7-9 novembre 2009.
- [3] ALKIRE, S and FOSTER, J. (à paraître 2011a). Counting and multidimensional poverty measurement. *Journal of Public Economics*.
- [4] A. Kraay, (2002), "Growth Is Good for the Poor," *Journal of Economic Growth*, 7(3): 195-225.
- [5] Atkinson, Anthony B., and Thomas Piketty. (2010). *Top Incomes. A Global Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- [6] Banque Mondiale (1993), *Pauvreté ajustement et croissance au Maroc*, Rapport 11918 MOR. Volumes 1 & 2
- [7] Banque Mondiale (2001), *Mise à Jour de la Pauvreté, Royaume du Maroc*, Volume II : Annexes, Rapport n° 21 506-MOR.
- [8] Banque mondiale (2004), « Rapport sur la pauvreté : comprendre les dimensions géographiques de la pauvreté pour en améliorer l'appréhension à travers les politiques publiques », Rapport NO. 28223-MOR.
- [9] Bourguignon F. (1990), "Growth and Inequality in the Dual Model of Development: the Role of Demand factors", *Review of Economic Studies*, Vol.57, N°2, pp. 215-228
- [10] Bourguignon F., (2002), *The growth elasticity of poverty reduction: explaining*
- [11] heterogeneity across countries and time periods, working paper N°2002-03, DELTA, Paris.
- [12] Bourguignon F. (2003), « The Poverty-Growth-Inequality Triangle », paper prepared for a conference on poverty, Inequality and growth, Agence Française de Développement/EU development network, Paris
- [13] Bourguignon F. (2004), "The Poverty-Growth-Inequality Triangle", *Indian Council for Research on International Economic Relations*, Working Paper n° 125
- [14] Datt, G, et M, Ravallion, (1992), "Growth and Redistribution Components of Changes in Poverty Measures: a Decomposition with Application to Brazil and India in the 1980s," *Journal of Development Economics*, 38(2): 275-295.
- [15] Direction de la Statistique (2001) « Analyse du profil et de la dynamique de pauvreté : un fondement d'atténuation des dénuements », Haut Commissariat au Plan.
- [16] Doudich, M. (2006) « Méthodologie de la mesure de la pauvreté au Maroc », Cahiers du plan N°9, Haut Commissariat au Plan – Rabat.
- [17] Doudich M., Ezzrari A., Soudi K. (2009), « Dynamique de la pauvreté au Maroc : 1985-2007 », Cahiers du plan N° 26, Haut Commissariat au Plan – Rabat.
- [18] Haut-commissariat au Plan (2016), « Présentation des premiers résultats de L'Enquête Nationale sur la Consommation et les Dépenses des Ménages (2014- 2015)».
- [19] Kakwani, N. (2001), "A Note on Growth and Poverty Reduction, Mimeo, Asian Development Bank.
- [20] Kakwani, N, et E, Pernia (2000), "What is Pro-poor Growth?" *Asian Development Review* 16(1):1-22.
- [21] Kakwani, et Son, H, (2002), "Pro-poor Growth and Poverty Reduction: The Asian Experience", the Poverty Center, Office of Executive Secretary, ESCAP, Bangkok
- [22] Piketty T. (2013), « Le Capital au XXI^e siècle, Paris, Editions du Seuil, coll. « Les Livres du monde »916p.
- [23] Piketty T. (2001b), "Les inégalités dans le long terme", *Rapport du Conseil d'analyse économique*, n°33, Paris, La Documentation française, pp. 137-204
- [24] PNUD. (2015). « Rapport sur le développement humain 2015 Le travail au service du développement humain ».

Effacité De l'Arbitrage Et Développement Du Commerce International

BEL-AMIN SAMIR

*Docteur en droit des affaires,
Enseignant chercheur
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,
Ain Sebaa,
Université Hassan II, Casablanca.
Maroc
samirbelamin27@gmail.com*

Résumé- l'arbitrage international est devenu depuis le début du XX siècle le moyen le plus habituel et le plus fiable de résolution des différends découlant du commerce international en raison des caractéristiques de souplesse et rapidité qu'il présente. Le développement du commerce international dépend, toutefois, de l'efficacité même de l'arbitrage, se mesurant par la facilité de la procédure de reconnaissance et d'exécution des sentences arbitrales ainsi que les voies de recours ouvertes à leur rencontre.

Mots clés- Efficacité ; Arbitrage international ; Commerce international ; Reconnaissance ; Exécution

INTRODUCTION

Le commerce international, ou flux de marchandises et services entre pays, est à la fois un moteur de croissance, et un paramètre du plan de développement. Il contribue à la création des emplois et la réduction de la pauvreté [1].

Matérialisés par des contrats internationaux, les échanges commerciaux transfrontaliers sont susceptibles d'entraîner des différends multiples. Leurs règlements supposent ainsi une méthode adaptée à la promptitude, la liberté, et la discrétion que requiert la sphère du monde des affaires.

Plusieurs techniques [2], certes anciennes mais actualisées récemment, ont substitué à la voie judiciaire réputée inappropriée. Or, l'arbitrage se présente comme le mode alternatif par excellence, de résolution des litiges inhérents au commerce international. Il s'agit de confier le litige à un ou plusieurs personnes privées, appelées arbitres en vertu d'une convention conclue par les parties. La décision rendue à l'issue du processus arbitral, sentence, oblige les parties et

doit être exécutée soit volontairement ou par la voie forcée conformément à une procédure judiciaire d'exéquatur à l'Etat d'accueil, enclenchée sur demande de la partie au profit de laquelle la sentence a été rendue.

Faute de reconnaissance et d'exécution des sentences, l'arbitrage ne peut être efficace. C'est ainsi que le législateur marocain, à l'instar des systèmes juridiques comparés, a fait doter l'institution de l'exéquatur des sentences arbitrales internationales de dispositions spécifiques contenues aux articles de 327-46 au 327- 54 du code de procédure civil marocain [3]. Par ces dispositions, le Maroc a voulu harmoniser son droit avec les conventions internationales en la matière notamment celle de New-York de 1958 sur la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères [4].

L'intérêt de cette étude consiste, donc à évaluer l'aptitude du droit marocain de l'arbitrage à assurer une protection efficace aux intérêts du commerce et investissements internationaux, en la faveur de la procédure d'exéquatur (I) et les voies de recours prévues (II). Car l'inefficacité et de la justice arbitrale incarne sur le terrain l'expression de l'insécurité juridique qui mène dans le domaine économique, entre autres, à la fuite des investisseurs [5].

I. PROCEDURE D'EXEQUATUR ASSOUPLEE

Suivant la méthode établie par la convention de New-York, le droit national sur l'arbitrage n'a, prévu qu'un contrôle «prima facie» de la sentence (A). Ainsi, l'article 327-46 du CPC se borne à s'assurer que l'existence de la sentence est « établie par celui qui s'en prévaut (B).

A. *L'aspect substantiel*

Le principe de l'exclusion de la révision au fond des sentences arbitrales internationales, par les juges chargés de leur exécution, est posé pour la première fois par la convention de Genève du 26 septembre 1927.

La convention de New-York confirme les acquis antérieurs réalisés sous l'empire de la convention de Genève, car elle exclut toute solution pouvant entraîner automatiquement un réexamen au fond du litige déjà réglé par les arbitres au moyen de la sentence soumise à l'exequatur du juge.

Cela dit, l'interdiction de réviser le contenu matériel de la sentence procède de celui de l'exclusivité des motifs de refus posé également par les articles 327-46 et 327-49 du CPC. Une révision sur le fond de la sentence supposerait l'examen de la sentence pour une erreur par rapport au droit ou aux faits commise par l'arbitre. Or la liste des motifs des articles ci-dessus n'en contient aucun qui permet une telle révision. L'interdiction de réviser une sentence sur le fond est aussi liée au principe du droit national et international, selon lequel les tribunaux nationaux ne devraient pas s'immiscer au fond de la décision rendue par un tribunal arbitral.

Il en découle, la reconnaissance et l'exécution sont accordées ou refusées sans débat contradictoire entre les parties. Il serait même inapproprié que le juge appelle l'autre partie à l'audience éventuelle d'autant plus qu'il n'effectue qu'un contrôle sommaire de la sentence, souvent qualifié de «prima facie».

Le contrôle «prima facie» se résume en ceci que le juge de reconnaissance et d'exécution vérifie seulement que l'existence de la sentence est établie par celui qui s'en prévaut, et que la sentence n'est pas manifestement contraire à l'ordre public.

Le juge de l'exécution remplit cette fonction en sa qualité de représentant de l'autorité suprême de l'état et non en tant qu'autorité judiciaire chargée de régler un litige judiciaire. Dans ce cas, l'ordonnance de reconnaissance ou d'exécution peut être qualifiée d'acte purement formel.

Certes le contrôle exercé par le juge compétent pour connaître des demandes de reconnaissance et d'exécution des sentences arbitrales internationales revêt une importance particulière dans la mesure où il doit concilier les impératifs de promotion de l'arbitrage avec la mission originelle des tribunaux, celle de faire régner l'ordre public et faire respecter les droits des personnes.

Cependant, le juge de reconnaissance et d'exécution ne peut en aucun cas modifier la sentence en y ajoutant une condamnation. C'est ainsi qu'une ordonnance rendue par le

président du tribunal de commerce de Casablanca énonce: «...et attendu qu'en se basant sur ce qui précède et en considérant que la demande a été présentée selon l'article II de la convention de New-York et considérant de l'absence d'aucun cas parmi ceux cités par l'article V de la même convention, ladite demande reste motivée et doit être acceptée».

De même, la cour de cassation marocaine a refusé, dans un autre arrêt relatif à un litige de contrat d'entreprise comportant une clause compromissoire, un pourvoi en cassation d'un arrêt de la cour d'appel confirmant l'ordonnance d'exécution d'une sentence arbitrale en énonçant que : «le juge d'exécution ne peut connaître du fond du litige».

Ceci dit le contrôle devant être exercé par les juridictions étatiques sur les sentences arbitrales internationales à l'occasion de leur reconnaissance et exécution vise uniquement qu'elles soient dépourvues des vices majeurs susceptibles de les entacher et ne signifie pas que ces juridictions contrôlent la sentence arbitrale Internationale quant au fond ; mais il s'agit d'un contrôle purement formel. Le juge étatique ne peut donc examiner l'application de la loi par l'arbitre ni son interprétation ou de celle des dispositions contractuelles, ni son évaluation des faits présentés par les parties ; et ce en vue de maintenir l'autonomie de l'arbitrage et par conséquent la volonté des parties.

Cette tendance adoptée en droit marocain, se trouve partagée avec d'autres droits étatiques sur l'arbitrage. En effet, hormis la stipulation implicite de la limitation de l'étendue du contrôle prévue par le NCPC français tel qu'il a été modifié par le décret de 2011 par le biais de l'article 1514, la cour de cassation française a confirmé ce principe depuis très longtemps. Ainsi la dite cour avait rendu un arrêt énonçant qu' : «après l'observation que le rôle du juge ordonnant l'exécution est largement limité qu'il ne détient qu'un pouvoir amplement limitée et ne peut examiner si la sentence arbitrale est susceptible d'exécution ou non comme il ne peut refuser d'ordonner l'exécution sauf si l'œuvre qui lui est évoquée ne présente pas un caractère judiciaire et la sentence arbitrale n'est pas considéré jugement s'il comporte ce qui heurte l'ordre public».

B. *L'aspect formel*

L'article 327-47 de la loi marocaine sur l'arbitrage dispose : «L'existence d'une sentence arbitrale est établie par la production de l'original accompagné de la convention d'arbitrage ou des copies de ces documents réunissant les conditions requises pour leur authenticité. Si ces pièces ne sont pas rédigées en langue arabe, il doit être produit une

traduction certifiée par un traducteur agréé près les juridictions».

La production de la convention d'arbitrage ou une copie de ce document réunissant les conditions de son authenticité constitue une condition de recevabilité de la demande d'exéquatour de la sentence internationale

Le législateur marocain ne fait, par ailleurs, pas la distinction opérée dans le cadre de l'arbitrage n'interne entre clause compromissoire et compromis, à l'instar du droit international et il n'est question que de convention d'arbitrage, étant donné le fait que la distinction entre clause compromissoire et le compromis ne représente aucun intérêt pratique. La convention d'arbitrage, qu'elle prenne la forme de la clause compromissoire ou de compromis, est synonyme de «consentement à l'arbitrage ».

Ainsi, le législateur Marocain, en cherchant à substituer à la dualité du compromis et clause compromissoire une notion unitaire de convention d'arbitrage, entend marquer, en réunissant sous une dénomination unique les deux types de conventions. Que dans un cas comme dans l'autre il faut donner effet à l'engagement pris par les parties et permettre à l'arbitrage de se dérouler contribuant ainsi à l'efficacité de la sentence qui en résulte, à l'instar de la convention de New-York du 10 juin 1958 qui dispose dans son article II qu' : « On entend par convention écrite une clause compromissoire insérée dans un contrat, ou un compromis, signés par les parties ou contenus dans un échange de lettres ou de télégrammes».

Si la loi 08-05 a introduit des réformes procédurales, dont l'importance n'est pas des moindres, au droit de l'arbitrage international favorisant ainsi l'accueil des sentences internationales dans l'ordre juridique marocain, la pratique a fait révéler que cette loi souffre de certaines carences que le législateur marocain est appelé à réformer. Certaines d'entre elles on va les analyser dans les développements suivants.

II. VOIE DE RECOURS LIMITEE

La partie n'ayant pas été satisfaite de la décision rendue par le juge d'exéquatour à la contester [6] L'outil juridique disponible en ce sens, n'est que l'exercice de la voie de recours unique prévue par la loi (A), dont l'exercice est subordonné à certains motifs énumérés à titre limitatif (B).

A. La nature du recours

Une seule voie de recours est susceptible d'être exercée à l'encontre de la décision du juge de l'exéquatour en matière d'arbitrage international à savoir l'appel.

Le recours de l'ordonnance accordant ou refusant l'exéquatour des sentences arbitrales internationales est régi par les dispositions des articles 327-48 et 327-49 du CPC.

Toutefois, si l'appel de l'ordonnance refusant l'exéquatour concerne tant les sentences arbitrales internationales rendues au Maroc que celles à l'étranger, celui relatif à l'ordonnance accordant l'exéquatour ne s'applique qu'aux sentences rendues à l'étranger.

En effet, l'article 327-48 du CPC dispose que « L'ordonnance qui refuse la reconnaissance ou l'exécution est susceptible d'appel ». Cet appel n'est pas dirigé contre la sentence, elle-même, mais contre la décision de refus de reconnaissance ou d'exéquatour.

Le juge de l'exéquatour ne peut qu'accorder l'exéquatour ou le refuser, mais n'a en aucun cas le pouvoir de modifier la décision rendue par les arbitres. Un refus partiel d'exéquatour est en revanche concevable. Ceci est notamment le cas de la sentence qui contiendrait une disposition manifestement contraire à l'ordre public mais détachable de la condamnation. L'article 1057 CPCA algérien précise que l'appel est porté devant la cour d'appel dont relève le juge qui a rendu la décision d'exequatur, dans un délai d'un mois à compter de la signification de la décision du juge.

Etant donné le caractère strict qui s'attache à toutes les voies de recours en matière d'arbitrage, et particulièrement international, il ne pourrait être question qu'à l'occasion d'un pareil recours, soient examinés simultanément, même avec l'accord des parties, les recours susceptibles d'être ouverts contre la même sentence, aux titres des articles 1065 et 1058 CPCA.

En ce qui concerne la juridiction compétente à statuer sur les demandes d'appels interjetées à l'encontre des ordonnances refusant la reconnaissance ou l'exécution des sentences arbitrales internationales, elle ne serait que « la cour d'appel territorialement compétente à raison du siège de la juridiction dont relève le président de la juridiction » ayant ordonné le refus. C'est ce qui résulte de l'article 327-50 du CPC.

L'appel doit être « formé dans le délai de quinze jours à compter de la notification de l'ordonnance », et déposé conformément aux règles ordinaires réglant « la formation des appels contre les décisions judiciaires ».

Il faut constater que le législateur marocain a, dans l'objectif d'assurer l'efficacité de la sentence et d'empêcher l'utilisation des recours dans une fin dilatoire, prévu un court délai au terme duquel l'appel contre l'ordonnance refusant l'exéquatour, ne pourrait être exercé. Dans le cas où ce recours serait admis par la cour d'appel compétente, la

décision des juges de cette cour vaudrait exécuter de la sentence arbitrale. D'où la nécessité selon une opinion doctrinale marocaine, largement soutenable, pour le juge saisi d'un appel contre une ordonnance qui a refusé d'octroyer l'exécuter conformément à l'article 327-48, d'effectuer un contrôle vérifiant toutes les irrégularités pouvant faire vicier la sentence et qui sont citées à titre limitatif à l'article 327-49 du CPC.

Quant au droit français, Avant l'entrée en vigueur en France, le 1^{er} mai 2011, du décret n°2011-48 du 13 janvier 2011, ayant réformé le droit français de l'arbitrage interne et international, « la décision qui refuse la reconnaissance ou l'exécution est susceptible d'appel ». C'est ce qui résultait de l'article 1501, du chapitre 2 relatif aux voies de recours contre les sentences arbitrales rendues à l'étranger ou en matière d'arbitrage international, de l'ancien CPCF.

Cette disposition est, désormais, prévue à deux articles, compte tenu le découpage effectué par le décret de 2011, du chapitre IV, en trois sections. La première relative aux sentences rendues en France, la deuxième est liée aux sentences rendues à l'étranger, et la troisième est intitulée dispositions communes.

En effet l'Article 1523 du NCPC français stipule : « La décision qui refuse la reconnaissance ou l'exequatur d'une sentence arbitrale internationale rendue en France est susceptible d'appel », en ajoutant que « L'appel est formé dans le délai d'un mois à compter de la signification de la décision. Dans ce cas, la cour d'appel connaît, à la demande d'une partie, du recours en annulation à l'encontre de la sentence à moins qu'elle ait renoncé à celui-ci ou que le délai pour l'exercer soit expiré ».

De même, l'article 1525 du NCPC français prévoit que : « les décisions qui statuent sur une demande de reconnaissance et d'exécution d'une sentence rendue à l'étranger, en matière interne ou internationale, sont susceptibles d'appel sur les mêmes fondements que ceux de l'article 1520 de (ce code) ».

Il faut en remarquer que, nonobstant le fait que le recours en appel contre l'ordonnance refusant la reconnaissance ou l'exécution concerne aussi bien les sentences rendues à l'étranger que celles rendues en France en matière internationale, le dit recours n'a pas été prévu à la section relative aux dispositions communes ce qui fait montrer que l'objectif de concision n'a pas été atteint à ce point-là.

Il faut souligner ici, qu'il y ait une différence manifeste entre le droit marocain et le droit français concernant le délai fixé pour l'exercice des recours en général et l'appel contre la décision ordonnant le refus de l'exécuter de la sentence arbitrale internationale. Ainsi si le droit marocain détermine

ce délai dans quinze jours, à compter de la notification de la décision, le droit français fixe ce délai dans un mois à partir de la signification de ladite décision.

B. Les motifs de l'appel

Il faut noter d'emblée que Les motifs constituant l'objet du contrôle des juridictions d'appel sont les mêmes qu'il s'agisse du recours contre les ordonnances d'exequatur de sentences rendues aussi bien au Maroc qu'à l'étranger ou de recours en annulation à l'encontre des sentences arbitrales rendues au Maroc en matière internationale.

Ces motifs sont énumérés limitativement à l'article 327-49 du CPC qui dispose : « L'appel de l'ordonnance qui accorde la reconnaissance ou l'exécution n'est ouvert que dans les cas suivants : 1. le tribunal arbitral a statué sans convention d'arbitrage ou sur convention nulle ou après expiration du délai d'arbitrage ; 2. le tribunal arbitral a été irrégulièrement composé ou l'arbitre unique irrégulièrement désigné ; 3. le tribunal arbitral a statué sans se conformer à la mission qui lui avait été conférée ; 4. lorsque les droits de la défense n'ont pas été respectés ; 5. la reconnaissance ou l'exécution sont contraires à l'ordre public international ou national » [7].

Il est à noter d'après l'examen de ces cas que les lois nationales comparées ont essayé de tenir compte de la nature hybride de l'arbitrage considéré comme étant contractuel en raison de sa source et judiciaire en termes de ses effets.

Cette nature se répercute sur la nature même de la sentence arbitrale et, par voie de conséquence, sur la manière de formulation des cas constituant l'objet du contrôle judiciaire étatique ; ce qui permet d'avancer que cette situation s'est reflété sur l'efficacité de la sentence arbitrale. Ceci dit, ces cas s'élargissent de façon à s'interroger sur la validité du caractère limitatif qui leur est attribué.

En dépit de la divergence existant entre les attitudes des lois nationales concernant la détermination des cas d'ouverture de l'appel contre les ordonnances de reconnaissance et d'exécution des sentences arbitrales étrangères, il est à remarquer que ces cas s'articulent pour l'ensemble sur le fondement contractuel de l'arbitrage ou sur la nature juridictionnelle de la sentence arbitrale.

CONCLUSION

En termes de conclusion, il est lieu de déduire que le législateur marocain a pu réaliser des avancées dont l'importance n'est pas des moindres en matière d'arbitrage international en termes de procédure d'exécuter des sentences arbitrales ainsi qu'en terme de la restriction de

l'exercice de la seule voie de recours à leur encontre. Ceci s'est répercuté aussi bien sur l'accroissement du commerce transfrontalier que de l'amélioration de l'attractivité du pays des investissements étrangers.

En effet, dans l'édition 2020 du classement doing business, le Maroc gagne quatre places dans l'indice du Commerce transfrontalier pour occuper la 58^{ème} place, et sept places dans le classement général relatif à l'attractivité des investissements pour se placer 53^{ème}.

REFERENCES

- [1] Assemblée générale des nations unies, Soixante et onzième session, commerce international et développement, 2 août 2016, p.2.
- [2] Médiation, conciliation, hardship...
- [3] Introduits par le biais de la loi 08-05 ayant remplacé le chapitre VIII du titre V du code de procédure civile marocain.
- [4] Convention de New-York du 10 juin 1985 pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères, disponible sur : <http://www.uncitral.org/pdf/french/texts/arbitration/NY-conv/New-York-Convention-F.pdf> consulté le 8/12/2019.
- [5] EMARA (F.A), « *L'arbitrage commercial international par rapport à la juridiction étatique en matière de mesures provisoires et conservatoires : étude analytique et comparative* », thèse pour l'obtention du doctorat, université Laval, Canada, 2016, p.3
- [6] RAHAL (A), « *L'exécution des sentences arbitrales dans les pays du Moyen-Orient* », thèse pour le doctorat en droit, faculté de droit, université Paris I, 2002, p.154.
- [7] Toutefois le droit égyptien de l'arbitrage n'a pas fait allusion aux sentences arbitrales étrangères. L'article 58 de la loi égyptienne d'arbitrage stipule que : « 1- La demande d'exécution de la sentence arbitrale est irrecevable tant que le délai pour agir en nullité n'est pas expiré. 2- L'exécution de la sentence arbitrale rendue conformément à cette loi ne peut être ordonnée qu'après vérification des points suivants : a) qu'elle n'est pas en contradiction avec une décision rendue par les juridictions égyptiennes sur l'objet du litige ; b) qu'elle ne comporte pas une violation à l'ordre public égyptien ; c) qu'elle a été valablement notifiée à la partie qui a succombé. 3- L'ordonnance d'exécution de la sentence arbitrale est non susceptible de recours. Seul peut être formé un recours contre l'ordonnance de refus d'exécution ; ce recours est porté devant la juridiction visée à l'article 9 de cette loi, dans le délai de 30 jours à compter de la date à laquelle cette ordonnance a été rendue »

La place des systèmes d'informations dans la prise de décision

Kenza BENABDEJLIL, Youssef MRABET

LAREMO, Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca
Université Hassan 2- Casablanca-Maroc

benabdejilil.kenz@gmail.com

youssef.mrabet@estc.ma

Résumé— *L'objectif du présent travail consiste à démontrer la relation entre les systèmes d'informations et la prise de décision dans la théorie. Cet article constitue une synthèse de la partie théorique de mon projet de thèse qui traite la problématique suivante : Quelle est la place du système d'information dans la prise de décision stratégique ? Une étude qualitative va être réalisée dans les jours qui viennent afin de répondre à cette question dans la pratique, le but de cette étude qualitative sera de construire les hypothèses.*

Mots-clés— *Systèmes d'information, décision, Information, système d'aide à la décision, décision stratégique.*

I. INTRODUCTION

De nos jours, il est quasiment impossible de disposer de l'information sans utiliser un moyen des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'information constitue une matière première stratégique au service de la performance de l'entreprise et de sa compétitivité. Pour informer l'entreprise, il faut s'assurer que les informations collectées sont analysées de façon à pouvoir être prises en compte dans le processus de prise de décision, d'où l'intérêt des systèmes d'aide à la décision. [1] C'est la capacité d'acquérir les bonnes informations stratégiques et la mise à disposition de ces informations au bon moment qui permet aux décideurs de prendre la bonne décision.

La prise de décision est la principale activité et une tâche très délicate pour chaque dirigeant. Pour toutes les entreprises, les décisions sont essentielles car elles fondent leur fonctionnement, leurs actions et leurs résultats. Les décisions de toute nature nécessitent des informations pour réduire l'incertitude et la complexité qui caractérisent le contexte au moment où les choix sont faits [2].

La problématique de la décision est donc une problématique de taille, surtout s'il en sache que c'est en fonction de cette décision que va dépendre l'avenir et même l'existence de l'organisation. En respectant cet ordre d'idées et en reconnaissant le fait que l'information est un flux, véhiculé par une technologie et circulant dans un système pour produire des décisions [3]. La question centrale à laquelle nous allons essayer de répondre tout au long du

présent travail est formulée ainsi : Dans quelle mesure l'usage des systèmes d'information contribue-t-il à la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise ?

Dans la littérature, l'adoption des technologies de l'information et des systèmes d'information par les entreprises a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs. En dépit des nombreux travaux qui se sont attardés sur l'impact des systèmes d'information sur la prise de décision, le sujet de l'impact fait encore l'objet de nombreuses questions. La présente communication va permettre de mieux comprendre l'usage des systèmes d'informations et leurs effets sur la prise de décision en se basant sur une revue de la littérature qui recense les dernières recherches menées dans ce domaine. Dans une première partie, nous allons présenter un aperçu de la revue de la littérature concernant les systèmes d'informations. La deuxième partie portera sur le processus de prise de décision et la troisième partie sur la relation entre les systèmes d'information et la prise de décision dans la littérature.

II. APERÇU HISTORIQUE SUR LES SYSTEMES D'INFORMATIONS

Pour mieux appréhender la notion du « système d'information ». Il est important de définir la notion du « système » d'une manière générale. Le concept de « système » s'inspire de la théorie générale des systèmes. Dans ce cadre, tout système est caractérisé par un ensemble d'éléments qui composent le système dans sa globalité, une interaction et une coordination entre les différents éléments qui le composent, et un but ou une finalité dont chaque élément qui le compose contribue à sa réalisation [4].

A. La notion de système d'informations

Pour Reix, « un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de donnée, texte, image, sons) dans l'organisation » [5].

Dans le même ordre d'idée, O'brien écrit qu' : « un système d'information utilise des ressources humaines (utilisateur final et informaticiens) du matériel(machine et supports) et des logiciels(programmes et procédures) pour accomplir des fonction de saisie ,de traitement ,de sortie, de

stockage et de contrôle qui servent à convertir en produit informatif des ressources en donné » [6].

Pour Davis, le système d'information est un système intégré homme machine qui fournit des informations pour supporter les opérations, la gestion et la prise de décision dans une organisation. Cette définition met en avant l'importance de la dimension humaine et technologique dans un système d'information afin de résoudre le problème de l'organisation [7].

Le rôle du SI dans une organisation peut être comparé au rôle que joue le cœur dans le corps.

L'information est le sang et SI est le cœur. Dans le corps, le cœur joue le rôle d'alimentation en sang pur à tous les éléments du corps y compris le cerveau. Il régule et contrôle le sang impur entrant, traite et l'envoie à la destination de la quantité nécessaire. Il répond aux besoins de l'approvisionnement en sang au corps humain dans le cas normal et aussi en crise [8]. Le système d'information joue le même rôle dans l'organisation. Il permet dans un premier lieu la collecte des données appropriées à partir de sources diverses, de les traiter dans un deuxième lieu et ensuite de les mettre à la disposition de l'organisation. Le système pour répondre aux besoins d'information.

Aussi, le système d'information joue un rôle de coordinateur [9]. En interne, il permet de cartographier les entités de l'organisation et de les coordonner dans une logique d'action organisée afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable par les outils et techniques de gestion. En externe, Les systèmes d'information permettent de relier l'entreprise à ses partenaires dans des conditions efficaces (consultation des stocks de produits disponibles et passage de commandes par les clients directement dans le système d'information de l'entreprise, gestion des livraisons...etc.).

En résumé, on peut dire que les principaux rôles du SI sont :

- Accroître l'efficacité du processus opérationnel basé sur la collecte, le traitement et le stockage des données.
- Améliorer l'efficacité du processus de prise de décision des gestionnaires en répondant à leurs besoins informationnels, c'est à dire en leur fournissant l'information adaptée à leurs différents besoins décisionnels en temps réel.

B. Types de systèmes d'informations

Selon O'Brien, les systèmes d'informations peuvent être divisés en deux grandes catégories : système d'information sur l'exploitation et système d'information de gestion. Le système d'information de gestion est subdivisé en système de traitement des transactions, automatismes industriels et systèmes bureautiques. Les systèmes d'informations de gestion sont subdivisés en systèmes de production des rapports, systèmes d'aide à la décision et systèmes d'information pour dirigeant [10] (voir la figure N°1).

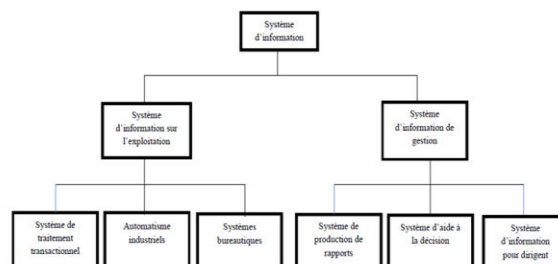


Fig. 1 Types de systèmes d'informations -O'Brien (2003)

Le système d'information de gestion est un système dont l'objectif principal est de fournir aux décideurs l'information pour les assister dans le processus décisionnel. Les besoins des décideurs varient en fonction de leur position dans l'organisation (Gestionnaires d'opérations, cadre moyens contrôleurs et cadre supérieurs dirigeants) [11]. Ce système facilite alors la prise de décision des décideurs dans les trois niveaux de l'organisation (opérationnel, tactiques, stratégique) [11]. On peut distinguer entre trois sous-systèmes du système d'information de gestion qui sont :

- 1) Les systèmes de production des rapports : qui sont les systèmes les plus utilisés dans la gestion courante de l'entreprise. Dans la plupart des organisations, la communication de l'information se fait à l'aide de rapports périodiques. Les systèmes de production des rapports fournissent aux décideurs les rapports qui leur permettent de prendre leur décision quotidienne [11].
- 2) Les Systèmes d'aide à la décision (SAD) : sont différents des systèmes de production de rapports. Ce sont des systèmes informatisés et interactifs qui font appel à des modèles de décision analytiques et aux bases de données spécifiques. Ils sont utilisés lorsqu'il s'agit des décisions semi structurées et non structurées. Ce sont des systèmes qui ont pour objectif d'assister les décideurs dans le processus de prise de décision : recherche d'informations dans la phase d'intelligence, aide à la modélisation, aide au choix par calcul ou stimulation, etc. [11].
- 3) Les systèmes d'information pour dirigeant sont des systèmes conçus uniquement pour les dirigeants des niveaux stratégiques de l'entreprise. Leur rôle est de fournir l'information stratégique. Ces systèmes permettent aux dirigeants d'avoir un accès rapide et immédiat à l'information stratégique [11].

III. LE PROCESSUS DE LA DECISION

Avant de parler du processus de la décision, il est nécessaire de parler de la notion de décision.

A. Notion de la décision

La littérature sur la décision est abondante. Tout d'abord, il convient de préciser que pour beaucoup de chercheurs, une décision n'est qu'un choix comme le dit Castles et all « *A decision is a conscious choice between at least two possible courses of action* » [12].

C'est à dire un choix à une seule option est exclu. Pour Rudan : « *la décision est une sélection d'une alternative pour deux ou plusieurs alternatives pour déterminer une option d'action* » [13].

Par ailleurs, la décision signifie le choix entre plusieurs possibilités existantes, ayant chacune des conséquences différentes, le choix sera fait selon des critères précis de sélection.[14]

Pour Lemoine, décider revient à identifier et résoudre les problèmes que rencontre toute organisation [15], Roy et Bouyssou estiment que la décision est souvent présentée comme le fait d'un individu isolé (décideur) qui exerce librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné [16]

Selon Mintzberg, une décision, qu'elle soit individuelle ou en groupe peut être définie comme « *l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu* ». [17]

La décision peut être définie comme un acte de sélection d'une solution souhaitable pour un problème parmi une ou plusieurs alternatives disponibles pour guider une action choisie vers l'objectif désiré. Par ailleurs, d'autres auteurs (Carlisle, Stoner, Trewatha et Newport, Bedeian, Plunkett et Attner, Turban, Harrison) assimilent la décision à un processus. Pour eux, la prise de décision est comme un processus de choix parmi divers plans d'action, dans le but de résoudre un problème ou d'atteindre une meilleure situation concernant les possibilités qui existent [18].

La décision ne peut être définie indépendamment de la notion de processus décisionnel. Prendre une décision, c'est mettre en œuvre un processus qui aboutira, in fine, à un choix.

On trouve aussi Simon qui définit la prise de décision comme un processus au cours duquel un individu opère un choix entre plusieurs options en vue d'apporter une solution satisfaisante à un problème identifié. Cette notion de choix indique que « *tout comportement suppose un choix – une sélection – conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence ou son autorité* » [19].

Les résultats de ces définitions nous mènent à dire que la décision est caractérisée par :

- Un processus composé d'un ensemble d'étapes.
- L'existence d'un problème qui nécessite une résolution.
- L'existence de plusieurs solutions possibles pour répondre à ce problème.
- Le choix de la solution doit être conscient et pris par un certain nombre de critères bien précis.
- La solution doit être satisfaisante par rapport au but fixé.
- La décision nécessite un temps limité.

B. Types de décisions

Les décisions peuvent être classifiées selon plusieurs critères. Selon le niveau hiérarchique, Ansoff différencie trois types de décision classés sous forme de pyramide [20] :

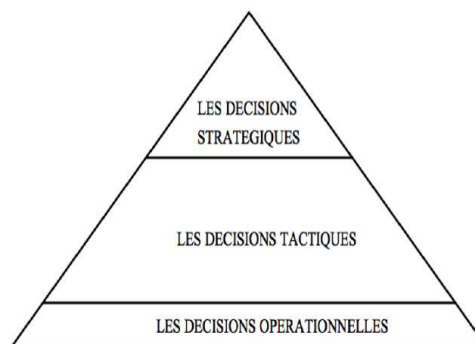


Fig. 2 Les types de décisions- Ansoff (1965)

- 1) Les décisions stratégiques : Prises au sommet de la pyramide hiérarchique (direction, cadres dirigeants). Elles déterminent la politique globale de l'entreprise ainsi que les ressources nécessaires pour son implémentation (exemple : planification, détermination des objectifs généraux, choix d'investissement, lancement d'un nouveau produit, etc.).
- 2) Les décisions tactiques : Sont des décisions qui se prennent dans le niveau moyen dans la hiérarchie. Ces décisions concernent le développement des différentes tactiques pour accomplir et réaliser les buts et les objectifs fixés par le sommet de la hiérarchie [21].
- 3) Les décisions opérationnelles : Concernent des décisions d'exécution, d'exploitation nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise (ex : passation d'une commande, planning atelier, etc.).

H. Simon propose de distinguer entre les décisions programmables et les décisions non programmables [22] :

- Les décisions programmables sont fortement structurées, si elles sont susceptibles d'un traitement algorithmique, elles peuvent effectivement être traduites par un programme d'ordinateur qui exécutera l'algorithme ; elles sont alors « programmées » au sens informatique du terme. Si leur degré de structuration ne permet pas cette solution, il autorise, dans certains cas, la mise au point d'une procédure de traitement, partiellement automatique ou non, mais en tout cas rigoureusement définie ; ces décisions deviennent « programmées » au sens organisationnel du terme par un ensemble de règles (approvisionnement, affectation, ordonnancement de fabrication, traitement comptable...)
- En revanche, les décisions non programmables ont tendance à être plus difficile, ceux sont des décisions faiblement structurées pour lesquelles on ne dispose pas de modèle stabilisé et de règle de choix invariante. Il s'agit de décisions ayant un caractère peu répétitif (absorption d'une autre entreprise par exemple).

En pratique, il n'existe pas de dichotomie entre problèmes structurés et problèmes non structurés mais un continuum du degré de structuration, allant de décisions de type algorithmique (très fortement structurés) à des décisions de type politique (très faiblement structurées). Cette variation du degré de structuration entraîne des variations dans le déroulement itératif du processus de prise de décision, à la fois dans la variété du mode de traitement des informations et dans la variation des modélisations possibles.

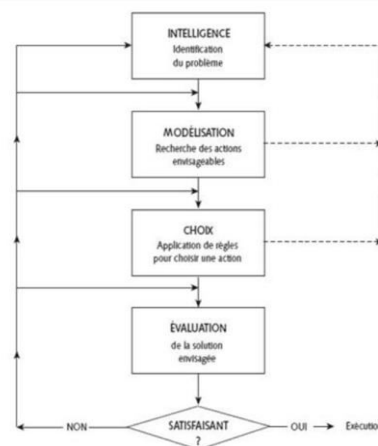


Fig. 3 Processus de prise de décision - H. Simon (1969)

Le schéma ci-dessus illustre les principales étapes du processus, et met en avant l'ordre d'occurrence des quatre phases, tout en soulignant l'effet de rétroaction qui survient après la phase d'évaluation. En effet, cette dernière est le résultat d'actions de contrôle organisationnel qui sont susceptibles de renseigner davantage sur de meilleures manières d'effectuer l'intelligence, ou alors de repérer d'autres problèmes organisationnels et managériaux qui suscitent de relancer le processus selon une boucle récurrente. Le modèle de Simon nous montre également à travers les phases du processus que le décideur est amené à recueillir, traiter, analyser et intégrer un ensemble d'informations en adéquation avec la nature du problème à traiter, ainsi que la nature de la décision à prendre.

C. Processus de prise de décision

La théorie reconnaît que le décideur a une rationalité limitée par ses capacités et ses connaissances. Son comportement ne peut pas être optimal, satisfaisant uniquement. Le décideur est influencé par son environnement psychologique qui est lui-même influencé par l'organisation. Ce n'est pas uniquement le choix qui doit être rationnel mais toute la procédure suivie pour faire ce choix. Dans ce contexte, Herbert Simon propose un modèle général I-M-C : Intelligence-Modélisation-Choix [5].

Selon H.Simon, la décision dans les organisations ne ressortit pas d'un simple calcul coûts-avantages pour optimiser une utilité espérée. Simon définit la prise de décision comme un processus au cours duquel un individu opère un choix entre plusieurs options en vue d'apporter une solution satisfaisante à un problème identifié. Cette notion de choix indique que « tout comportement suppose un choix-une sélection- conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence ou son autorité » [23].

- La phase d'intelligence est une étape primordiale, c'est l'étape de l'identification du problème. Selon Reix, tout recueil d'information relève d'une démarche volontariste et consciente de la part du décideur qui cherche à réduire son degré d'incertitude, chose que l'on peut toucher dans chaque phase du processus. En effet, et dans la phase d'intelligence, Reix considère qu'il s'agit plutôt de « la prise de conscience qu'un problème se pose, qu'il est à résoudre avec une certaine urgence et d'une importance plus ou moins prioritaire ». Selon l'auteur, le terme « problème » renvoie non seulement à une situation qui résulte de l'évolution courante des activités de l'entreprise, mais également à une situation d'opportunité que l'entreprise chercherait à saisir, en saisissant des opportunités de l'environnement interne de l'entreprise ou en stimulant des synergies. La phase d'intelligence du problème est donc capitale. L'art du gestionnaire consiste d'abord à définir le problème avant de choisir une solution [5]. Dans le domaine de gestion, les problèmes ne sont pas

définis à priori. Une situation devient problématique lorsque la réalité observée ne correspond pas à ce qui était attendu ; c'est l'existence de ces différences qui révèle un problème, une dissonance cognitive. Un exemple évident est celui de la gestion budgétaire où les écarts entre la réalité et le budget constituent des signaux révélateurs d'une situation éventuellement problématique [5].

- La phase de modélisation est l'étape où se fait la recherche et la conception des actions envisageables. Les décisions considérées comme programmables sont structurées au sens informatique par algorithme ou au sens organisationnel par des procédures stables. La modélisation des décisions non programmables qui sont peu répétitives est faite en faisant appel à des heuristiques : analogies, ancrage par appel à l'expérience, intuition, approximation....
- La phase de Choix-évaluation est une étape de sélection et d'évaluation des solutions. Pour H. Simon, Cette phase donne lieu à une sélection qui « [...] n'évoque aucun processus conscient ou intentionnel. Il montre simplement qu'en choisissant tel ou tel type d'action, l'individu renonce par la même à d'autres alternatives ».

À la suite de ce premier travail pionnier de H. Simon, nombreux travaux et publications ont vu le jour, dont notamment le travail de Le Moigne, qui a développé un modèle canonique du processus de prise de décision qui s'est beaucoup inspiré du modèle de Simon [24].

Le Moigne soutient les propos de Simon et considère que la décision peut être représentée comme un travail de calcul symbolique. Le processus de prise de décision est alors considéré comme un processus cognitif de résolution de problèmes, et composé de trois principales phases :

- L'intelligence : c'est la phase de perception des problèmes organisationnels ;
 - La modélisation : Appelée aussi conception, c'est la phase de modélisation de solutions potentielles et plausibles ;
 - Le choix : c'est la phase de sélection parmi les alternatives et éventualités en vue de choisir une solution opérationnelle ;
- Le modèle proposé par Jean-Louis Le Moigne explique le déclenchement de la première phase d'intelligence par l'écart et la dissonance entre le réel voulu et le réel perçu. L'organisation vue comme un organisme finalisé, vise à réduire en permanence, de façon adaptative, la dissonance résultant de l'écart entre le réel voulu et le réel perçu. Ce comportement est dit complexe, dans la mesure où « toute action rétroagit sur l'environnement, qui lui-même rétroagit sur l'organisme » : les finalités modifient le réel voulu et elles ont un impact sur la sélection des solutions [5].

Henry Mintzberg a proposé un modèle qui décompose le modèle IMC dans la pratique des organisations en sept procédures principales et met notamment l'accent sur une dernière phase supplémentaire d'implantation de la solution pour ensuite l'évaluer [5].

IV. LA PLACE DES SYSTEMES D'INFORMATION DANS LA PRISE DE DECISION

Dans la section précédente, nous avons présenté le modèle de processus de décision de H.Simon constitué de quatre phases : L'intelligence du problème, la conception des solutions possibles, le choix d'une solution et enfin l'implantation et l'évaluation de la solution. Les systèmes d'information peuvent assister le décideur aux différentes étapes du processus comme le montre la figure ci-dessus :

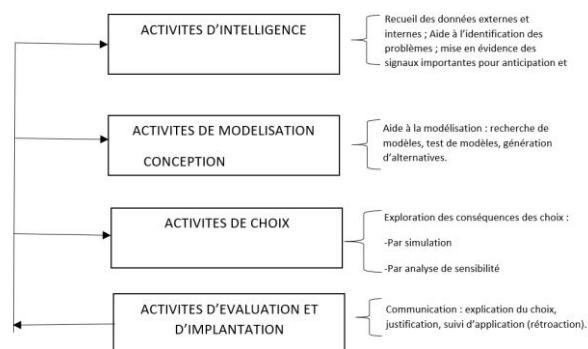


Fig. 5 L'aide à la décision selon les étapes du processus de décision – REIX (2002)

Selon Reix « les technologies de l'information peuvent être utilisées dans chacune des étapes du processus de décision IMC.

Pendant la phase d'intelligence, l'assistance des technologies de l'information consistera à fournir l'information externe et interne indiquant l'existence d'un problème à résoudre et facilitant son identification à partir de signaux variés. Il s'agit donc d'une aide au diagnostic.

Pendant la phase de modélisation, l'assistance des technologies d'information devra faciliter la recherche d'une solution, donc la conception d'un modèle reliant des variables d'action et des résultats, à partir des représentations issues de la phase d'intelligence. Si la décision est assez bien structurée, ce modèle peut être décrit sous une forme algorithmique calculable (par exemple, un modèle de réapprovisionnement classique). Dans les autres cas, le modèle est incomplet, les variables ne sont pas toutes mesurables, les relations entre variables sont floues et les résultats non exactement calculables.

Enfin, pendant la phase de choix, l'assistance des technologies de l'information devra aider à sélectionner une solution parmi celles développées au cours des phases précédentes. On peut alors procéder à des simulations (que se passe-t-il si je fixe telle valeur au prix de vente ?) ou à des analyses de sensibilité (quelle sera la hausse des quantités vendues si j'augmente la commission de 10% ?). Les

capacités de calcul offertes par les technologies de l'information permettent ainsi le test rapide de nombreuses alternatives en faisant varier les valeurs des variables d'action ou des critères.

Pendant la phase d'implantation et d'évaluation, l'assistance possible consiste d'abord dans l'aide à la communication : diffusion et explication de la décision nouvelle à ceux chargés de la mettre en œuvre. Bien évidemment, le système d'information doit permettre de surveiller la mise en application, de suivre pas à pas les effets de l'application.

Le domaine de l'aide à la décision dans les organisations a longtemps été associé aux SIAD (systèmes interactifs d'aide à la décision), assez directement issus des théories de la décision vue comme un calcul. On peut considérer que c'est plutôt la vision procédurale de la décision qui est le fondement théorique des outils du type Tableaux de bord ou du type informatique décisionnelle avec la fouille de données sur des entrepôts de données. Ces systèmes ont pour objectif d'assister les décideurs dans le processus de prise de décision : recherche d'informations dans la phase d'intelligence, aide à la modélisation, aide au choix par calcul ou stimulation, etc. [11].

Tous les dirigeants d'entreprises estiment que le système d'information est indispensable à la prise de décision. En ce qui concerne la contribution des systèmes d'informations dans les phases du processus décisionnel, les indicateurs sont favorables en ce qui concerne les deux premières étapes qui sont l'identification du problème ainsi que pour la conception des solutions envisageables et défavorables dans les trois dernières étapes. La contribution des systèmes d'information à certaines phases du processus décisionnel est faible mais sa contribution à l'efficacité globale de la prise de décision est bonne [25].

Le système d'information à travers les ERP peut aider les gestionnaires à trouver une solution optimale à des problèmes organisationnels, opérationnels et stratégiques [26], car l'identification des problèmes et l'analyse pour la prise de décision est importante pour accroître les systèmes de soutien de décision. En outre, les systèmes d'informations intégrés sont essentiels pour regrouper différents types d'informations en phases pertinentes et créer de bonnes sources d'information qui peuvent être utiles à des fins de prise de décision [27]. Principalement, les gestionnaires qui sont tenus de prendre des décisions sur une base constante bénéficient de la mise en place du système ERP, ce qui renforcera leur décision, leurs capacités d'améliorer l'interprétation des problèmes.

V. CONCLUSION

Depuis le modèle de prise de décision développé par H.A. Simon, dans son célèbre ouvrage *Administrative Behavior*, où la décision est présentée comme étant un processus rationnel composé d'étapes logiques, le domaine de la prise de décision est devenu un champ de recherche qui a intéressé la communauté scientifique. Ainsi, la prise de décision est le processus de parvenir à une décision par la recherche, l'identification, l'analyse et l'assimilation des données par l'intermédiaire de la communication et de tirer des conclusions. Ce processus nécessite l'appui des systèmes d'informations [28].

Ce présent travail constitue une synthèse de la partie théorique de mon projet de thèse qui traite la même problématique : Quelle est la place du système d'information dans la prise de décision stratégique ? Une étude qualitative va être réalisée dans les jours qui viennent afin de répondre à cette question dans la pratique, le but de cette étude qualitative sera de construire des hypothèses à cette problématique.

REFERENCES

- [1] B.Wieder, M.L.Ossimitz, "The Impact of Business Intelligence on the Quality of Decision Making – A Meditation". *Procedia Computer Science*, 64 : 1163 – 1171.2015
- [2] L. Raymond, F. Bergeron, "Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success". *Int. J. Project Management*, 26, 2008
- [3] Kowalski Y., Widmer M., « Aide à la décision par l'analyse sémantique des interactions dans l'organcube. *Revue des Sciences de Gestion- Direction et gestion*, n° 220-221, p. 49-60. 2006.
- [4] D.durand (1983), « la systémique : Que sais-je ? », Edition Presse universitaire de France, 2eme Edition, p 09.
- [5] R.Reix(2005), « système d'information et management des organisations », Edition Vibert ,5eme Edition, p 03.
- [6] J.A.O'Brien(1993), op cité, p 17.
- [7] G.B. Davis (1974), « conceptual foundation : structure and development », p 05.
- [8] T. Hailu (2014), « The Impact of Information System (IS) on Organizational Performance: With Special Reference to Ethio-Telecom Southern Region, Hawassa », *European Journal of Business and Management*, Volume 6, N°37, p2
- [9] L. RAYMOND (1988), « La sophistication des systèmes d'information en contexte de PME : une approche par portefeuille d'applications », *Canadian Journal of administrative Sciences*, volume 5, N°2, pp.32-39.
- [10] O'Brien (1995) p 24
- [11] R.Reix(2011), « système d'information et management des organisations », Edition Vibert ,5eme Edition, p 03.
- [12] Cité par D.Ali (2008), « *Optimality in Translation* », Edition Write scope Pty Ltd, p 56.
- [13] R. B. Rudani (2013), « *Principles of Management* », Edition Tata McGraw Hill Education Private Limited, p230.
- [14] Cité par, D.Ali(2008), op cite, p 56
- [15] A. Abdelkader (2010), « *Aide à la Facilitation pour une prise de décision Collective : Proposition d'unModèle et d'un Outil* », Thèse de doctorat, université Toulouse III, Edition Toulouse, p 07.
- [16] Cité par A.Abelkader (2010), Idem, p 07.

- [17] H.Mintzberg (2003), «*Structure et dynamique des organisations* », Edition Paris, 1er Edition, p 26.
- [18] H.A. Al-Tarawneh (2012), « *The Main Factors beyond Decision Making, Journal of Management Research* », Journal of Management Research, Avril, Volume 4, N° 1, p 03.
- [19] Cité par R. Leurebourg(2014), « *Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle* », Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation, volume 2, p 06.
- [20] K. Ghuman (2010), « *Management : Concepts, Practice & Cases* », Edition The Tata McGraw Hill Education PLT Limited, p206.
- [21] J. Patrick et all (2008), « *Management* », Edition Barron's, 4ième Edition, p95.
- [22] Simon A.H., « *Administrative Behavior* ». Londres, Mac Millan Ltd, 1976.
- [23] Cité par R. Leurebourg (2014), « *Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle* », Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation, volume 2, p 06.
- [24] LE MOIGNE J.-L., « *L'intelligence de la complexité* », L'Harmattan, 1999
- [25] Y.Brahim, «*Contribution du système d'information à la prise de décision: Cas des entreprises de Bejaia*», 2016.
- [26] A. Ouiddad, B. Achchab, C. Okar, «*Les déterminants de l'influence des ERP sur le processus de prise de décision*». Proceeding du 9ème Edition du colloque International LOGISTIQUA, 880-891.Berrechid. Maroc. 2016.
- [27] P. Ifinedo, «*Examining the influences of external expertise and in-house computer/IT knowledge on ERP system success*». J. Systems and Software, 84 :2065-2078. 2011.

Les contraintes d'une économie dépendante d'une ressource naturelle ; cas de l'Algérie

Nassima HAMIDOUCHE¹

Les mécanismes de blocage de la croissance par les ressources naturelles a fait l'objet d'une large littérature. Nous proposons dans cet article d'étudier l'effet des ressources naturelles sur la croissance avec une étude de cas sur un pays riche en ressources pétrolières et gazières qui est l'Algérie. L'objectif de cet article est d'étudier comment l'utilisation des revenus pétroliers par l'Etat, à travers des dépenses publiques excessives, ne permet pas une croissance soutenue.

¹ Enseignante à l'Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée (ENSSEA), chercheure associée au CREAD, Alger, Email : hnassima2020@gmail.com

Introduction :

La croissance économique est l'augmentation durable du volume des biens et des services disponibles dans une économie nationale. Cette production dépend de certains facteurs comme le travail, le capital, le capital humain, les ressources naturelles et la technologie.

Les ressources naturelles RN sont extraites du sous-sol ou offertes par le sol. Elles sont constituées par les matières premières (pétrole, gaz, minerais) et les denrées alimentaires.

Les ressources naturelles en tant que matières premières sont indispensables à la croissance économique puisque, d'une façon générale, il n'y aurait pas d'activité économique sans matières premières. Certaines économies bien dotées en ressources naturelles ont connu un développement rapide (e.g. Les Etats-Unis), alors que d'autres comme le Japon se sont développées sans de telles ressources. Mais par ailleurs, de nombreuses économies ont vu leur situation se détériorer suite au *boom* dans le secteur des ressources naturelles.

Cette contradiction a inspiré plusieurs économistes pour étudier l'influence de l'abondance en ressources naturelles sur la croissance et le développement ou comment elles les entravent ? L'économiste britannique Richard M. Auty en 1993 a décrit ce

phénomène comme « La malédiction des ressources naturelles ». Autrement dit, les ressources naturelles ont un impact négatif sur la croissance.

Au début des années 1970, l'Algérie avait mis en place un modèle de développement afin d'arriver rapidement à une industrialisation lourde, financée par les recettes du secteur des hydrocarbures, lequel occupe une part importante dans l'économie. La chute du prix du pétrole de 1986 et la crise de la dette des années 1980 ont montré les limites d'une telle stratégie ainsi que la fragilité de l'économie dépendante du seul secteur pétrolier. Depuis cette date, l'Algérie a carrément sombré dans une vraie crise économique qui a abouti au programme d'ajustement structurel (PAS). Des réformes structurelles ont été lancées au début des années 90, pourtant le secteur des hydrocarbures continue de jouer le rôle du précurseur de la croissance économique, de par son importance ; plus de 90% des revenus des exportations, 45% des recettes de l'Etat et 22% du PIB (source : Ministère des finances (MF)). Cette dépendance vis-à-vis des recettes pétrolières rend le pays captif et vulnérable au moindre retournement des cours pétroliers.

Entre 2004 et 2014, la hausse des prix du pétrole avait permis à l'Algérie de

connaître une ère de prospérité en termes d'entrée en devises, avec un niveau des réserves de change de 194 Milliards USD en 2013 -jamais atteint dans le passé-. Devant cette situation d'aisance en ressources financières et dans le souci de ne pas oublier de tirer des leçons du passé, nous allons examiner dans ce travail, si l'Algérie a réussi à sortir de la dépendance pétrolière et à connaître le chemin du développement. Nous proposons ainsi dans ce travail la démarche suivante, nous commençons par présenter une brève revue de littérature sur les mécanismes de

I- Brève revue de littérature sur les mécanismes de blocage de la croissance par les ressources naturelles (RN) :

Durant les quarante dernières années, l'industrie pétrolière a généré des revenus conséquents pour les pays exportateurs nets de pétrole. Pourtant, les performances économiques de ces pays ont été décevantes. Visiblement, la rente pétrolière n'a pas apporté le développement et la prospérité économique attendus. Ces ressources pétrolières peuvent par contre être considérées comme un obstacle au développement et à la croissance, d'où la notion économique de '*malédiction des ressources naturelles*' (Auty, 1993), qui met en évidence le constat déconcertant

blocage de la croissance par les ressources naturelles. Ensuite, nous traiterons le cas de l'Algérie en tant que pays riche en hydrocarbures. Pour cette deuxième partie, nous mettrons en évidence le caractère dépendant de l'économie algérienne aux recettes pétrolières, autrement dit au prix du pétrole. A travers ce que nous aurions appris dans la revue de la littérature, nous analyserons enfin quelques canaux, notamment comment la politique budgétaire financée par la rente pétrolière ne permet pas une croissance soutenue en Algérie.

que des pays riches en ressources naturelles aient une croissance plus lente et non soutenue comparée aux pays pauvres en ces ressources. D'après la figure 1, le PIB par habitant pour quelques pays pauvres en ressources pétrolières, comme le Maroc, la Tunisie et la Turquie, a plus que triplé entre 1970 et 2018. Le PIB/habitant a été multiplié par cinq pour l'Indonésie et par six pour la Malaisie pour la même période. Alors que le PIB/habitant de l'Algérie, le Congo et Oman, pays riches en pétrole², n'a même pas doublé. Il a pratiquement stagné pour l'Angola et a même baissé pour l'Arabie-Saoudite.

² Les pays que nous avons considérés comme riches en pétrole ont une moyenne sur la période 1970-2010 du rapport (rente pétrolière/PIB) ≥ 10 %. L'Indonésie, la Malaisie, ce sont des pays qui ont du pétrole mais qui ont très vite cherché à diversifier leurs économies.

Figure 1 : Evolution du PIB/habitant entre 1970 et 2018 dans

	1970	1980	1990	2000	2010	2018
Pays pétroliers						
Algérie	2707,63	3642,56	3571,19	3557,20	4480,79	4815,57
Angola	..	3179,54	2685,78	2195,63	3587,88	3229,62
Rép. du Congo	1677,22	2326,45	2809,48	2438,95	2809,69	2651,70
Arabie saoudite	22133,90	36703,14	18105,91	18352,03	19262,55	20775,20
Oman	9239,16	9907,36	14903,15	18698,55	19281,17	15663,91
Pays non pétroliers						
Maroc	1019,25	1351,21	1725,71	1976,09	2839,93	3357,36
Tunisie	1253,39	2027,11	2224,85	3001,78	4141,98	4402,02
Malaisie	1915,87	3317,27	4536,97	7007,04	9040,57	12109,49
Indonésie	772,13	1231,20	1707,82	2143,66	3122,36	4284,65
Turquie	4221,15	4986,68	6774,62	8237,60	10672,39	15026,71

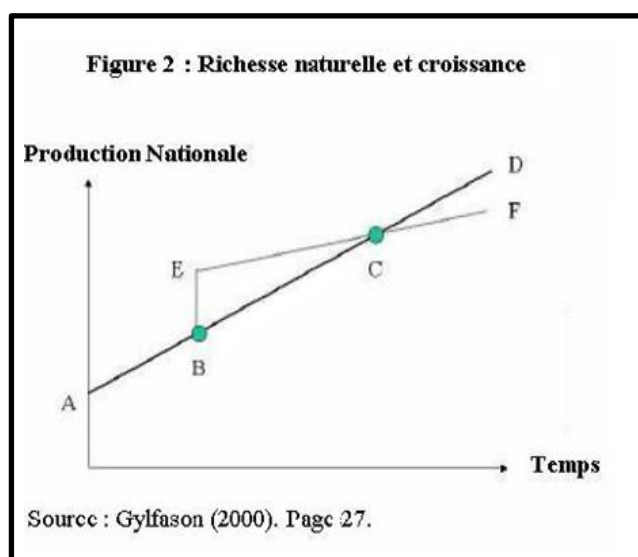
Source : Banque Mondiale.

Cette *malédiction* des ressources qui est induite par le fait de l'importance de l'industrie primaire au détriment des autres activités, lesquelles sont importantes pour la croissance (telles que l'éducation, les industries manufacturières, les bonnes institutions). En négligeant tous ces facteurs, les ressources naturelles peuvent freiner la croissance alors qu'elles sont censées lui être bénéfiques. Le graphique 2 nous donne une illustration simple du phénomène de la *malédiction* des richesses naturelles

n'y avait pas eu de boom, toutes choses égales par ailleurs (Gylfason, 2000).

Cependant, les recherches sur les obstacles de développement dans certains pays riches en ressources primaires ont commencé depuis très longtemps. *La théorie de la dépendance et de la domination* était une explication majeure du désavantage économique des économies fortement dotées en ressources primaires (Prebish, 1950). Quelques années plus tard, notamment depuis la crise pétrolière des années 1970, les chercheurs ont commencé à

s'intéresser plus précisément au rôle des revenus pétroliers dans les économies (Gregory, 1976). Dans les années 1980, le *Dutch Disease* -à savoir un afflux massif et inattendu de ressources peut avoir des



Selon le graphique précédent, un boom des RN va augmenter l'output d'un pays concerné, du point B au point E. Mais si ce boom finit par affecter la croissance, alors après un certain temps et à partir du point C, le pays va connaître une croissance économique moindre que s'il

effets négatifs sur le reste de l'économie- était l'explication majeure du phénomène de la *malédiction*.

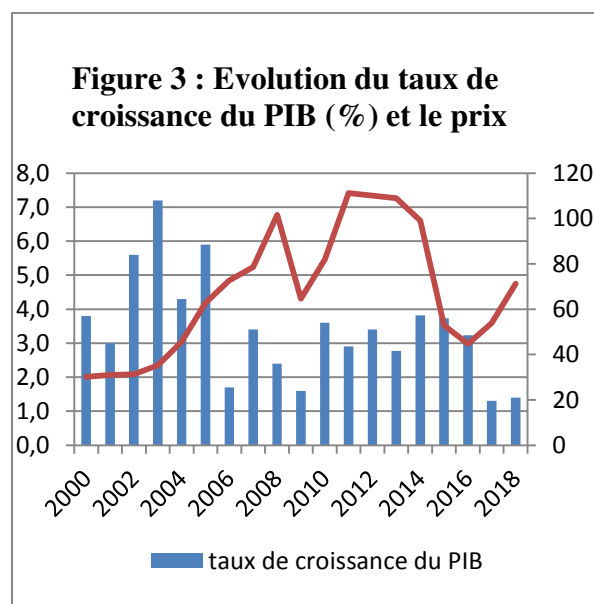
Depuis le milieu des années 1990, beaucoup de travaux de recherche ont été élaborés pour expliquer les voies par lesquelles les RN deviennent une 'contrainte'. Sala-i-Martin et Subramanian (2003) considèrent que les RN entravent le processus de développement à travers la faiblesse des institutions. Ross (2001) considère que la *malédiction* vient de l'absence de démocratie dans beaucoup de pays exportateurs de pétrole. Gylfason (2001, Behbudi et al 2010) trouvent que les pays riches en RN enregistrent de mauvais

scores en termes de niveau d'éducation. Une autre explication du freinage de la croissance par les RN est la pro-cyclicité de la politique budgétaire, autrement dit une hausse des recettes pétrolières entraîne des dépenses publiques excessives – souvent non rentables pour les investissements en capital- (Robinson et Torvik (2005), Philippot (2008), Medas et Zakharova (2009)). Enfin, pour Humphreys, Sachs et Stiglitz (2007), une économie dépendante des RN est une économie vulnérable principalement à cause de la volatilité des prix de ces matières sur le marché international.

II- L'économie algérienne et le pétrole ; la dépendance continue

Après la chute du prix du pétrole en 2014, le taux de croissance économique est passé de 3,8% en 2014 à 1,4% en 2018 et la part du secteur des hydrocarbures est passée de 28% en 2014 à 22% en 2018. L'Algérie démontre encore une fois que son économie est vulnérable car sa croissance dépend toujours d'un seul secteur pétrolier, à savoir du prix du pétrole, lequel est très volatil et dépend d'un marché international.

Autrement dit, la contribution 'critique' du secteur pétrolier dans les agrégats économiques, soit 45% du budget de l'Etat et plus de 90% des exportations totales, montre que l'Algérie n'a pas réussi à mettre en place des stratégies efficaces de diversification du tissu économique et reste



A partir de la figure 3, nous constatons que l'évolution de la croissance en Algérie suit l'évolution du prix du pétrole, autrement dit de la rente pétrolière.

mono-exportateur. C'est le manque de diversification dans la structure du commerce qui nuit à la croissance et non les RN (Lederman et Maloney, 2007). Dans ce qui suit, nous allons essayer d'analyser ce qui empêche l'économie algérienne de connaître une croissance soutenue, en analysant comment la rente pétrolière est utilisée par l'Etat puisqu'elle alimente une grande partie de son budget. Mais avant cela, il est indispensable de revenir sur une contrainte majeure d'ordre énergétique, à savoir l'économie algérienne dépend d'une ressource fossile et donc non renouvelable.

III- Les contraintes d'une économie spécialisée dans un seul secteur pétrolier :

Par sa dépendance du secteur des ressources, la croissance en Algérie est entravée aussi bien par des facteurs d'ordre économique que par une contrainte énergétique (disponibilité limitée des ressources).

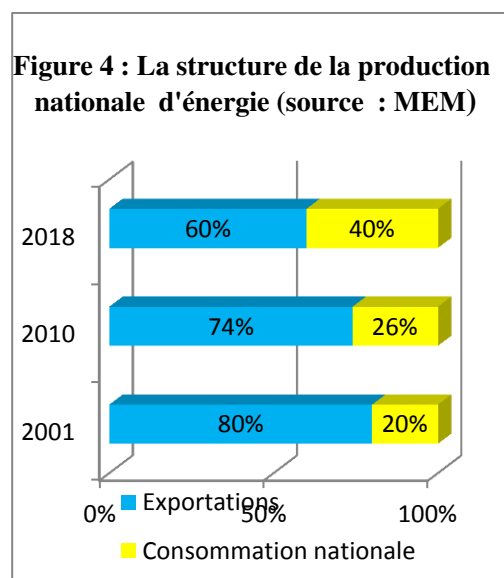
III-1. Le pétrole est une ressource épuisable.

Les contraintes de développement dans les pays dépendants des ressources pétrolières sont liées à la nature même de ces ressources. Le pétrole est une ressource épuisable non renouvelable et donc

l'extraction d'aujourd'hui fait baisser le niveau des réserves de demain.

Selon Bairoch (1969), l'exploitation prématurée des sièges les plus rentables en pétrole et minerais, dont la production est exportée, peut dix à quinze ans plus tard handicaper fortement le pays en question au moment où celui-ci aurait réuni les conditions nécessaires pour valoriser ses propres matières premières et ses capitaux.

L'extraction doit obéir à un taux optimal fixé par l'Etat qui doit à son tour tenir compte : du volume des réserves souterraines, de la capacité d'absorption de l'économie aux recettes d'exportation et de l'importance des besoins de l'économie en cette matière, une fois que le tissu productif hors hydrocarbures aura été installé (Mouhoubi, 2006).

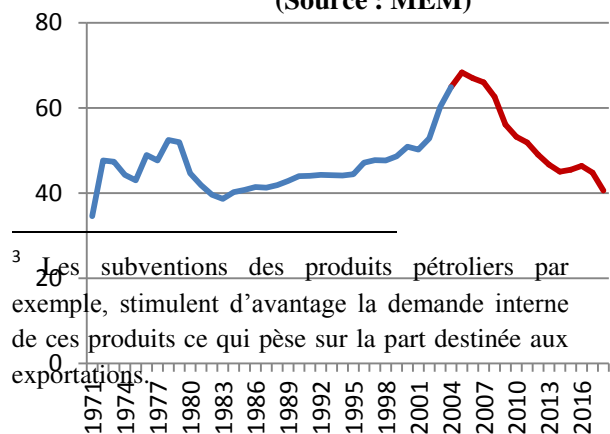


Selon les statistiques du Ministère de l'énergie et des mines (MEM), le niveau de production énergétique en Algérie avait atteint un pic en 2005 avec une valeur de 180.6 Millions de tep (tonne équivalent pétrole) alors qu'il était de 148.8 Millions de tep en 2002 et de 165.5 Millions de tep en 2018. Par contre, la consommation nationale a augmenté en passant de 30.8 Millions de tep en 2001 à 65.7 Millions de tep en 2018³, soit un passage en termes de part de 20 % à 40% de la production totale (figure 4).

L'extraction actuelle des ressources sous terraines nous permet de voir qu'aujourd'hui, l'Algérie se positionne du côté décroissant de sa courbe de production des hydrocarbures et *la fin du pétrole algérien* s'approche à moins qu'il y ait de nouvelles découvertes. Cette baisse de la production a un effet direct sur le niveau des exportations du pétrole et ses dérivés lequel est en déclin depuis l'année 2005 (figure 5).

Les exportations en valeurs n'ont pas été affectées car le prix du baril était en croissance. Pourtant, en 2011 –avant même la chute du prix de pétrole- les exportations de pétrole en valeurs étaient en baisse, elles sont passées de 28 747 Millions USD en 2011 à 12 144 Millions USD en 2018 (source : MF). Ce qui prouve que le déclin rapide des exportations de pétrole en volume ne peut être automatiquement compensé par la hausse du prix. Enfin, le taux de croissance de la VA du secteur des hydrocarbures est négatif depuis 2006 (à l'exception des années 2015 et 2016) à ce jour (figure 6).

Figure 5 : Les exportations algériennes du pétrole, condensat et produits raffinés entre 1971 et 2018 (Millions de tonnes)
 (Source : MEM)



³ Les subventions des produits pétroliers par exemple, stimulent d'avantage la demande interne de ces produits ce qui pèse sur la part destinée aux exportations.

**Figure 6 : Evolution du taux de croissance
 des secteurs d'activités (en %)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agriculture	-3,8	21,1	4,9	11,6	7,2	8,2	2,5	6,0	1,8	1,0	5,0
Hydrocarbures	-3,2	-8,0	-2,2	-3,3	-3,4	-6,0	-0,6	0,2	7,7	-2,4	-6,4
Industries	6,2	8,5	3,4	4,2	5,1	4,0	4,0	5,0	3,7	4,7	4,1
BTPH	8,7	8,5	8,9	5,2	8,2	6,8	6,8	4,7	5,0	4,6	5,2
Services marchands	8,6	7,7	7,3	7,3	6,4	8,5	8,1	5,4	2,8	3,7	3,7
Services non marchands	6,4	7,4	5,7	5,5	4,1	3,9	4,4	3,6	1,8	0,5	2,7
TVA	12,7	10,0	3,3	1,2	9,1	11,9	8,9	5,7	-1,2	-1,9	0,3
DD	7,9	5,9	5,4	-3,0	45,0	18,0	-5,1	7,4	-8,1	-10,2	-11,4
PIB	2,4	1,6	3,6	2,9	3,4	2,8	3,8	3,7	3,2	1,3	1,4
PIB HH	6,7	9,6	6,3	6,1	7,2	7,3	5,6	5,0	2,2	2,1	3,3

Source : Ministère des finances (MF)

III-2. Un secteur pétrolier "enclavé" :

La notion "d'enclave" a été utilisée par plusieurs économistes pour expliquer les limites de l'industrialisation dans les pays du Tiers-Monde exportateurs des matières premières. Bairoch (1969) avait analysé les conséquences du développement de l'industrie extractive dans les pays sous-développés. Selon l'auteur, le développement de ce type d'industrie devait automatiquement générer sur place une industrie de transformation pour l'élaboration des minerais extraits, ce qui n'est pas le cas, à savoir l'absence d'effets favorables à la continuation en aval de l'activité extractive. Par ailleurs, l'auteur avait comparé le taux de croissance du secteur minier et du secteur manufacturier

pour 19 pays sous-développés entre 1958 et 1965. De cet examen, il est apparu que parmi les pays qui avaient enregistré une forte expansion du secteur minier, avaient de faibles taux de croissance de l'industrie manufacturière. Il conclut que la forte extension de l'industrie extractive n'a pas favorisé le développement de l'industrie manufacturière. Ce qui confirme le caractère 'enclavé' de l'industrie extractive qui n'a aucun effet –voire effet négatif- sur le reste de l'économie.

Ce phénomène est observé dans l'économie algérienne à travers l'évaluation de la part d'énergie consommée par les secteurs porteurs de développement (e.g. Industrie) qui est très faible. En effet, il suffit d'analyser le bilan énergétique du secteur

des hydrocarbures en Algérie, nous remarquons que près de 25% de la consommation nationale revient au secteur lui-même ainsi qu'au secteur pétrochimique en tant que consommation intermédiaire et 74% constitue la consommation finale. Dans cette consommation finale, près de 50% est destiné au secteur des ménages, 32% est destiné au secteur des transports et seulement 22% à l'Industrie et au BTP.

L'industrie manufacturière –constituée à 90% de l'agroalimentaire- consomme à peine 2% de la consommation totale d'énergie. Cette énergie disponible avec toutes ses formes n'a pas permis l'essor du secteur manufacturier, lequel est considéré comme le moteur principal de la croissance puisqu'il engendre des externalités positives sur le reste de l'économie : transmission du savoir-faire et progrès technologique.

Après avoir mis en évidence la part dérisoire consommée en hydrocarbures en tant que matière première par les secteurs porteurs, nous déduisons que l'industrie pétrolière en Algérie est une industrie enclavée. Ses effets d'entraînement sur le reste de l'économie sont pratiquement inexistantes. Dans ce qui suit, nous nous intéresserons à la façon dont l'Etat utilise les revenus de l'industrie pétrolière.

III-3. Utilisation de la rente pétrolière par l'Etat ; politique budgétaire expansive.

Une partie de ces revenus d'exportations du pétrole revient à l'Etat sous forme de fiscalité pétrolière. Dès lors que ces revenus deviennent importants, suite à une hausse du prix du pétrole, l'Etat a opté pour une politique budgétaire expansive. En plus de l'amplification des importations, l'Etat a entamé des programmes d'investissement de grande envergure.

III-3.1. La pro-cyclicité de la politique budgétaire.

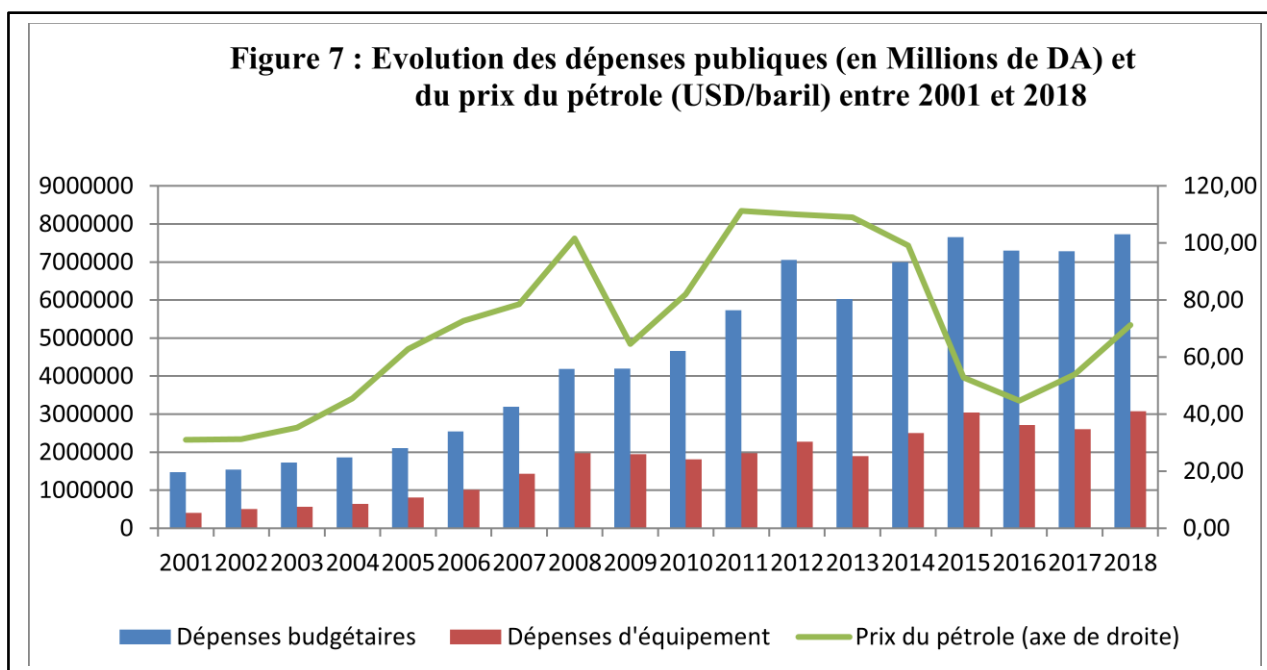
La pro-cyclicité de la politique budgétaire signifie que durant les périodes de 'boom' des recettes, dû à une augmentation du prix du pétrole, le gouvernement est tenté par des dépenses proportionnelles, ou plus que proportionnelles ; et durant les périodes de chute des recettes, les dépenses baissent. Mais souvent, les bénéfices des années fastes sont transitoires alors que les problèmes générés durant les périodes de chute des prix du pétrole sont durables (Humphreys, Sachs et Stiglitz, 2007).

Dans la théorie économique, une expansion des dépenses publiques devrait jouer le rôle de facteur de croissance économique à condition que sa gestion soit efficace. L'investissement public dans le

développement des infrastructures permet l'amélioration des performances en termes de croissance en stimulant le décollage économique (Veganzones 2000).

Selon Robinson et Torvik, (2005), en période de hausse des prix du pétrole, les gouvernements se lancent dans de grands projets d'investissement dont généralement les rendements sont faibles appelés les 'Eléphants blancs'. Ces projets sont souvent concentrés dans l'industrie lourde et la taille des projets est souvent inadaptée à la structure économique (Philippot, 2008). Ces investissements, financés par la rente

pétrolière, sont confrontés à un manque de capacité d'absorption du capital par absence d'une base productive. Par ailleurs, la création d'emplois dans ce genre d'activité est très limitée et ces emplois sont souvent temporaires. Par ailleurs, Ross (2001) trouve que dans les pays riches en pétrole, les gouvernements peuvent acheter la paix sociale grâce aux revenus pétroliers à travers des dépenses publiques importantes et un régime fiscal modéré pour détourner la population de l'intérêt d'une réelle démocratie, ce qu'il appelle *l'effet rentier*.

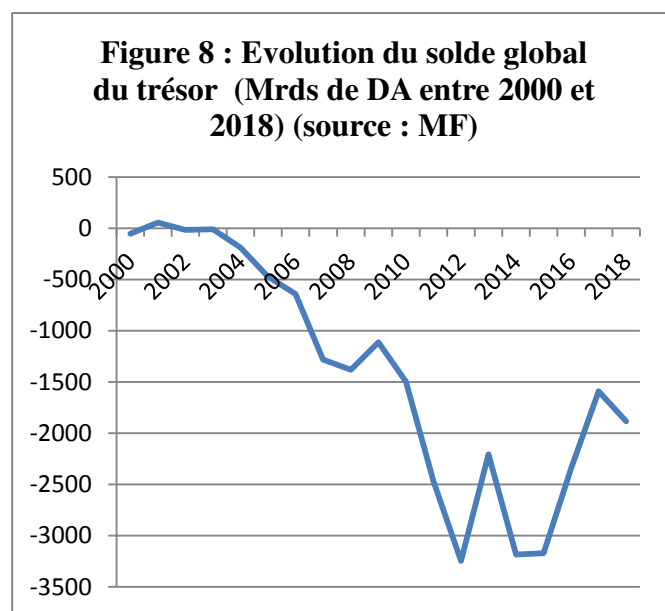


Dans la figure 7, nous observons bien une pro-cyclicité de la politique budgétaire en Algérie, à savoir des dépenses publiques excessives liées à l'abondance des recettes pétrolières et donc à la hausse du prix du pétrole. Des travaux empiriques, utilisant

les modèles vectoriels à correction d'erreur VECM, ont démontré que ces programmes d'investissement publics ont un effet à court terme sur le PIB et aucun effet sur la relance

économique à long terme⁴. Ces investissements concentrés en grande partie dans les infrastructures⁵ quand ils ne sont pas rentables n'améliorent pas la croissance d'une façon durable et sont souvent interrompus dès lors que le prix du pétrole subit un choc négatif.

Selon Sid Ahmed (1983), *le comportement rentier* des pays arabes riches en pétrole donne toute l'apparence du développement mais sans la croissance, c'est-à-dire sans l'existence d'une réelle base productive. En effet, les dépenses énormes qu'assurait l'Etat algérien en cette période de *boom des ressources* donnait l'impression d'un certain bien être ou prospérité économique. Ceci à travers la création de quelques postes d'emplois⁶ dans le cadre de la réalisation des programmes d'investissement et la revalorisation des salaires, mais il n'y a eu aucun impact sur la croissance. En plus, ces dépenses énormes ne faisaient que creuser le déficit budgétaire (figure 8).



Un autre signe de la vulnérabilité croissante peut être trouvé dans l'évolution du prix de pétrole d'équilibre budgétaire de l'Algérie. Le prix du pétrole d'équilibre budgétaire est le prix théorique de pétrole qui garantit un budget équilibré pour une année donnée. Selon l'estimation du ministère des finances, ce prix est de 130 \$/baril en 2019 alors qu'il était de 90 \$/baril en 2017. Cela démontre encore une fois la vulnérabilité de la politique budgétaire financée en grande partie par la fiscalité pétrolière.

⁴ Benabdallah, Hamidouche et Rahmoun , 2008.

⁵ Le PIP (programme d'investissement public 2010-2014) était destiné à 80% au développement des infrastructures, 10% à l'industrie, 1,3% à la recherche scientifique.

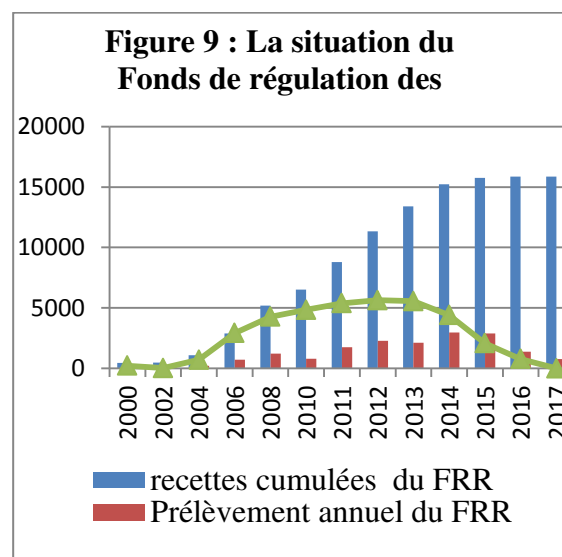
⁶ Selon une étude de la banque mondiale (2003), les emplois créés dans le cadre du PSRE (plan de soutien à la relance économique 2000-2004) sont temporaires (850 000 emplois et de 664 000 emplois indirects) (Etude de la Banque mondiale).

III-3.2. Rompre avec la pro-cyclicité de la politique budgétaire : Création du FRR.

En 2000, afin de contrecarrer cette pro-cyclicité, le gouvernement avait mis en place un fonds de régulation des recettes (FRR) pétrolières afin d'absorber l'excès des recettes pétrolières. Le FRR est alimenté par le différentiel entre les produits de la fiscalité pétrolière budgétisés et ceux qui sont effectivement recouverts. Le calcul des produits de la fiscalité pétrolière au niveau de l'élaboration du budget se fait à partir d'un prix de référence de 19 USD le baril qui est devenu 37 USD en 2008 et 50 USD en 2017 combiné au taux de change dinar algérien/dollar et aux volumes des exportations des hydrocarbures projetés pour l'année.

Initialement, les ressources de ce fonds ont contribué, principalement, au remboursement du service de la dette publique extérieure. Après que la dette extérieure est pratiquement remboursée, (elle est passée de 46 % du PIB en 2000 à moins de 2 % aujourd'hui), le FRR visait à sécuriser les programmes de développement à moyen terme. En 2006⁷, une nouvelle mission a été confiée au FRR à savoir, le financement du déficit global du trésor causé

par les dépenses excessives engagées par l'Etat.



Autrefois, ce déficit du trésor, dû à l'excès aussi bien des dépenses d'équipement que des dépenses de fonctionnement était réglé par d'autres modes de financement, comme l'endettement public et le financement bancaire, mais durant plus de dix ans (2006-2017), le FRR était le mode de financement le plus sollicité puisqu'il ne génère aucune charge supplémentaire pour le trésor.

Entre 2000 et 2010, le FRR a été crédité d'un montant de 10 588.8 Mds DA, généré exclusivement par les plus-values annuelles de la fiscalité pétrolière. Mais avec un taux de prélèvement global de 54,3% pour la même période et avec un taux de prélèvement annuel qui est passé de 40% en 2014 à 100% en 2017, le FRR se retrouve avec un montant nul (figure 9)

⁷ Article 25 de la loi de finances complémentaire LFC 2006.

Le FRR est un fonds souverain à savoir un instrument efficace pour la gestion de la rente du secteur pétrolier, permettant de réduire l'impact de la volatilité de ses revenus sur l'économie. Il constitue également une épargne au profit des générations futures en transformant les ressources minières en des placements sur les marchés des capitaux afin de se préparer à 'l'après pétrole'. Le FRR en Algérie n'a rempli aucune de ces missions. C'est une caisse d'Etat dont la gestion est complètement opaque. On s'y sert dès lors qu'on a besoin de ressources financières sans jamais chercher un autre moyen de financement. Cette gestion ouvre la voie aux comportements rentiers et à la corruption

Conclusion :

Entre les années 2000 et 2014, l'économie algérienne avait connu une aisance financière due à l'augmentation du prix du pétrole. Cette situation lui avait permis d'améliorer ses indicateurs économiques, bien que le taux de croissance économique ne soit pas soutenu et dépend toujours du secteur des hydrocarbures.

Suite à cette hausse des prix du pétrole et l'afflux massif des revenus pétroliers, le budget public était en situation excédentaire. Comme tout Etat rentier, le gouvernement algérien s'est lancé automatiquement dans l'expansion des

dépenses d'équipement qui n'ont pas eu l'effet escompté sur la croissance. Le manque de rentabilité de ces investissements -constitués en majorité de projets en infrastructure- est dû d'une part à la défaillance des politiques économiques choisies et une capacité d'absorption du capital limitée par absence de base productive.

Dans leur étude empirique, Arezki et Brückner (2009) ont montré que la corruption dans les pays pétroliers rend les investissements publics plus coûteux et de moindre qualité, ce qui les rend non efficaces pour la croissance. Pour que cela soit efficace, il faudrait que l'administration publique le soit. Arezki, Dubruy et Gelb (2013) proposent ce qu'ils appellent 'investir dans l'investissement' c.à.d. investir d'abord dans l'amélioration de la qualité de l'administration publique afin d'acquérir le 'savoir-faire'. Ainsi, les investissements publics deviendraient plus rentables et constitueraient une base solide pour améliorer la productivité dans le secteur privé et instaurer un meilleur climat des affaires.

Il faudrait revoir la politique de redistribution de la rente. En d'autres termes revoir le modèle d'intermédiation des recettes des hydrocarbures qui doivent être utilisées pour mettre en place des réformes structurelles et un environnement

propice en termes d'institutions (politique répressive pour combattre la corruption).

Ceci afin d'encourager l'investissement privé et assurer son efficacité. Par ailleurs, le FRR doit jouer un autre rôle que celui du *correcteur permanent* du déficit budgétaire. Mouhoubi (2010) considère que Le FRR pourrait jouer le rôle de banque de prêts pour l'investissement productif. Les prêts ne concerneront que l'investissement dans les secteurs agricole et manufacturier et ne seront orientés qu'à l'acquisition des inputs produits localement... L'étude des dossiers

et le suivi technique des investissements seront confiés à des experts en gestion de projets qui n'auront pas des honoraires fixes mais une part des dividendes réalisés pour les inciter au bon suivi.

Si de nombreux pays ont réussi à se développer grâce à leurs ressources naturelles, c'est qu'il y a certainement des moyens pour échapper au piège de la 'Malédiction des ressources naturelles'. Des travaux de recherche futurs doivent être faits dans ce sens pour le cas de l'Algérie.

Références Bibliographiques

Aoun M.C. (2016), " Une ère nouvelle d'abondance pétrolière?, Politique étrangère, Vol. 80, No. 4 , pp. 65-76

Aoun M.C., Boulanger Q. (2015), " Les nouveaux défis des fonds souverains pétroliers". Institut français des relations internationales (IFRI).

Arezki R., Brükner M. (2009), "Oil Rents, Corruption, and State Stability: Evidence From Panel Data Regressions". IMF Working Paper, WP/09/267.

Arezki R., Dupuy A., Gelb A. (2013), "Resource Windfalls, Optimal Public Investment and Redistribution : The Role of Total Factor Productivity and Administrative Capacity", CEPS/INSTEAD. Working Paper N° 2013-12.

Auty R. M. (1993), *Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse*

Thesis, London and New York: Routledge.

Bairoch, P. (1969), *Diagnostic de l'évolution économique du Tiers-Monde (1900-1968)*, 3^{ème} Edition, Gauthiers-Villars: Paris.

Banque Mondiale (BM) (2003), " Algérie : Evaluation du programme de soutien à la relance Economique, Thèmes macro-économiques, sectoriels et conceptuels choisis". Janvier.

Behbudi D., Mamipour S., Karami A.(2010), "Natural resource abundance, human capital and economic growth in the petroleum exporting countries", Journal of Economic Development, Volume 35, Number 3.

Benabdallah Y., Hamidouche N., Rahmoun T. (2008), "L'investissement en Algérie entre bénédiction et malédiction des ressources". In *Les boucles ou enchaînement investissement étranger et la croissance économique des pays méditerranéens*. Projet Femise FEM22-37. Mars.

Gregory R.G. (1976), "Some implications of the growth mineral sector", Australian Journal.

Gylfason T. (2000), "Resources, agriculture and economic growth in economies in Transition ". Working Papers WP157, the Center for Economic Research and Graduate Education - Economic Institute, Prague.

Gylfason T. (2001), "Natural resources, education and development", European Economic Review, 45, Mai, p. 847-859.

Hamidouche N., Rahmoun T. (2012), " Malédiction des ressources naturelles et intermédiation de la rente par l'Etat en Algérie", ", communication présentée lors du colloque international, organisé par le CREAD 8-9 Décembre. Alger.

Humphreys M., Sachs J.D, J.E. Stiglitz (2007), " Introduction" in Humphreys , Sachs and Stiglitz (Eds), *Escaping the resource curse*, Culmbia University Press. New York.

Lederman D., Maloney W.F. (2007), " Trade Structure and Growth ", Chap. 2 in Lederman D. and Maloney W.F. (Eds), *Natural Resource, neither curse nor destiny*, Stanford University Press and the World Bank.

Lederman D., Maloney W.F. (2008), "In search of the missing resource curse", Policy Research Working Paper, WP 4766.

Medas P., Zakharova D. (2009), "A Primer on Fiscal Analysis in Oil-Producing Countries", IMF Working Paper. WP/09/56.

Ministère des Finances (MF) (2019), "Evolution des principaux indicateurs macroéconomiques et Financiers 1970-2018".

Mouhoubi A. (2006), "Réflexions autour de l'exploitation de la rente pétrolière en Algérie", Revue des Sciences Economiques et de Gestion, N° 6, p. 75-92.

Mouhoubi A. (2010), "Rente minière versus développement ?". Document de travail.

Philippot L.M. (2008), "Rente naturelle et composition des dépenses publiques". Document De travail. Centre d'études et de recherches sur le développement international (CERDI). Avril.

Prebisch R. (1950), "The Economic Development of Latin America and its Principal Problems ". Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).

Robinson J.A., Torvik R. (2005), "White Elephants", *Journal of Public Economics* 89, p. 197–210.

Ross M. (2001), "Does oil hinder democracy?", *World Politics* 53, p. 325–

361.

Sid Ahmed A. (1983), *Développement sans croissance: l'expérience des économies Pétrolières du Tiers-Monde*, Paris, Publisud.

Veganzones M.A. (2000), "Infrastructures, investissement et croissance : un bilan de dix années de recherches". CERDI, Clermont Ferrand.

RSE et GRH : vers une redéfinition de la fonction RH

- cas du groupe OCP-

Ibtissame Lakhli, Hicham Ketatni

Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK), OCP (Office Chérifienne des Phosphates) - Maroc

Université sultane My Slimane- Maroc

lakhliliibtissame80@gmail.com

hichamketatni.83@gmail.com

Résumé — Il est en effet reconnu que la tendance vers la responsabilité sociale des entreprises ne peut devenir pérenne qu'avec l'implication de toutes les composantes de l'organisation spécialement la GRH. Ce constat paraît évident au regard du rôle et de la place qu'occupe cette fonction dans les entreprises.

De ce fait, nous nous sommes intéressés à la question suivante : dans quelles mesures les pratiques de la RSE peuvent-elles contribuer au renouvellement de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises marocaines telles que l'OCP ? Plusieurs travaux antérieurs nous ont également permis de nous interroger sur le caractère tangible, mesurable et engageant des politiques dites socialement responsables. Nous souhaitons donc, à travers ce travail, confronter les discours à la réalité des pratiques dans les entreprises marocaines à travers une étude de cas concernant le Groupe OCP sous forme d'un questionnaire qui a comme objectif d'explorer le niveau de conscience chez les collaborateurs en matière de la RSE et de la GRH socialement Responsable.

Mots clés — Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) - Gestion des Ressources Humaines (GRH) - GRH Socialement Responsable (GRHSR)-

I. INTRODUCTION

Ces dernières années, les liens entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sont devenus très étroits. Certaines pratiques des RH qui touchent les domaines classiques de la GRH intègrent de plus en plus les piliers du développement durable projetant la mise en place des soubassements d'une GRH « socialement responsable ».

Mais, les chercheurs académiques et les professionnels du domaine n'ont pas pu lier d'une manière systématique la GRH et RSE (Beaupré et al., 2008). Pourtant, plusieurs études ont cherché à regrouper les différentes pratiques de RSE dans le domaine des RH.

L'intégration des pratiques RSE dans le domaine de la GRH amène certains auteurs à parler de la « gestion responsable des ressources humaines » ou « responsabilité sociale » de l'entreprise envers ses employés en intégrant les attentes de leurs salariés et les enjeux les concernant (Ramboarisata et al., 2008). Il s'agit d'« un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines [...] favorisent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement; et actualisent ces dimensions au cours d'une relation d'emploi durable... » (Beaupré et al, 2008).

Ainsi, nous cherchons à analyser comment l'intégration des pratiques de la RSE en faveur du développement durable peut contribuer au renouvellement de la GRH du point de vue des idées en lui permettant, bien entendu, de repenser sa conceptualisation. Du point de vue des pratiques,

l'incorporation de la vision des attentes des salariés et globalement les attentes des parties prenantes, favorise la mise en œuvre des nouveaux mécanismes de gestion des RH dépassant ainsi sa fonction instrumentale afin de servir l'intérêt de l'entreprise.

Ce travail présente une analyse des liens entre la GRH et la RSE basée sur la question du conflit de la relation d'emploi (conflits d'intérêt entre travail et capital) sous l'angle de laborproblems et les moyens de résoudre ces problèmes. Ainsi, notre texte se décline en 2 parties. La 1^{ère} expose le lien entre RSE et laborproblems en détaillant la relation réciproque de la GRH et la RSE à travers le concept de GRH socialement responsable (GRHSR). La 2^{ème} présente et analyse la perception des collaborateurs du groupe OCP envers la RSE et GRHSR.

II. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RSE ET DE LA GRH

L'analyse de la relation entre la GRH et la RSE s'appuie sur la grille institutionnaliste¹ en faisant référence aux conflits d'intérêt existant entre les membres de l'entreprise dans le cadre de la relation du capital au travail (Dubrion, 2010) à travers l'étude des laborproblems d'Adams et Sumner (1905).

A. RSE et laborproblems : genèse d'une philosophie

Dès la fin du 19^{ème} siècle, les débats se sont portés sur les modalités d'encadrement de la relation d'emploi par les auteurs du courant institutionnaliste américain. Ce courant d'ancien institutionnalisme² a été représenté par Thorstein Veblen et John Roger Commons dont les travaux constituent une référence pour situer les complémentarités et oppositions qui existent entre les champs de la GRH et des relations industrielles.

En fait, la prise en considération de la responsabilité sociale des entreprises est antérieure aux années 1950 (travail séminal sur la RSE en 1953 de Bowen³). A partir de la fin des années 1880 jusqu'à la fin des années 1920, plusieurs grands patrons américains ont proposé de prendre en considération l'intérêt général dans la gestion des affaires économiques (Heald, 1961). Donc, durant cette période, l'idée de responsabilité sociale des entreprises envers les salariés s'est développée. Cette idée était largement avancée par l'économie critique dite institutionnaliste qui s'intéressait à l'étude de la relation

¹ Par référence à un groupe d'auteur américain du début de 20^{ème} siècle.

² Par opposition au néo-institutionnalisme suite aux travaux de Williamson, de Meyer et Royan.

³ Social responsibilities of the Business man.

d'emploi et participait ainsi aux origines du concept de RSE (Pasquero, 2005).

L'ensemble des travaux des auteurs du courant institutionnaliste s'est intéressé au niveau sociétal interne des entreprises en matière de RSE (accident de travail, retraite, chômage, pratique de gestion des salariés, pratiques d'embauche, de rémunération, sanction, licenciement) (Dubrion, 2010). Ainsi, Clark constate que l'ensemble des actions sont menées par des spécialistes qui doivent traiter avec des syndicats pour appuyer et légitimer leur décision de gestion. Les travaux du courant institutionnaliste des laborproblems (Barns, 1886) constituent la genèse de la RSE à l'égard des salariés.

Dans le monde universitaire, l'étude des laborproblems est liée à l'hypothèse d'existence de conflit entre capital et travail et l'enjeu étant de résoudre ce conflit d'intérêt entre employés et employeurs tout en améliorant les conditions de travail des salariés. La source de laborproblems est liée à trois institutions :

- ✚ Le système salarial : chaque salarié est un marchand de ses compétences ;
- ✚ Le système de manufacture (factory system) : responsabilité directe en ce qui concerne le développement des laborproblems.
- ✚ La permanence et l'invariabilité du statut de salarié.

La question de RSE a été abordée par les auteurs de laborproblems sous l'angle de la responsabilité des entreprises vis-à-vis des salariés sans spécifier les diverses dimensions contemporaines. Les entreprises sont considérées comme étant le lieu de naissance des laborproblems. Donc, leur responsabilité dans le traitement des travailleurs est pleinement posée.

Les solutions des laborproblems opposent les « internalistes⁴ » et les « externalistes⁵ » (Kaufman, 1993). Pour les premiers, les solutions efficaces correspondent à celles qui sont œuvrées en interne par les membres de l'entreprise sans intervention d'un tiers.

Pour les externalistes, les solutions aux laborproblems n'est possible qu'avec un appui de l'extérieur qui se manifeste par une intervention de l'État. Pour eux, les employeurs détiennent un pouvoir sur les employés et donc l'objectif de l'instauration des syndicats et de la loi consiste à rééquilibrer la relation d'emploi. Ainsi, la solution réside dans le remplacement des « rules by men » par des mécanismes de « rules of law » (Kaufman, 2003). Cette position des externalistes ne signifie pas leur opposition aux solutions managériales.

Ainsi, le débat sur les solutions de laborproblems constitue le cadre théorique pour expliquer le développement de la pratique des RH « socialement responsable ». De ce fait, le développement des pratiques de la RSE à l'égard des salariés rentre dans l'optique stratégique « gagnant-gagnant » pour l'employeur et l'employé en affirmant que la recherche de la maximisation de la richesse de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des besoins des partenaires surtout les salariés.

Les pratiques des RSE dans le domaine de la GRH peuvent être utilisées comme un moyen pour atténuer l'opposition d'intérêt entre le travail et le capital dont l'analyse doit être menée par prudence. En plus, ces pratiques permettent de

renouveler les pratiques de la GRH afin d'atteindre le but ultime de nos jours à savoir le développement durable.

Comme déjà cité plus haut, la résolution des laborproblems oppose les internalistes aux externalistes. Mais, les évolutions actuelles dans un contexte de mondialisation et la montée en puissance d'acteurs (organisations non gouvernementales, ONG) ayant la capacité d'influencer fortement le comportement des consommateurs (nouveaux mouvements sociaux) grâce aux actions médiatiques à amener les entreprises à modifier certaines pratiques par l'intégration de la RSE (Gendron, 2006).

B. RSE et GRH : relation réciproque

Les chemins de la GRH et de la RSE s'entrecroisent sur plusieurs points. Le traitement des problèmes de GRH dans une optique RSE n'est pas novateur aux problèmes déjà cités par les auteurs de laborproblems. A l'heure actuelle, les pratiques de la RSE en domaine de GRH consistent à défendre les solutions internalistes pour les conflits de la relation d'emploi dans un contexte de concurrence mondialisée ayant affaibli les autorités publiques par rapport aux multinationales et des ONG.

La DRH doit être un garant des équilibres sociaux (Scourarnec, 2005). En effet, elle doit convaincre les salariés et les différentes parties prenantes de la pertinence des décisions prises en faisant jouer la communication efficace pour les futures orientations stratégiques de l'entreprise. Cette démarche assure leur intégration dans la prise de décision à travers la délibération collective afin de valoriser le caractère régulateur des pratiques de la RSE en faveur des employés dans une perspective de développement durable.

Les RH occupent une position transversale au sein des entreprises à travers leur mission de stratège, de mobilisation de changement et de management de la participation du personnel.

Le parcours de l'entreprise vers l'intégration des pratiques de la RSE en faveur de développement durable interpelle le renouvellement et la redéfinition de la GRH socialement responsable.

Ainsi, les pratiques de la RSE sont le reflet du rapport qu'entretient l'entreprise avec la société. Elles sont initiées et scrutées par plusieurs acteurs du domaine politique, social ou économique.

La dimension sociale de la RSE constitue le centre de gravité et se trouve indissociable de la GRH. A l'heure actuelle, les recherches académiques s'interrogent sur la reconfiguration de la GRH pour intégrer les aspects éthiques et la RSE.

Pour Comeau et Davister (2008), la GRH et la RSE sont liées et l'une ne se réduit pas à l'autre. La RSE est le moyen qui permet d'orienter la gestion du personnel dans la direction du bien-être du personnel. De même, la GRH est aussi le levier de développement de la RSE.

L'engagement de la RSE au sein de l'entreprise implique l'intégration des attentes des parties prenantes dans la démarche stratégique de l'entreprise en associant le personnel au processus de décision outre le processus classique des syndicats. La RSE entraîne donc un relooking des pratiques des RH (Barthe et Belabbes, 2016). Cette action se manifeste par :

- ✚ La mobilisation des employés ayant ressenti le respect et la valorisation ;

⁴ Personnel management school : praticien de l'entreprise, consultants et ingénieurs.

⁵ Institutional labor economics school.

- ✦ L'amélioration de l'efficacité des employés tout en diminuant certains coûts de GRH (gestion des conflits sociaux, démotivation, stress...);

Dans une vision de préservation et d'amélioration de la capacité d'une personne à se maintenir dans l'emploi, la formation est prévue comme un moyen permettant de relever le défi de l'employabilité (Dietrich, 2010).

Le but des recherches académiques est d'affirmer l'existence de lien positif entre engagement RSE et performance de l'entreprise tout en soulignant la relativité des résultats. Donc, les entreprises sont amenées à intégrer les intérêts publics dans la perspective des enjeux sociétaux pour définir les stratégies par le biais de la conciliation et de la cohérence des actions externes de l'entreprise aux pratiques internes.

L'intégration des pratiques de la RSE nécessite le dialogue et l'échange pour faire émerger un modèle social conciliateur entre GRH et RSE. La GRH est amenée à intégrer l'innovation comme source de renouvellement pour s'adapter au nouveau contexte.

La RSE joue un rôle déterminant dans le renouvellement de la GRH avec l'apparition de la dimension sociale et responsable de la DRH. Mais, quels sont les contours du concept de la GRH socialement responsable ?

C. Renouvellement de la GRH : émergence de la GRH socialement responsable

Notre analyse a présenté les débats concernant les laborproblems au début du 20^{ème} siècle pour soulever le fait que les propos posés se coupent étroitement avec les questionnements posés par la RSE et le développement durable.

Les études des institutionnalistes ont constitué la base de contestation contre les théories économiques classiques qui ont cherché à montrer que l'instauration d'un marché libre du travail pouvait constituer une solution efficace aux conflits entre employés et employeurs. En fait, les institutionnalistes ont cherché à mettre en place les soubassements d'un management qui permet de concilier entre l'atteinte des objectifs économiques et sociaux.

Ainsi, Les changements incessants et imprévisibles de l'environnement obligent les RH à contribuer davantage à la performance globale des entreprises. La RSE et le développement durable constituent les nouveaux enjeux stratégiques des organisations. Toute organisation est confrontée à la réalisation de l'objectif ultime de création de valeurs pour les actionnaires (shareholders) tout en assurant la création de la valeur globale et durable pour les parties prenantes (stakeholders).

La conciliation de l'intérêt particulier et l'intérêt général imposent la combinaison de plusieurs champs d'analyse (économique, juridique, sociologique, éthique). Et dans ce contexte de crises économiques, financières et sanitaires, l'entreprise doit chercher de nouveaux modèles de gestion privilégiant l'inclusion de toutes les parties prenantes pour aboutir à l'entreprise socialement responsable (Barthe et al., 2011 ; Igalens et al., 2009).

Les pratiques socialement responsables sont liées de façon positive à l'implication organisationnelle et à la satisfaction au travail (Closon et Leys, 2011). De plus, le pilier social du développement durable reste prioritaire dans la conception des pratiques de la RSE dans les domaines de la GRH.

L'instauration d'un cadre de travail motivant et satisfaisant devient une nécessité d'autant plus que la relation salarié-entreprise évolue vers la GRH socialement responsable « celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue ; le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable » (Barthe et Belabbes, 2016).

Les pratiques de la GRH sont mobilisées pour assurer le bien-être, l'employabilité et l'attraction des compétences. La génération actuelle semble très influencée par la problématique de développement durable et d'intégration des pratiques de la RSE modifiant ainsi le rapport d'emploi. Attirer et retenir les compétences nécessite que l'image de l'entreprise soit positive.

La logique de compétence constitue le socle de l'employabilité et de l'équité qui se matérialise par une responsabilisation des salariés vis-à-vis de la performance de l'entreprise. Toutefois le manque d'effectivité peut contribuer à l'accroissement du malaise et de la pression sur les salariés. Donc, une GRH socialement responsable doit interrelier les trois E⁶ de la RSE (Paradas, 2012).

La recherche de la durabilité nécessite la réalisation d'un but difficile celui d'aboutir à la satisfaction de toutes les parties prenantes. Pour ce faire, la logique participative semble primordiale pour motiver le personnel et faire évoluer les représentations et les convictions afin de bénéficier de l'apport de visions différentes. Donc, la GRH apparaît comme un outil pour intégrer les pratiques de la RSE et en même temps une conséquence de ces pratiques.

L'intégration des pratiques RSE régies par des obligations légales donne la possibilité à la DRH pour formaliser sa politique et ses actions sociales tout en assurant le rôle de communication pour les parties prenantes. La mise en place de ses pratiques favorise la dynamique de l'innovation responsable dans le domaine social.

La RSE permet à l'entreprise de s'élargir au-delà de la dimension économique et permet également à la DRH de reprendre son envol hors les frontières de l'entreprise. La RSE questionne la DRH à élargir son champ d'action vers une responsabilité collective permettant le développement des ressources humaines durable.

La RSE confirme la transformation de la direction de personnel en GRH bridée par le cadre légal pour se lancer dans la fonction d'animation des ressources humaines afin de donner un sens aux liens avec les salariés d'où l'émergence d'une GRH socialement responsable.

Selon Barthe et Belabbes (2016) la GRH socialement responsable « est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié ».

Au Maroc, la RSE est devenue aussi une stratégie menée par certaines entreprises (ONA ; BMCE ; SHELL ; OCP ; ...). Parmi ces entreprises on trouve le Groupe Office Chérifien des

⁶**Employabilité** : les responsabilités sont partagées entre les salariés, les dirigeants et les acteurs extérieurs pour maintenir l'emploi; **l'équité** : sentiment de justice dans le traitement de chacun des individus dans les actions de la GRH; **l'effectivité** : concept déterminant pour favoriser la responsabilité sociale et affirme la place des valeurs humaines au cœur du processus économique.

Phosphates (OCP) sujet de notre étude. Pour cette entreprise, la RSE est un engagement continu pour agir éthiquement, socialement, légalement et économiquement selon un processus actif afin de créer un changement global et durable. En effet, OCP mène depuis quelques années des politiques et des actions en matière de la RSE.

D. La pratique RSE et GRH socialement responsable au sein du groupe OCP

La Gestion des Ressources Humaines au sein d'OCP repose sur la notion fondamentale de Capital Humain, constituée de la base au sommet par les hommes et les femmes que le Groupe recherche, choisit, recrute, développe et promeut. Il s'appuie sur des principes qui garantissent aux collaborateurs OCP des conditions de travail et une qualité de vie optimales.

Le recrutement des collaborateurs OCP s'effectuait la plupart du temps dès la sortie des organismes de formation, à partir de concours écrits et d'entretiens avec des cadres de l'OCP. Les personnes sélectionnées suivaient une formation qui durait de deux mois à un an.

La GRH organise aussi le mouvement du personnel. On distingue deux types de mouvement : les mutations, les sanctions et les licenciements. En effet, différents types de mutations peuvent intervenir dans la carrière d'un agent :

Par rapport aux sanctions et licenciement ; les sanctions applicables aux agents ayant commis une faute, ce sont les dispositions du code du travail et les règles internes en vigueur qui s'appliquent.

La politique salariale du Groupe OCP s'inscrit dans le respect des obligations légales ayant servi à l'élaboration du système de rémunération. Compte tenu de ses activités, de sa taille, du nombre et des différents types de catégories du personnel, le Groupe OCP dispose d'un système de rémunération qui se caractérise par la diversité de ses composantes développées dans un esprit permettant d'assurer l'équité interne et l'incitation à la performance individuelle et collective. Les collaborateurs sont classés en 6 groupes professionnels, chacun se composant de 2 ou 3 niveaux de rémunération. Chaque niveau comprend 6 classes (A à F).

Dans sa globalité, le système de rémunération du Groupe est constitué d'un système de base qui garantit équité, paix sociale et sécurité. A ces 3 piliers de la rémunération du personnel s'ajoute un volet prime et indemnités à caractère social (gratification, avance sur salaires, allocation de congé, allocation naissance...).

Le capital humain est au cœur du rayonnement et du leadership de l'OCP. Pour réussir ces projets et atteindre l'excellence, le Groupe s'appuie sur un nouveau modèle RH, la « Talent Factory OCP ». Le dispositif Talent Factory OCP est constitué de composantes interdépendantes animées par des Comités Carrière, à savoir : le parcours de développement, le recrutement et l'intégration.

Les parcours de développement des employés répondent aux exigences de transversalité et s'appuient sur la mobilité, la formation et l'évaluation de la performance. Des entretiens de développement sont tenus régulièrement entre les managers et leurs équipes. Ceci permet aux hors cadres du Groupe de partager en toute transparence leur auto-évaluation directement avec leurs managers et les Comités de développement de carrière du Groupe.

L'une des priorités du Groupe est de préserver la santé et d'assurer la sécurité de ses collaborateurs. Cette exigence se traduit par un double engagement : gagner la confiance des

collaborateurs et des clients grâce à des solutions fiables et efficaces et prévenir les risques professionnels afin d'offrir aux collaborateurs et aux sous-traitants les meilleures conditions de travail. En 2016, le Groupe a poursuivi le déploiement du programme OCP Zéro Accident ainsi que le déploiement des standards opérationnels et des programmes dans la cadre de la SST (santé et sécurité au travail).

La démarche de prévention des risques fait partie intégrante de toutes les initiatives d'amélioration menées par le Groupe. Cette culture de la vigilance a été adoptée par toutes les équipes. Le Groupe assure dans ce cadre des formations régulières et des campagnes de sensibilisation en faveur de l'ensemble de son personnel. Des formations sont également organisées pour les sous-traitants du Groupe afin de les informer des standards de sécurité à respecter sur le terrain.

Selon M. Terrab, PDG OCP (2009) « La stratégie d'OCP a comme finalité de valoriser les ressources de l'entreprise, qui, au-delà des phosphates, sont son capital humain, à savoir les hommes et les femmes qui y travaillent ».

III. PERCEPTION DES COLLABORATEURS DE L'OCP POUR LA RSE ET LA GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE (GRHSR)

Afin d'analyser la perception du manager de l'OCP pour la RSE et la GRH socialement responsable, une enquête a été effectuée auprès des collaborateurs du groupe OCP portant sur le niveau de connaissance des pratiques en matière de la RSE et GRHSR. Ainsi, un questionnaire a été élaboré et remis face à face aux collaborateurs. Un total de 100 questionnaires a été rempli, l'enquête est réalisée dans le but de savoir le niveau de connaissance des pratiques en matière de la RSE et GRHSR.

A. Caractéristiques de l'échantillon

Au niveau des caractéristiques sociodémographiques des répondants, l'échantillon est composé de 70% des hommes et 22% des femmes. Presque la moitié des répondants (45%) relève de la région Beni Mellal-Khénifra lieu de réalisation de l'enquête. La catégorie dominante des collaborateurs participants est la catégorie des jeunes âgés de 25 à 45 ans avec un pourcentage de 71% des répondants. La moitié des participants sont des techniciens, agents de maîtrise et cadres administratifs et qui ont une ancienneté comprise entre 10 et 15 ans dans le groupe. Les collaborateurs qui ont un niveau d'étude BAC+2 sont les plus représentés par un pourcentage de 37%.

La catégorie socio-professionnelle TAMCA (Techniciens, Agents de Maîtrise et Cadres Administratifs) constituent la catégorie la plus représentée dans ce sondage avec un pourcentage de 50%. En deuxième lieu, les OE/GC (Ouvriers/Grande Catégorie) représentent 27% des réponses.

La catégorie dominante des collaborateurs est celle qui ont une durée de travail compris entre 10 et 15 ans avec un pourcentage de 46%, suivie de celle qui ont de 5 à 10 ans (16%) et de moins de 5 ans (13%). La catégorie de 15 à 20 ans et de Plus de 20 ans représentent successivement 9% et 8% des collaborateurs. Selon l'enquête effectuée, 48% des collaborateurs disent qu'ils ont entendu parler de la RSE, par contre 42% ont répondu par non.

B. Perception des collaborateurs pour la RSE

D'après les résultats de l'étude, la RSE est avant tout une intégration sociale et environnementale dans sa stratégie pour 20,60% des collaborateurs. 13,5% des répondants considère la RSE comme un outil de performance et de productivité. La

prise en charge du bien être des salariés est l'avis de 12,6% des collaborateurs. La RSE contribue à la préservation de la réputation de l'entreprise et la valorisation de son image (12%). 11,7% des collaborateurs la considère comme un appui à la démarche qualité et la maîtrise des risques sur l'environnement. Le renforcement de la satisfaction au travail et l'identification des salariés aux valeurs de l'entreprise est l'avis de 11,4%. Par contre 3,4% des collaborateurs pensent la RSE en tant que contrainte.

Selon l'enquête effectuée, la majorité des collaborateurs interrogés savent que l'OCP réalise des démarches RSE (81%). 28% des collaborateurs disent qu'ils sont partiellement impliqués dans la démarche, 15% sont complètement impliqués et 18% moins impliqué en revanche 20% sont non impliqués et 10% sont neutres ni impliqués ni non impliqués. 73% des collaborateurs souhaitent s'impliquer davantage dans la démarche RSE, contre 7% seulement qui ne veulent pas.

Les résultats illustrés dans ce graphique, montrent que les raisons de l'implication des collaborateurs coïncident avec le besoin de s'accomplir pour 58,2% des interrogés. Pour 15,3% d'entre eux, le besoin d'estime est le plus important, avec le besoin d'appartenance et le besoin de sécurité sont considérés par 14,3% et 9,5% collaborateurs.

Selon les avis des collaborateurs, l'OCP intègre la RSE presque dans tous les domaines : dans la communication interne (23%), sa communication externe (18,9%), son reporting et ses pratiques de management RH pour 16,2% et 15,2% des collaborateurs et enfin dans ses plans d'action à CMT et ses processus et métiers (11,1%).

Selon les résultats de l'étude, les moyens les plus efficaces pour faire engager les collaborateurs dans les démarches RSE sont : les formations adaptées à chaque métier par (25,1%), la communication descendante (24,3%), les actions de sensibilisation sur les enjeux de la RSE (19,9%), les consultations pour 14,6% des collaborateurs et les actions de mobilisations en dernier lieu pour 12% d'entre eux. 80% des collaborateurs confirment que la RSE favorise la performance globale de l'entreprise et augmente la productivité.

C. La Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable et collaborateurs OCP

Selon l'enquête effectuée, 35% des répondants considèrent que la politique des RH assure la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle alors que cette conciliation est conditionnée (cela dépend) pour 27%. Par contre 30% estiment qu'il n'y a pas de conciliation.

(36,5%), suivie de la formation d'embauche avec un pourcentage de 28,9% et enfin la formation + promotion (20,1%). Pour 75 % des répondants, la formation est un levier important en faveur de la qualité du travail (très importante pour 50% et assez importante pour 25%). Par contre 5% d'entre eux la considère comme peu importante avec un taux de non réponses de 20%.

Les collaborateurs considèrent que la promotion et les primes sont les deux pratiques les plus discriminantes ; le premier est exprimé par 25,3% des collaborateurs et le deuxième par 24,4%, ensuite vient la formation (12,7%) et le poste de travail (11,8%), enfin la rémunération (10,9%) et le recrutement (7,2%). La discrimination relationnelle est la plus dominante pour 58,6% des collaborateurs, selon la région des collaborateurs (10,9%) et par sexe pour 8,6% des collaborateurs.

La vision de la GRH en rapport avec la RSE est vue par 19,8% des collaborateurs comme elle est rassurante des conditions de travail sain et sûr. 18,7% voient qu'elle privilège la qualité de l'emploi, 18% le dialogue social, 14% disent qu'elle vise l'équilibre des relations et la non-discrimination, 13,7% confirment qu'elle vise l'organisation de développement des compétences en lien avec le développement de l'entreprise et l'employabilité des collaborateurs, enfin 11,2% disent qu'elle suscite l'équilibre des temps de vie et le bien-être de travail.

Les sources de motivation citées par les collaborateurs sont : premièrement les conditions de travail, la formation et le développement de compétence pour 12,4% des interrogés. En second position vient la rémunération (11,7%), les avantages sociaux en troisième lieu par 11,4%, ensuite la reconnaissance à l'égard de travail et le dialogue sociale par 8,3%, la promotion et la réussite cité par 9,9% des collaborateurs suivi de l'information et la convivialité (9%) et enfin la culture et le projet de l'entreprise et le management et la communication en dernier lieu par 7,7% des collaborateurs.

81% des collaborateurs confirme qu'il y a une relation entre la RSE et la GRH et 10% seulement voient le contraire. Le taux de non-réponse est de 9%.

D. Discussion et analyse des résultats

D'après les résultats de l'enquête, les collaborateurs confirment que la démarche RSE favorise la performance globale et augmente la productivité et cela par la motivation et la fidélisation des employés (augmentation des salaires, amélioration des conditions de travail, valoriser le salarié, l'impliquer, le responsabiliser et le former), et la sensibilisation sur des pratiques RSE et surtout le respect de l'environnement, l'ouverture sur des associations et le renforcement de l'image de l'entreprise.

Concernant l'implication des collaborateurs dans la démarche RSE, les résultats de l'enquête ont montré qu'ils sont partiellement impliqués et qu'ils souhaitent d'être davantage impliqués.

Selon la pyramide des besoins de MASLOW, différentes raisons et besoins sont exprimés, principalement le besoin d'être un acteur de changement et d'innovation afin de faire progresser l'entreprise. Le recours à la communication interne (messagerie, notes, réunions), la communication externe (journaux, media), le reporting (bilan, rapports annuels) et les pratiques de management RH jouent un rôle crucial dans la l'implémentation de la RSE. Pourtant, l'implication des collaborateurs est insuffisante. Ces derniers veulent être concrètement impliqués via :

- Des formations « métiers » comme levier essentiel ;
- Des leviers de motivation (reconnaissance et accomplissement) ;
- Des attentes d'implication comme réservoir de bonnes idées d'initiatives ;
- Le volet social (centration sur soi, sur le cadre de travail, le bien être) ;
- Une attente de médias plus interactifs (communication descendante affichage, journal interne, intranet, prise de parole) ;
- Des actions de sensibilisations et mobilisations sur les enjeux de la RSE (journée thématique, conférence, trophée, challenge, plateforme) ;

- Des moyens à adapter en fonction des différentes cibles (affichage en lieu de travail par exemple), c'est l'interaction humaine à favoriser.

La communication est un élément important pour la direction des RH dans sa quête d'attraction et de rétention des meilleurs talents. L'OCP a pu créer la marque employeur en véhiculant l'image d'employeur responsable, attractif et qui, de surcroît, se distingue sur le marché de travail.

La majorité des politiques ressources humaines actuelles s'orientent vers une anticipation des emplois et la gestion des compétences tout en maîtrisant l'évolution de la masse salariale. Peu d'entreprises mettent l'accent sur les aspects comme l'équilibre vie-travail du personnel, le développement durable ou même la gestion de la diversité. C'est ce que nous avons abordé tout au long de cette étude.

Au niveau de l'OCP, la conciliation vie professionnelle et vie personnelle est perçue par les enquêtés comme peu respectée ou non respectée par la GRH. En fait, les collaborateurs consacrent plus de temps au travail qu'à leurs familles et leurs vies privés. Ceci est justifié par les contraintes et les conditions de travail exigeantes, les horaires de travail inconvenables avec des événements personnels (les jours fériés, des événements scolaires, des événements familiaux...).

Pourtant, les enquêtés sont plutôt satisfaits du niveau de rémunération perçue (le salaire, les avantages en nature et monétaire, les primes hebdomadaires et annuelles) ainsi que les avantages sociaux (les excursions, les terrains de sports, les clubs, les centres d'estivage, les conventions hôtelières...). Un pourcentage remarquable réclame l'insatisfaction par rapport aux avantages qui nécessitent une amélioration.

Concernant les pratiques discriminantes, les collaborateurs sentent qu'il y a une inégalité de traitement surtout au niveau des primes, des promotions (déroulement de carrière), et aussi l'accès à la formation et un peu au niveau de rémunération et les affectations au poste de travail. Ces pratiques sont surtout d'origine relationnelle et selon la mentalité de certains dirigeants.

Donc, la Gestion responsable des RH n'est que la Gestion classique des Ressources Humaines et dont la RSE vient pour rappeler la nécessité de sa mise en œuvre à travers ses valeurs et ses normes (Salameh Bchara N et Al, 2016). En fait, leur analyse du contenu de 4 outils et normes RSE7 a permis de conclure que le discours GRH est centré sur les pratiques RH vécues lors de l'emploi (employabilité, rémunération, communication, santé et sécurité au travail, non-discrimination dans la formation). Ces variables ont été relevées lors de l'étude du cas du groupe OCP.

CONCLUSION

L'entreprise est le catalyseur du développement économique pour aboutir au développement durable. Son rôle est déterminant quant aux développements des individus et à la préservation des écosystèmes. Au-delà de sa finalité ultime de création de valeur, l'entreprise est appelée à intégrer d'autres finalités et d'autres missions pour agir d'une manière responsable déplaçant ainsi les frontières de ses actions.

De même, l'accentuation des dispositifs législatifs (code de travail, loi de protection de l'environnement...) et la modification des comportements des consommateurs

(naissance d'un consommateur responsable) influence vivement l'activité de l'entreprise. L'entreprise dans sa quête à s'adapter aux changements des variables endogènes et exogènes intègre les pratiques de la RSE afin de produire un impact positif sur la société (Jenkins, 2009).

Les pratiques de la RSE sont très variées, complexes à s'approprier et évoluent sans cesse. Devant l'enjeu du développement durable et le rôle des entreprises, des standards ont été émergés pour assurer le déploiement de la RSE.

La démarche de la RSE en RH se trouve justifiée par l'impulsion de la globalisation et l'accélération de l'économie pour assumer son rôle de fournisseur de compétences pour l'entreprise.

Les liens entre la GRH et la RSE sont évidents sans qu'ils soient formalisés. Toutefois, le détour vers l'analyse de laborproblems nous a permis de justifier la relation entre les deux disciplines (GRH et RSE) afin de faire émerger la DRH socialement responsable.

L'analyse de la RSE et la GRH nous amène à avancer que les deux courants ont évolué à un rythme similaire vue la ressemblance des éléments d'influence. La direction de RH intègre actuellement les pratiques de la RSE afin de satisfaire les sollicitations des piliers du développement durable.

Rappelons l'objet de notre recherche qui consiste à analyser le rôle de la RSE et du développement durable dans la conceptualisation de la GRH socialement responsable. La recherche sur le thème de RSE nous a permis de constater que l'existence de la RSE en RH n'est pas récente. La prise en compte des attentes et aspiration du personnel s'est évoluée avec l'évolution de l'environnement et des contraintes économiques.

En guise de conclusion et selon les résultats de l'étude que nous avons menée sur les pratiques RSE et la GRH au sein de l'OCP et d'après les réponses recueillies des interviews, nous avons constaté que l'investissement socialement responsable implique automatiquement l'investissement en trois piliers connus sous le nom des critères extra-financiers, c'est-à-dire environnement, social, et économique.

D'après les résultats de notre étude, nous pouvons dire que les pratiques GRH socialement responsable au sein de l'OCP est en phase transitoire, vers de nouvelles pratiques favorisant la promotion des volets sociaux ou vers une responsabilité sociale envers les employés. A l'heure actuelle, l'OCP en tant que moteur du développement économique est conscient de la nécessité d'intégrer les besoins de l'environnement et de toutes les parties prenantes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barthe N., Falcoz C. (2007), *Le management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan.
- Barthe N. et Rosé J.-J. (2011), *La Responsabilité Sociale de l'entreprise entre globalisation et Développement Durable, co-direction*, Bruxelles, De Boeck, 282 pages.
- Barthe N., Belabbes K. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, vol.1, N° 83, p. 95-113.
- Barthélémy A. et Douënel C. (2008), *Vivre l'entreprise responsable*, Editions Autrement, Paris.
- Beaupré D. et al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychologie*, vol.14, n°33, p. 79-140
- Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n° 33, p. 79-140.
- Berger-Douce S., (2012), « Chapitre 3. Les enjeux stratégiques de la RSE pour la PME », in Jean- Marie Courrent, *RSE et développement*

⁷ Iso 26000, social accountability SA 8000, global reporting initiative GRI, performance globale CJD

- durable en PME, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », p. 51-61.
- Berger-Douce S., (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle. », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 3/(n° 12), p. 10-28
 - Berger-Douce S., (2015), « La performance par l'innovation responsable », *Entreprendre & Innover* /1 (n° 24), p. 37-44.
 - Brammer S.-J., Pavelin S. (2006), "Corporate reputation and social performance: The importance of fit", *Journal of Management*, vol.43, p.436-455.
 - Carroll A.-B., Shabana K.-M. (2010), "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Reviews*, vol.12, n°1, p.85-105.
 - Clark J. M. (1916), « The Changing Basis of Economic Responsibility », *Journal of Political Economy*, vol. 24, n° 3, p. 209-229.
 - Closon C., Leys C. (2011), « Relations entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes », Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Colloque AGRH Vers un Management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech, Maroc, 26-28 octobre.
 - Comeau Y. et Davister C. (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation socialement responsable », *Revue internationale de psychosociologie*, vol.XIV, n°33, 296 p., Eska.
 - Dahlsrud A. (2006), "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
 - Dietrich A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°5, p.30-38.
 - Dubrion B. (2010), « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », *Management & Avenir* /9 (n° 39), p. 31-51.
 - Fraïsse A.-S. et Guerfal-Henda S. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? », *Actes de la 16^e conférence de l'AGRH*, 15 et 16 septembre, Paris.
 - Fuentes-Garcia F., Nunez-Tabales J., Veroz-Herradon R. (2008), « Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resource Management: Perspective from Spain », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, p. 27-44.
 - Gendron C. (2006), « Codes de conduite et nouveaux mouvements socio-économiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation », *Gestion*, vol. 31, n° 2, p. 55-64.
 - Gond J. P. et Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Paris.
 - Heald M. (1961), « Business Thought in the Twenties: Social Responsibility », *American Quarterly*, vol. 13, n° 2, p. 126-139.
 - Herring C. (2009), "Does Diversity Pay ? : Race, Gender, and the Business Case for Diversity", *American Sociological Review*, vol.74, n°208.
 - Igalens J. (2003), « DRH Aujourd'hui, DRS Demain », *Personnel*, n°442.
 - Igalens J. (2011), « La gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise », in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.
 - Igalens J. (2012), *La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris.
 - Igalens J. et Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris.
 - Imbs P. et Ramboarison-Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables », *Management & Avenir*, vol.1, n°59, p.35-55.
 - Kaufman B. E. (1993), *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, ILP Press, Ithaca.
 - Kaufman B. E. (2000), « Personnel/Human Resource Management: Its Roots as Applied Economics », *History of Political Economy*, vol. 21 (supplement), p. 229-256.
 - Kaufman B. E. (2003), « John R. Commons and the Wisconsin School on Industrial Relations Strategy and Policy » *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, n° 1, p. 3-30.
 - Paradas A., (2012), « Chapitre 5. Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME », in Jean-Marie Courrent, *RSE et développement durable en PME, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat »*, p. 89-113.
 - Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de gestion. Un regard historique », in Turcotte M. F. et Salmon A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses Universitaires du Québec, p. 80-143.
 - Peretti J.-M. (2011), *Gestion des Ressources Humaines*, 11^e édition, Vuibert.
 - Peretti J.-M., Uzan O. (2011), « Du DRH au DRH/DRSE/DD ? » in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.
 - Ramboarisata L., De Serres A. et Gendron C. (2008), « Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n° 33, p. 225-258.
 - Salameh Bchara N., Dubruc N., Berger-Douce S. (2016), *Le discours de la GRH dans les outils RSE. RIODD 2016*, Juillet, Saint-Étienne, France, hal-01350015.
 - Scouarnec A. (2005), « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétrospective de la fonction RH », *Revue Management et Avenir*, n° 4, p. 111-138.
 - Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., & Bender, A. F. (2009). *Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson Education France.
 - Walsh J. P, Weber K. et Margolis, J. D. (2003), « Social Issues in Management: Our Lost Cause Found », *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, p. 859-881.

Estimation des Efficacités Techniques “Pure” des Ecartes Technologiques A partir de Frontières de Production à Coefficients Aléatoires : Application au secteur du textile en France

Sawssen HAJJI DHAHRI*

*Economic & Quantitative Methods Department, Gafsa University.

Address: ISAE, Université de Gafsa Tunisie

sawssenh@gmail.com

Résumé

Dans ce papier, nous nous intéressons à l'étude des gains technologiques et à l'efficacité technique dans l'industrie textile en France en se basant sur une frontière de production stochastique et à coefficient aléatoire. Nous allons utiliser les méthodologies de Akhavein et al. (1997) et Tsionas (2002) pour l'étendre aux frontières de production. Il s'agit alors de construire des frontières de production à coefficients aléatoires. A partir de ces frontières on essaye de construire des groupes technologiquement homogènes. Ensuite, on en déduit l'efficacité technique “pure” des écarts technologiques. Et nous donnons une application au cas des entreprises du secteur de textile en France tout en comparant les deux mesures d'efficacité avec et sans hétérogénéité technologiques.

Mots clés : Frontière de production, Technologie, Efficacité technique

I. Introduction

La littérature sur la mesure des inefficiences des entreprises à partir des frontières de production ou de coût a connu au cours de ces deux dernières décennies des développements théoriques et empiriques importants, voir par exemple Chaffai (1997) pour une synthèse récente des modèles proposés dans la littérature. En général ces modèles construisent des enveloppes frontières sous l'hypothèse que toutes les entreprises dans l'échantillon utilisent la même technologie. Ils ignorent par conséquent la possibilité que ces entreprises n'aient pas accès à la même technologie. Dans ce cas précis, les mesures d'inefficience pour les entreprises qui utilisent les technologies les

moins évoluées vont être surestimées puisque la frontière des possibilités de production sera entièrement déterminée par les entreprises qui utilisent la meilleure technologie. Ainsi, non seulement les mesures d'inefficience moyenne vont être surestimées, mais en plus on va trouver des entreprises qui ont des scores d'inefficience technique trop élevés.

Parmi les chercheurs qui se sont intéressés aux problèmes de différences de technologies dans la construction des frontières, on trouve Le modèle développé par Tsionas (2002), qui a développé un modèle avec frontière coût. Ce modèle, tient compte de l'hétérogénéité de la technologie, dans la mesure de l'efficacité technique. Toutefois, il a supposé dans son modèle que la constante est non aléatoire ; donc il y a un risque que la mesure d'efficacité soit masquée par ce terme.

En outre, Yan et al. (2009) a développé un modèle avec frontière de production stochastique qui tient compte de progrès technique et de l'hétérogénéité technologique. Beard et al. (1991), ont utilisé les modèles à deux régimes pour distinguer entre les technologies dans la construction des fonctions de coût. L'application de ce modèle à un échantillon d'institutions financières aux Etats Unis a montré qu'il y a des différences entre les technologies utilisées dans cette industrie et les mesures classiques en termes d'économies d'échelle et d'envergures sont très différentes de celles que l'on obtient dans un modèle à technologie commune. La limite principale de ce modèle est que les auteurs se limitent uniquement aux différences technologies et ne traitent pas le problème des inefficiences. Dans un autre travail, Kalirajan et Obwona (1994) utilisent les modèles à coefficients aléatoires pour construire des frontières de production. Dans cet article les auteurs mettent l'accent, beaucoup plus

sur les écarts technologiques que sur les inefficiences techniques. Ce modèle est appliqué à un échantillon d'entreprises de fabrication de machines en Chine. Pour leur part Akhavein et al. (1997) ont construit une frontière de profit à coefficients aléatoires qui incorpore aussi une variable asymétrique représentant l'inefficience technique. Ce modèle a été appliqué à l'industrie bancaire aux Etats Unis, il tient compte par construction des différences de technologie et d'inefficience des entreprises dans l'industrie. On trouve également, dans littérature un autre travail, Chaffai et al. (1998) qui ont utilisé des fonctions de distance pour comparer les écarts de technologie et l'efficience technique de banques européennes et maghrébines. Ce modèle donne des mesures d'écarts entre technologie sous l'hypothèse que l'industrie bancaire dans chaque pays analysé est la même.

Dans cet article, nous essayons d'étendre les méthodologies de Akhavein et al. (1997) et Tsionas (2002) aux frontières de productions stochastiques. On considère alors une fonction de production à coefficients aléatoires pour représenter les différences technologiques à laquelle on ajoute un aléa asymétrique pour tenir compte de l'inefficience technique. Ce modèle étend aussi la spécification générale des frontières stochastiques de Aigner et al. (1977) ou celui de Meeusen et al. (1977). On définit aussi à partir de ce modèle des mesures d'inefficience nette des écarts de technologie pouvant exister dans l'industrie étudiée. Ce modèle est appliqué à un échantillon d'entreprises du secteur textile en France. Nous trouvons que les mesures d'inefficience technique sont surestimées dans les modèles classiques ignorant les différences de technologies.

Le papier sera organisé comme suit : dans une première section nous présentons le modèle, les méthodes d'estimation de la frontière à coefficients aléatoires ainsi que les mesures d'inefficience technique et des écarts technologiques. Dans la deuxième section on applique le modèle proposé à l'industrie du textile en France. La dernière section conclut le papier.

II. Présentation du modèle

Considérons un plan de production formé par les vecteurs Y_{it} et Z_{it} . Y_{it} représente la quantité d'output produite par l'entreprise i à la période t , $Z_{it}=(x_{it},h_{it})$ représente les facteurs de production utilisés pour la réalisation de Y_{it} . Ici on considère comme dans la spécification de Akhavein et al. (1997) que l'on n'observe pas l'ensemble des facteurs de production utilisés dans le processus de production. On distingue alors les x_{it} qui sont les inputs traditionnels contribuant au processus de production, (le capital, le travail, les matières premières, etc) et les facteurs de production non

observables représentés par le vecteur h_{it} , telle que la qualité des inputs utilisés, les procédés de production utilisés, etc. Si l'on représente la technologie par une fonction de production, la frontière des possibilités de production s'écrit :

$$Y_{it}=f(x_{it};h_{it}) \exp(-u_{it}+v_{it})$$

$$\text{tel que } \begin{matrix} i=1;2;\dots;N \\ t=1;2;\dots;T \end{matrix} \quad (1.1)$$

C'est une spécification stochastique de la frontière puisqu'on introduit dans le modèle deux aléas, le terme d'erreur usuel v_{it} et un aléa asymétrique positif u_{it} . Pour simplifier, si l'on prend une forme fonctionnelle Cobb-douglas, notre modèle s'écrit :

$$\text{Log}(Y_{it}) = \alpha_1 + \sum_{j=2}^K \alpha_{jit} \text{Log}(x_{jit}) + \sum_{l=1}^L \delta_{lit} \text{Log}(h_{lit}) - u_{it} + v_{it} \quad (1.2)$$

En fait, l'équation (1.2) n'est pas estimable, puisque elle contient les variables non observables h_{lit} . Nous retenons alors une spécification générale qui consiste à exprimer les variables non observables en fonction des variables observables, ce type de spécification a aussi été retenu par Akhavein et al. (1997).

$$h_{lit} = \sum_{j=2}^K \psi_{jit} x_{jit} + e_{lit} \quad (1.3)$$

Si on substitue (1.2) à (1.3) on obtient :

$$\text{Log}(Y_{it}) = (\alpha_1 + \sum_{l=1}^L \delta_{lit} e_{lit}) + \sum_{j=2}^K (\alpha_{jit} + \sum_{l=1}^L \delta_{lit} \psi_{lit}) \text{Log}(x_{jit}) - u_{it} + v_{it} \quad (1.4)$$

Ce modèle (1.4) peut s'écrire comme suit :

Ainsi, d'après l'équation (1.5), β_{lit} peut être interprété comme étant la somme de la constante de l'équation (1.2) et de l'effet joint $(\sum \delta_{lit} e_{lit})$ sur Y_{it} ; pour $j>1$, β_{jit} est la somme de deux

$$\text{Log}(Y_{it}) = \beta_{it} + \sum_{j=2}^K \beta_{jit} \text{Log}(x_{jit}) - u_{it} + v_{it} \quad (1.5)$$

avec

$$\beta_{it} = \alpha_{it} + \sum_{l=1}^L \delta_{lit} e_{lit}$$

$$\text{et } \beta_{jit} = \alpha_{jit} + \sum_{l=2}^r \delta_{lit} \psi_{lit} \quad j=2,3;\dots;K \quad (1.6)$$

composantes, l'effet direct (α_{jit}) des x_{jit} sur Y_{it} et l'effet indirect $(\sum \delta_{lit} \psi_{lit})$. On voit bien ici que les élasticités des facteurs de production dépendent aussi des variables technologiques non observables, les h_{it} . Au total, la spécification (1.5) correspond à

une frontière de production stochastique à coefficients aléatoires.

Pour présenter la méthode d'estimation de notre modèle, on va réécrire le modèle (1.5) comme suit :

$$Y_{it} = \alpha_{it} + x'_{it}\beta_{it} - u_{it} + v_{it} \quad (1.7)$$

D'autre part, on approxime (1.6) par la spécification suivante :

$$\beta_{it} = \beta + \mu_i + \lambda_t.$$

μ_i est un vecteur de variables aléatoires qui a les caractéristiques suivantes :

$$E(\mu_i \mu_i') = \begin{cases} \Delta & \text{si } i = j \\ 0 & \text{si non} \end{cases}$$

λ_t est aussi un vecteur de termes temporels. On supposera aussi que l'aléa symétrique v vérifie :

$$\begin{cases} E(v_i v_i') = \sigma_{ii}^2 I \\ \text{et } E(v_i v_j') = 0 & \text{pour } i \neq j \end{cases}$$

Compte tenue de la faible dimension temporelle de notre base de données, (quatre années d'observations dans le panel), nous pouvons simplifier davantage la spécification du modèle en considérant que l'inefficacité technique et la technologie ne varient pas dans le temps. Ce type d'hypothèses est souvent retenu dans les modèles qui estiment les inefficiences techniques sur des données de panel, Schmidt et Sickles (1984).

Ainsi, notre modèle (1.7) peut à nouveau s'écrire comme suit :

$$Y_{it} = \alpha_i + x'_{it}\beta_i - u_i + v_{it} \quad (1.8)$$

$$\text{Avec } \beta_i = \beta + \mu_i \quad (1.9)$$

On peut estimer le modèle (1.8) par la méthode des moindres carrés généralisés pour avoir des estimateurs efficaces de β . L'estimateur MCG de β est défini par l'expression suivante :

$$\hat{\beta} = [(X^*)' \phi^{-1} (X^*)]^{-1} (X^*)' \phi^{-1} (Y^*)$$

$$\text{où } Y_i^* = M_i Y_i, \quad X_i^* = M_i x_i,$$

et ϕ représente la matrice variance covariante des erreurs.

Dans une deuxième étape, nous déterminons les estimateurs des coefficients β_i , soit :

$$\hat{\beta}_i = \hat{\beta} + \hat{\mu}_i$$

avec

$$\hat{\mu}_i = \Delta x_i' (x_i \Delta x_i' + \sigma_{ii} I)^{-1} (y_i - x_i \hat{\beta})$$

Rappelons ici que le but de notre modèle est de pouvoir distinguer entre les mesures d'efficacité techniques « pures » et les écarts technologiques. Il faudrait pour cela construire des groupes d'entreprises qui utilisent des technologies communes. A défaut d'informations sur la technologie dans la base de données, nous construisons des groupes d'entreprises à partir des coefficients aléatoires du modèle estimé. Evidemment, à ce stade nous ne disposons que de coefficients estimés, et non les coefficients réels, c'est pour cela que lors de la sélection des groupes nous considérons uniquement des ensembles homogènes d'entreprises sur la base de quartiles formés à partir des élasticités du capital ou du facteur travail. En effet, les entreprises ayant accès à une technologie « avancée » va avoir une élasticité du travail ou du capital beaucoup plus élevée que celle qui a accès aux « vieilles » technologies. Comme on ne dispose pas à l'heure actuelle la relation exacte entre technologies et élasticités des facteurs de production, on formera les groupes d'entreprises sur la base des élasticités travail et des élasticités du facteur capital.

En ce qui concerne les mesures de l'efficacité technique, nous mesurons l'inefficacité technique « pure » en situant l'entreprise i par rapport au sous ensemble des entreprises utilisant une technologie similaire à celle qui est utilisée par l'entreprise i .

L'identification des groupes des entreprises utilisant ces technologies similaires est établie selon la méthode décrite précédemment. Pour la décomposition de l'inefficacité technique u_i de l'aléa v_{it} dans le modèle, nous adaptions la méthode proposée dans le cas standard par Schmidt et Sickles (1984). Pour cela, nous déterminons d'abord des estimateurs pour les N coefficients α_i qui peuvent être obtenus par la moyenne des résidus de l'entreprise i dans le temps, soit :

$$\hat{\alpha}_{gi}^* = Y_{gi} - X_{gi} \hat{\beta}_g$$

où

$$Y_{gi} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T Y_{git}$$

$$X_{gi} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_{git}$$

Par la suite, l'écart par rapport à la frontière du groupe g des entreprises utilisant des technologies similaires est estimé par :

$$\hat{u}_{gi} = \text{Max}_i \hat{\alpha}_{gi}^* - \hat{\alpha}_{gi}^* \quad \text{Avec } i \text{ appartient au groupe } g$$

L'efficacité technique de l'entreprise i sera définie par l'expression : $ET_{gi} = \exp(-\hat{u}_{gi})$.

Cette définition de l'inefficience peut être sensible aux entreprises « super efficaces ». Pour remédier à ce problème, on peut aussi utiliser des mesures d'efficacités tronquées, en situant la frontière non plus par rapport à la meilleure entreprise du groupe mais par les 10%, ou les 25% meilleurs entreprises du groupe.

Une fois que l'on identifie les groupes d'entreprises utilisant des technologies similaires, et les mesures d'efficacités spécifiques à chaque type de technologie, il serait intéressant de mesurer les écarts entre frontières. Cet exercice permettrait d'avoir des mesures de gains de productivités susceptibles d'être réalisées par les entreprises qui n'ont pas accès à la technologie dominante. Si l'on considère par exemple une entreprise ayant une inefficience technique de 30% selon la mesure classique de l'inefficience établie par le modèle de Aigner et al. (1977) et de Meeusen et al. (1977), notre modèle permet de décomposer les 30% score d'inefficience technique en 10% score d'inefficience technique « pure » et en 20% score due aux écarts technologiques. En d'autres termes, cette entreprise, ne peut augmenter sa production que de 10%, si elle garde sa technologie ; elle pourra augmenter davantage sa production, 20%, si elle change de technologie.

III. Application

Nous présentons, pour illustrer le modèle présenté, les différentes mesures de l'inefficience technique et des écarts technologiques en considérant un panel d'entreprises françaises de textile. Ce secteur a bénéficié au cours des dernières années de progrès technologiques grâce notamment au développement de la micro-électronique qui a amélioré considérablement la productivité du facteur travail. Gruber (1998) établit une analyse expliquant la diffusion de l'innovation dans ce secteur à partir d'une analyse comparative sur plusieurs pays. On dispose d'un panel cylindrique de 124 entreprises observées sur la période 1993-1996. Nous estimons d'abord une frontière stochastique classique à deux facteurs de production, le capital et le travail. On déduit ensuite les scores d'efficience technique. Nous estimons ensuite une frontière à coefficients aléatoires pour dégager les scores d'efficience technique « pure » et les écarts technologiques.

1/ La mesure d'efficience « classique »

On estime une frontière stochastique Cobb-Douglas en considérant que l'inefficience technique est constante pour l'ensemble des entreprises sur la période étudiée. Il s'agit du modèle standard de Schmidt et Sickles (1984), où l'on considère que le terme qui représente l'inefficience technique est aléatoire. La mesure de l'inefficience proposée par les auteurs de la méthode est souvent sensible aux

valeurs extrêmes « les entreprises super-eficientes », nous retenons alors une mesure tronquée. Les résultats de ces estimations sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Mesures d'efficacités classique (frontière commune)

	Moyenne	Min	Max
EFF	34%	8%	100%

L'efficience technique moyenne est assez faible soit de 34% sur la période étudiée. D'après ces analyses dire que les entreprises françaises pourraient accroître leur production de 66% en moyenne en gardant la même technologie paraît un résultat exagéré. Par ailleurs, dire aussi qu'il y a des entreprises qui ont pu survivre à la concurrence du secteur avec une inefficience technique supérieure à 90% est peu probable.

2/ La mesure d'efficience technique « pure »

Dans une première étape on regroupe les entreprises selon la technologie adoptée à partir des coefficients technologiques β_i pour chaque entreprise. Comme on ne dispose que de deux facteurs de production, la sélection des technologies sera basée soit sur l'élasticité du facteur travail ou bien sur celle du capital. Pour éviter tout choix arbitraire nous ferons deux analyses sur les groupes en considérant les deux cas possibles. Pour chaque vecteur de coefficients obtenu, on définit quatre groupes d'entreprises à partir des quartiles. Les résultats de ces estimations sont présentés dans le tableau 2. L'efficience technique moyenne dans le secteur est de 68.25% (si l'on forme les groupes à partir de l'élasticité du facteur travail), et de 61% (quand on forme les groupes à partir de l'élasticité du facteur capital). Dans les deux cas, on constate que l'on obtient un score d'efficience technique beaucoup plus élevé que celui qui est obtenu à partir d'une frontière de production qui ignore les différences technologiques. Dans la mesure classique de l'inefficience technique il existe vraisemblablement des écarts technologiques assimilés dans le modèle à de l'inefficience technique.

Tableau 2 : Mesures d'efficience technique « pure »

	Les groupes sont formés sur la base de L'élasticité Travail		Les groupes sont formés sur la base De L'élasticité Capital	
	Moyenne	Min	Moyenne	Min
EFF1	61%	30%	58%	27%
EFF2	67%	40%	59%	29%
EFF3	73%	47%	68%	40%
EFF4	72%	52%	59%	32%

*EFF_i : c'est l'efficacités technique du i^{ème} quartile
 ** La valeur max pour les différents cas est 100%.

Commentaire [m1]:

On constate aussi que les valeurs minimales de l'efficience technique se sont améliorées, qui varient entre 27% et 52% selon la spécification des groupes retenues. Par ailleurs, on constate que plus de 80% des entreprises dans l'échantillon ont une efficacité productive supérieure à 0.5. Toutefois, si on adopte le modèle classique, cette proportion n'est que de 30%.

La mesure d'efficience technique moyenne varie certainement en fonction du critère retenu pour sélectionner les groupes d'entreprises, cependant on constate qu'il existe une forte corrélation sur les scores d'efficience que nous obtenons avec les deux méthodes de sélection retenues dans le modèle. Ces corrélations sont présentées dans le tableau 3. Il semble que les scores d'efficience obtenus sont indépendants du choix de l'élasticité sur la base de laquelle on forme les groupes.

Tableau 3 : Corrélation des efficacités obtenues par les Deux méthodes de sélection des groupes

	EFF1(L)	EFF2(L)	EFF3(L)	EFF4(L)
	EFF1(K)	EFF2(K)	EFF3(K)	EFF4(K)
Corrélation	0.99	0.98	0.98	0.97

Si l'on fait la même analyse sur les scores d'efficience que nous obtenons par la méthode classique et la deuxième méthode qui donne des mesures d'efficacités nettes des écarts de technologies la corrélation est beaucoup plus faible, comme le montre le tableau 4. Ces corrélations sont données dans les différents quartiles des groupes sélectionnés.

Tableau 4 Corrélation entre les mesures de l'efficacité technique obtenues

	Q1	Q2	Q3	Q4
Corrélation entre EFFM2 et EFFM1	0.56	0.54	0.62	0.79

*EFFM1 et EFFM2: désigne les mesures de l'efficacité technique obtenues, respectivement, par la méthode 1 et 2.

IV. Conclusion

Nous avons présenté dans cet article la méthode d'estimation de frontière de production à coefficients aléatoire sur données de panel. Nous avons aussi appliqué cette méthodologie sur le secteur textile en France. Initialement, nous avons estimé les élasticités capital et également les élasticités travail pour chaque entreprise. Par la suite, sous la base de ces élasticités nous avons formé quatre groupes technologiquement homogènes. Dans un deuxième volet, nous avons mesuré l'efficacité technique individuelle pure des écarts technologiques. Selon les résultats obtenus l'efficacité technique "pure" moyenne est de

l'ordre de 80%. En fin, nous avons essayé de comparer les résultats obtenus avec frontière de production "classique"; c'est-à-dire avec sous l'hypothèse que la technologie est homogène. On a noté que si on ignore l'aspect d'hétérogénéité de la technologie on sous estime l'efficacité technique à un degré de 40% en moyenne.

REFERENCES

[1] Aigner, D.J., Lovell, C. A. K. et Schmidt, P (1977) : « Formulation and estimation of stochastic frontier production function models ». Journal of Econometrics, Vol. 6, pp. 21-37.

[2] Akhavein, Swamy, Taubman et Rao N. Singamsetti (1997) : « A general method of deriving the inefficiencies of banks from a profit function ». Journal of Productivity Analysis, Vol. 8, pp. 71-93.

[3] Beard T. R., Caudill S. B., Gropper D. M. (1991) Finite mixture estimation of multiproduct cost functions. The Review of Economics and Statistics, vol LXXIII, 4, 654-664.

[4] Chaffai Mohamed E. (1997) : « Estimation de frontière d'efficience: un survol des développements récents de la littérature ». Revue d'économie du développement, pp. 33-67.

[5] Chaffai M.E., Plane P. (2014) Some recent developments on the measurement of productive performance: application to the Moroccan Garment Sector. Economie et Développement, 22: 91-107

[6] Greene W.H. (2005) Reconsidering heterogeneity in panel data estimators of the stochastic frontier model. Journal of Econometrics, 126: 269-303.

[7] Haverner, A. and Swamy, P. A. V. B. (1981) : « A random coefficient approach to seasonal adjustment of economic time series ». Journal of Econometrics, Vol. 15, pp. 177-209. [44] Hsiao C. (1992) Random coefficients models. The Econometrics of panel data, 1st ed. by Matyas L. and Sevestre P., Kluwer Academic Publishers, 72-94.

[8] Kalirajan and Obwona (1994) : « Frontier production function : The stochastic coefficients approach ». Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 56, pp. 87-96.

[9] Kumbhakar S.C., Parmeter C.F., Tsionas E.G. (2013) A zero inefficiency stochastic frontier model. Journal of Econometrics, 172: 66-76.

[10] Schmidt P., Sickles (1984) : « Production Frontiers and Panel Data ». Journal of Economic Statistics, Vol. 2, pp. 367-374.

[11] Swamy, P. A. V. B. (1970) : « Efficient inference in random coefficient regression model ». Econometrica, Vol. 38, pp. 311-323.

- [12] Swamy, P. A. V. B. and Mehta. J. S. (1975) : « Bayesian and non-bayesian analysis of switching regression and of random coefficient regression models ». Journal of American Statistical Association, Vol. 70, pp. 596-602 ;
- [13] Swamy, P. A. V. B. and Tinsley. P.(1980) : « Linear prediction and estimation methods for regression models with stationary stochastic coefficients ». Journal of Econometrics, Vol. 12, pp103-142.
- [14] Swamy, P. A.V.B. and George S. Tavlás (1995) : “Random coefficient models : Theory and Application”. Journal of Economic Surveys, Vol. 9, pp. 165-196.
- [15] Tsionas G. (2002) Stochastic frontier models with random coefficients. Journal of Applied Econometrics, 17: 127-147.

NOUVELLES PERCEPTIONS DE LA MARQUE DE LUXE : PROPOSITION D'UNE NOUVELLE ECHELLE DE MESURE

FATINE EL MOUQTAFI

fatine.elmouqtafi@uit.ac.ma

Doctorante à l'ENCG

Université Ibn Tofail, Kénitra

REDOUANE BARZI

barziredouane@yahoo.fr

Professeur à l'ENCG

Université Ibn Tofail, Kénitra

Résumé

La manière dont les clients perçoivent la valeur d'une marque de luxe a connu de nombreux changements. Ceci est suite au dynamisme du marché global de luxe à travers le temps.

Afin d'identifier ces nouvelles perceptions, nous avons étudié le concept du luxe à partir de différents angles et approches. Ce qui nous a menés à revoir ce que les auteurs précédents ont ressorti comme modèle expliquant la valeur perçue de la marque de luxe.

Parmi les auteurs qui ont conclu le modèle conceptuel qui semble le plus adéquat à notre recherche, Wiedmann, Hennigs, et Siebels (2007). Ces auteurs ont développé un modèle qui regroupe quatre dimensions expliquant la consommation du luxe à travers les perceptions du consommateur par rapport à la valeur du luxe. Ces dimensions sont liées à des facteurs sociaux, individuels, fonctionnels et financiers.

En examinant les différents modèles conceptuels proposés par les auteurs, nous avons pu déduire que ces modèles manquent quelques variables qui viennent de faire face à cause des changements qu'a connus le luxe ces dernières années.

Afin de vérifier si les variables que nous avons rajouté, nous avons mené une enquête de type qualitatif qui a été destiné aux responsables des enseignes de luxe localisées au Maroc.

Après avoir analysé les entretiens établis, nous sommes sortis avec un modèle conceptuel nouveau, qui compte deux nouvelles variables et un troisième qui a remplacé une variable ancienne, à savoir : La boutique, et l'effet du pays d'origine et la vente relationnelle qui vient remplacé la variable de rareté.

Maintenant arrivé à la phase finale, qui est la construction de notre échelle de mesure. En effet, l'objet de cet article, est de proposer une nouvelle échelle de mesure adéquate avec les nouvelles variables qui mesurent la valeur perçue du luxe.

Mots clés: Perceptions du client, échelles de mesure, pays d'origine, marque de luxe

Introduction

Chaque pays se démarque par un nombre de critères qui influencent la typologie de la clientèle d'un pays à un autre.

Le cas s'applique même sur les perceptions des clients dans l'univers du luxe. Le Marocain est un client qui perçoit la marque de luxe différemment des clients des autres pays. Ainsi, afin de comprendre les différentes perceptions du client marocain vis-à-vis de la marque de luxe, nous avons exploré la valeur perçue de la marque de luxe étudiée par plusieurs auteurs.

De ce fait, notre revue de littérature clarifie les différentes variables essentiels pour qu'une marque soit de luxe.

Le concept du luxe

Le concept du luxe a été largement débattu durant l'histoire humaine. La reconstruction de plusieurs débats nous une première vue sur la nature complexe de ce que le luxe et le luxueux sont. Par ailleurs, ceci démontre, qu'à travers des siècles, les sociétés ont été occupées par la nomination du luxe.

Traditionnellement, le luxe était considéré comme un privilège de l'aristocratie, des classes dirigeantes et régnautes (Wong and Ahuva, 2008).

Le concept générique du luxe peut être défini non seulement un produit ou service, mais aussi un état ou comportement, selon Kapferer et Bastien (2009), aussi ancien que l'humanité en elle-même. Le luxe est souvent associé à l'extravagance, l'opulence, la haute société, la richesse, définissant un certain type de personnalité et, bien sûr, un certain statut social.

Le luxe est le résumé du concept comme sa définition est déterminée par les motifs personnels et interpersonnels et est donc principalement construit à partir de la perception du consommateur (Vigneron et Johnson, 2004).

L'approche perceptuelle permet de mettre au jour deux types de mobiles qui ne se recouvrent pas tout à fait : on peut consommer le luxe dans un souci (peut-être inconscient) d'affichage ; ou bien dans une optique plus personnelle, simplement pour « se faire plaisir ».

Dans une définition réduite, on définit un produit de luxe comme ces produits rares avec une valeur supplémentaire objective ou symbolique, avec un niveau de qualité élevé, et un prix élevé par rapport aux produits.

En somme le luxe est défini comme des biens pour qui la simple utilisation ou affichage d'un produit de marque particulier

donne de l'estime à son proprio, les biens de luxe autorisent aux consommateurs de satisfaire les besoins fonctionnels et psychologiques.

Dubois et Laurent (1994) et Dubois *et al.* (2001) ont trouvé que l'attitude des consommateurs envers le concept du luxe varie considérablement. Ceci dit, l'étude des perceptions du consommateur vis-à-vis du luxe est nécessaire.

I. Revue de littérature : Valeur perçue du luxe vis-à-vis du client

Dans un contexte global, il est gravement important pour les chercheurs et marketeurs du luxe de comprendre pourquoi les consommateurs achètent des biens de luxe, qu'est-ce qu'ils croient de ce que le luxe est, et comment leurs perceptions de la valeur du luxe influencent leurs comportement d'achat.

Inspiré par le travail de Dubois et Laurent (1994), Leibenstein (1950), Mason (1992), Kapferer (1998), Eastman et al. (1999) Phau and Prendergast (2000), and Dubois et al. (2001) sur l'évaluation des marques de luxe, Vigneron et Johnson (2004) ont développé un cadre de l'index de marque de produit proposant que le processus de prise décision

du consommateur cherchant le luxe peut être expliqué par cinq principaux facteurs qui forment un réseau sémantique. Incluant les perceptions personnelles (le soi étendu perçu, l'hédonisme perçu), ainsi que les perceptions les plus habituelles impersonnelles (visibilité perçue, rareté perçue, qualité perçue), Vigneron et Johnson ont examiné la structure latente et les interrelations parmi les définitions primaires du concept de luxe qui sous-entendent le processus de prise de décision qui se produit pendant l'évaluation des marques de produits.

Selon Wiedmann et al. (2007), le luxe est défini comme le niveau le plus élevé des marques prestigieuses couvrant certaines valeurs psychologiques et physiques.

Pour acquérir l'information à propos des motifs du consommateur et les perceptions de valeur, Wiedmann, Hennigs, et Siebels (2007) ont développé un modèle de quatre dimensions qui explique la consommation du luxe à travers les perceptions des consommateurs vis-à-vis des valeurs sociales, individuelles, fonctionnelles et financières du luxe et par conséquent dessine et étend la théorie de capital de Bourdieu (1986) :

- **La dimension financière** s'adresse directement aux aspects monétaires, comme le prix, le coût de revente, la réduction, et investissement et renvoie vers la valeur du produit.

Les biens de luxe sont chers dans les articles relatifs et absolus. De plus, ils sont identifiés comme ça par le marché et même plus quand l'un les considère être des produits triviaux, sans aucun avantage fonctionnel clair sur leurs contreparties « non-luxueuse ». McKinsey a utilisé le prix comme un facteur discriminant pour distinguer certains types de luxe des autres. Allèrès (1990,1991) a aussi considéré le prix être l'un des facteurs les plus signifiant des produits de luxe.

Selon Tynanet *al.* (2010), le mot luxe peut être utilisé pour persuader les consommateurs à acheter les produits qui sont plus chers que les autres (Tynanet *al.*, 2010).

Les consommateurs ont tendance à choisir les produits donnant de l'attention à un critère spécifique (Hwanget *al.*, 2014).

- **La dimension fonctionnelle** réfère au cœur des bénéfices du produit et ses utilités basiques, comme la qualité, la rareté, l'utilité, la fiabilité et la durabilité. Mortelmans (2005) explique que le luxe souffre de la médiocrité, est-ce parce qu'il n'est pas plus d'une mauvaise imitation, une

astuce facile et un luxe faux, et les standards d'une qualité supérieure peut être achevée en deux façons : 1. Le matériel brut est choisi soigneusement, ce qui signifie que pour acquérir un standard élevé, les bases ne doivent pas être négligées ; 2. La fabrication détaillée comme une option des produits de luxe et souvent obtenue par les artisans spécialisés avec une fabrication parfaite.

La qualité du matériel, l'originalité des méthodes de fabrication et la quantité du temps passé pour la fabrication sont les éléments clés pour reconnaître le luxe authentique (Freire, 2014).

La valeur supplémentaire ajoutée au produit est une caractéristique de seconde base quand on parle du luxe, comme la rareté en termes de design. La valeur esthétique est souvent associée à la valeur supplémentaire qui parfois l'instrumentalité du produit peut baisser à cause de la prédominance du design (Mortelmans, 2005).

Plus la marque est rare ou unique, plus la valeur est symbolisée, au moins dans la perception du consommateur (Sun, 2011).

- **La dimension individuelle** se concentre sur l'orientation personnelle du consommateur par rapport à la consommation du luxe et adresse des soucis personnels comme le matérialisme.

Les consommateurs peuvent utiliser les articles de luxe pour intégrer une signification symbolique à leurs propres identités (Vigneron and Johnson, 2004).

Il est largement accepté dans la théorie du comportement du consommateur que la congruence de l'image de soi modère la relation entre l'image de soi-même et et l'image de soi d'un produit ou service (Belk 1988; Mick 1986).

La théorie a aussi proposé l'impact du concept de soi d'un consommateur sur le comportement d'achat du consommateur dans l'image de soi et le modèle de la congruence de l'image de produit (Sirgy 1982).

Concernant les marques de luxe, Puntoni (2001) a confirmé que l'impact significatif de l'auto-congruence sur l'achat de marque de luxe. A partir de ce point de vue, les consommateurs peuvent utiliser les articles de luxe pour intégrer le sens symbolique à leurs propres identités (Holt 1995; Vigneron and Johnson 2004) ou peuvent utiliser les marques de luxe pour soutenir et développer leurs propres identités (Douglas and Isherwood 1979; Hirschman 1988; Dittmar 1994).

Dubois et Laurent (1994) considèrent que la majorité des consommateurs des biens de luxe associent ces produits avec les raisons

hédoniques, et l'achat d'un produit de luxe est principalement pour leurs propres plaisirs, et non un signe de snobisme. Le plaisir, l'excitation, l'esthétique de la beauté sont quelques valeurs émotionnelles que les consommateurs des biens de luxe trouvent comme causes pour l'acte d'achat des biens de luxe (Vigneron and Johnson, 1999).

Certains produits et services portent une valeur émotionnelle et offrent une jouissance intrinsèque en plus de leur utilité fonctionnelle (Hirschman and Holbrook 1982; Sheth et al. 1991, Westbrook and Oliver 1991). Des études dans le domaine de la consommation du luxe ont montré que les produits de luxe sont probablement pour offrir des bénéfices intangibles subjectifs (Dubois and Laurent 1994).

Richins voit le matérialisme comme un système de valeurs personnelles (Richins, 1994). Il divise le matérialisme en trois parties : La centralité, la joie et le succès. Les possessions jouent un rôle central dans les vies des clients. La joie et la conviction de détenir les bonnes possessions conduit vers le bien-être et que chacun pourrait s'il était plus heureux ou plus réussi peut être jugé par les objets que les gens possèdent.

Plus précisément, le matérialisme peut être décrit comme le degré auquel les individus principalement trouvent que les possessions

jouent un rôle central dans la vie de chacun. Plus le consommateur est matérialiste, plus il est probable qu'il acquiert des possessions, pour avoir des attitudes positives liées à l'acquisition, et pour attribuer plus d'importance aux possessions matérielles. Les individus très matérialistes peuvent, en un sens général, trouver les possessions à être désirable et ont tendance à dévouer plus de temps et d'énergie à des activités liées au produit (Belk 1985).

- **La dimension sociale** réfère à l'utilité perçue que les individus acquièrent des produits et services qui sont reconnus dans leurs propres groupes sociaux, comme la visibilité et la valeur prestigieuse.

Dans sa théorie "The Theory of the Leisure Class, Thorstein Veblen (1899) était le premier qui évoqué l'idée de « la consommation affichée », respective à l'achat et l'affichage de certains produits pour suggérer la richesse, le bien-être ou pour attirer l'attention sur sa propre richesse ou bien-être.

Selon les experts, la consommation affichée peut être vue comme un investissement dans l'image de soi qui peut être projetée devant les gens qui l'entoure durant une longue période (Rayo and Becker, 2006).

La consommation affichée peut être considéré comme résultat d'un processus de motivation avec lequel l'individu espère améliorer son statut social en affichant la consommation des produits qui symbolisent une certaine position sociale pour lui-même et pour les autres (Manolis and Roberts 2008).

Ces types de produits satisfaisant les besoins sociaux sont référés comme des biens de consommation affichée (Hwanget *al.*, 2014). La consommation affichée peut être défini comme la dépense dans des biens et services avec des intentions d'affichage de richesse ou pouvoir social (Hwanget *al.*, 2014) impliquant l'achat d'un produit à prix plus élevé pour gonfler l'égo du consommateur (Eastman *et al.*, 1999).

Adler (2011), par exemple, a évoqué le sentiment d'infériorité et le besoin des individus à fixer des objectifs élevés pour réduire leurs complexes d'infériorité, le besoin d'entrer dans des relations avec d'autres pour réduire les tensions. Par conséquent, le comportement du consommateur peut être causé par le désir des individus d'échapper le complexe d'infériorité : certains produits sont associés avec le succès, donc ces produits sont préférés dans la consommation.

Le désir des personnes de posséder des marques de luxe va servir comme un signe symbolique à l'affiliation au groupe. Cet effet de mode influence l'individu à se conformer aux modes de vie riches et/ ou se distinguer des autres modes de vie pauvres (French and Raven 1959; Sirgy 1982; Midgley 1983; Solomon 1983; Mick 1986; McCracken 1986; Belk 1988; Dittmar 1994).

Les bénéfices psychologique sont considérés être le principal facteur qui distingue les produits de luxe des produits qui ne sont pas de luxe (Nia & Zaichkowsky, 2000). Toutefois, la seule considération des motifs 'orientés socialement' n'est pas suffisante pour expliquer les perceptions du consommateurs et les motifs de l'achat des produits de luxe (e.g., Coulter, Price, & Feick, 2003; Gentry, Putrevu, Shultz, and Commuri, 2001; Hansen, 1998; Miquel, Caplliurer, & Aldas-Manzano, 2002; Puntoni, 2001; Roth, 2001; Vigneron & Johnson, 1999, 2004; Wong & Ahuvia, 1998; Wong, Chung, & Zaichkowsky, 1999) parce que les aspects personnels, fonctionnels et financiers devraient être considérés dans le management marketing des marques de luxe (Wiedmann, Hennigs, & Siebels, 2007, 2009).

Par conséquent, pour rentrer en compétition dans le marché, les marques de luxe doivent

se baser sur la capacité d'exprimer l'exclusivité, l'identité de la marque, la conscience de la marque et la qualité perçue de la perspective du consommateur (Phau and Prendergast, 2000; Wiedmann *et al.*, 2009).

Même si ces dimensions de valeur opèrent indépendamment, ils interagissent l'une avec l'autre et ont de différents degrés d'influence sur les perceptions de valeur et les comportements de l'individu qui peuvent être utilisés pour identifier et segmenter les différents types des consommateurs de luxe.

Marché de luxe de plus en plus dynamique

Néanmoins, la réaction des marques de luxe face au changement des perceptions du consommateur pourrait avoir orienté vers la surexposition, il est à la fois difficile de trouver des marques de luxe qui semblent être disponibles dans plusieurs marchés et dans une variété de formes de détaillants. La sur diffusion peut négativement impacter le caractère prestigieux des marques de luxe (Dubois and Paternault, 1995). Les contrefaçons des marques de luxe ont inondé le marché et peuvent avoir aidé à accélérer la surexposition de la marque de luxe. Finalement, les jeunes consommateurs de luxe et la concurrence de la marque masstige ont mis de la pression sur les marque de luxe à établir des prix abordables, au lieu

d'ambitieux, pour ces nouveaux consommateurs de luxe. Ces nouvelles réalités pour les marques de luxe peuvent avoir influencé les perceptions par rapport aux marques de luxe et leurs contrefaçons.

Par conséquent, la valeur du luxe perçue actuellement, peut-être plus solide grâce au rajout d'une nouvelle variable à savoir l'effet du pays d'origine de la marque de luxe, comme étant l'une des dimensions qui constituent la valeur du luxe.

Nous déduisons que la valeur du luxe a connu plusieurs transformations à travers le temps, ainsi les perceptions de la clientèle ont également changé. Ces transformations sont principalement dues à l'apparition de plusieurs risques, à savoir :

- *L'apparition des nouveaux consommateurs*

La consommation des produits personnels de luxe a connu une tendance à la hausse. D'une part, ceci est en grande partie dû à une classe moyenne grandissante voyant son revenu disponible augmenté, et l'apparition des consommateurs des pays émergents. D'autre part, les Millennials et la génération Z représenteront 45% du marché des biens personnels de luxe d'ici 2025, avec un public toujours plus jeune et mondialisé.

- *L'augmentation des ventes et de la production du luxe*

D'un côté, l'augmentation de la demande des articles de luxe a imposé la fabrication plus poussée. D'un autre côté, le développement très rapide de la production de luxe depuis le milieu des années 1970 (multiplication et accélération des lancements, apparition de nouvelles marques, systématisation de la déclinaison des produits, distribution hors des circuits « traditionnels »...) a entraîné une mutation importante des entreprises dont le chiffre d'affaires a explosé (Yves Saint Laurent parfums a vu le sien multiplié par 16 entre 1979 et 1989, et Louis Vuitton par 11 entre 1987 et 1993) et la taille s'est accrue.

Par ailleurs, les risques que rencontre l'industrie du luxe dernièrement, nous poussent à se demander si ce modèle conceptuel est toujours en vigueur.

Problématique :

Comment les facteurs d'achat influencent-ils la valeur perçue d'une marque de luxe chez les clients?

En effet, cette problématique nous a guidés vers l'établissement d'un guide d'entretien destiné aux responsables dans le domaine du

luxe, afin de vérifier notre modèle conceptuel.

Le modèle que nous proposerons, prend en considération d'autres variables qui paraissent importantes dans l'évaluation de la valeur du luxe dans les perceptions des clients.

Ce nouveau modèle nécessite une perspective qualitative qui a été destinée aux responsables des maisons de luxe.

Après avoir étudié globalement et localement la situation du secteur du luxe, et avoir établi l'état des lieux des différentes perceptions des clients de luxe vis-à-vis de la valeur de la marque de luxe.

L'avantage de cette analyse est de représenter la voix des enquêtés et d'être basée sur un protocole rigoureux de codification et de traitement des données. C'est elle qui nous a permis d'explorer toutes les facettes de la valeur perçue du luxe et d'obtenir des résultats authentiques et vrais. C'est elle qui nous a servis à découvrir de nouvelles pistes dans l'élaboration de la version finale de notre modèle conceptuel.

Durant l'interprétation factuelle des réponses des interviewés, nous avons pu tirer un certain nombre de verbatim essentiels à mon étude. Ces verbatim m'ont

permis de vérifier le nouveau modèle conceptuel. Les variables attribuées au modèle ont été validées grâce aux réponses des responsables de grandes marques des différents secteurs.

A travers les interviews une nouvelle variable est apparue, qui semble essentielle pour selon les responsables de marques. Il s'agit de la boutique de luxe et son importance dans la décision d'achat des clients de luxe.

Une très bonne qualité des produits, un emballage raffiné, des emplacements exclusifs des magasins, des marges de détail élevées, des campagnes de communication, et les noms des marques, tous contribuent dans le prix élevé des produits de luxe. En effet, si les produits de luxe ne sont pas chers, ils perdent leurs caractères d'exclusivité et de rareté (Dubois et Duquesne, 1993).

Le modèle conceptuel que nous proposons, prend en considération trois nouvelles variables importantes dans l'évaluation de la valeur du luxe dans les perceptions des clients. Ces variables sont : la vente relationnelle, l'effet pays d'origine et la boutique de luxe.

a. La rareté concerne plus la distribution

Plus la marque est rare ou unique, plus la valeur du bien est symbolisée, surtout dans la perception du consommateur (Sun, 2011).

Ceci dit, force est de constater qu'actuellement, il y a un accroissement vigoureux de la demande d'objets de luxe, qui a imposé une industrialisation plus poussée de la fabrication. Par conséquent, la rareté n'est plus perçue comme une variable qui valorise le luxe.

Par ailleurs, la réaction des marques de luxe face au changement des perceptions du consommateur s'est orientée vers la surexposition. Effectivement, il est à la fois difficile de trouver des marques de luxe qui semblent être disponibles dans plusieurs marchés et dans une variété de formes de détaillants. L'accessibilité excessive aux produits de luxe peut impacter négativement le caractère prestigieux des grandes marques (Dubois and Paternault, 1995). Les contrefaçons des marques de luxe ont inondé le marché et ont aidé, d'une certaine manière, à accélérer la surexposition de la marque de luxe.

C'est avec de telles caractéristiques que le luxe accessible doit aujourd'hui résoudre un dilemme : assurer sa croissance en visant non plus une élite, mais la part élitiste de

chacun. Il lui faut alors assurer sa clientèle du maintien d'un savoir-faire et de valeurs qui empêchent la marque de se banaliser tout en se démocratisant. Cette «alchimie», pour exister, doit se fonder sur une relation efficiente qui inclue une participation active des acteurs d'une trilogie, soit : la «marque», le «conseiller» et la «consommatrice». La cliente devrait ressentir la cohérence de l'offre de la marque tout au long de son processus de choix et d'achat, afin, notamment, d'accepter la justification du prix élevé de l'achat et de s'engager dans une relation.

Ainsi, l'accent mis sur l'importance des relations entre la marque, la consommatrice et le conseiller inscrit le luxe dans le paradigme relationnel.

Des observations, quoiqu'exploratoires par nature, indiquent en effet une dimension sociale forte dans le contrôle du réseau commercial des maisons de luxe. La socialisation mise en œuvre dans la plupart des maisons de luxe rencontrées semble de l'ordre de la convergence des objectifs par la socialisation (contrôle social de type "clan") (Ouchi W.G. 1979).

Pour conclure, la rareté existe toujours, sauf qu'elle a été déplacée de la phase de production à la phase de distribution.

b. L'effet du pays d'origine de la marque

Il existe une multitude de maisons de luxe de plusieurs origines. Ceci nous pousse à poser la question suivante : Est-ce qu'un sac à main de marque française est perçu de la même manière qu'un sac à main de marque américaine ?

De ce fait, l'effet « pays d'origine » ne joue pas uniquement sur les produits mais aussi sur les marques (Han et Terpstra, 1988) : les attitudes du consommateur envers une marque peuvent varier en fonction du pays d'origine concerné (Gaedeke, 1973).

Les recherches tendent également à montrer que pour les marques de produits de prestige (ou de statut), l'externalisation de la production ou d'assemblage à l'étranger est impossible car la marque et son pays d'origine sont fortement liés (Jaffé et Nebenzahl, 2001). Pour Bastien et Kapferer (2008), un produit n'est plus luxe dès lors qu'il est délocalisé ; il devient alors un simple produit premium qui, lui, est soumis à un cahier des charges précis et pouvant être fabriqué là où le coût est plus économique.

c. L'importance de la boutique de luxe

Le magasin représente l'image que la marque veut véhiculer. Quand on parle du magasin, nous parlons de son emplacement, son espace, ses standings, ces éléments reflètent une certaine aura de luxe.

Gibson (1996) and Okonkwo (2010, p. 20) utilisent le terme «Luxemosphère » (inventé par les analystes de Luxe Corp.) pour référer à l'univers prestigieux et splendide créé par les marques de luxe comme Louis Vuitton.

L'emplacement de la boutique donne une idée sur son caractère de luxe. Borghini et al. (2009, p. 365) définissent l'idéologie de la vente de marque «l'initiative et l'expérience de la vente de marque sont basées sur la représentation détaillée des valeurs sociales et morales, présentées de façons extensives et intensives à travers l'environnement physiques, et liées aux actions morales des clients impliqués.»

Les marques de luxe sont très sensibles aux indices de marque (Hagveedt and Patrick 2009, p. 616). L'architecture complexe des boutiques de luxe est un élément de base dans la mise en scène substantielle. Une fois placée dans son paramètre de magasin phare, la marque tire un sens de la forme architecturale. Ces formes sont des symboles indexicales du monde de l'art. Le magasin

phare devient une “présence autonome” (Habracken 1998, p. 233) contribuant dans la persona de la marque “au moins à travers la connotation explicite” (Kozinets et al. 2002, p. 28).

L’espace de la boutique doit refléter une des valeurs du luxe. Comme Koolhaas (2001 a,b) l’avait dit, l’espace gaspillé est la signature du thème de luxe. Le concept de “l’espace de luxe” comme “l’espace gaspillé” est illustré de la théorie de Veblen (1899; 1970:p.45) de la richesse et la consommation affichées. Pour afficher la richesse dans le 19^{ème} siècle, il était nécessaire que ça apparaisse gaspillé, tout comme aujourd’hui.

La mise en scène des boutiques est ponctuée par des rituels qui structurent le contact des clients avec les objets offerts. Comme les rituels de magie (Mauss et Hubert 1902/1993), ils invitent les clients à absorber la magie de la création luxueuse) à travers la contagion. Tout d’abord, il y a les rituels de préparation. Dans les magasins de luxe, la porte est fermée, chose qui est normale. Naturellement, ces magasins ne sont pas ouverts à tout le monde (ou pour donner cette impression que l’entrée au magasin est interdite). Afin d’entrer, un portier élégamment habillé ouvre la porte aux

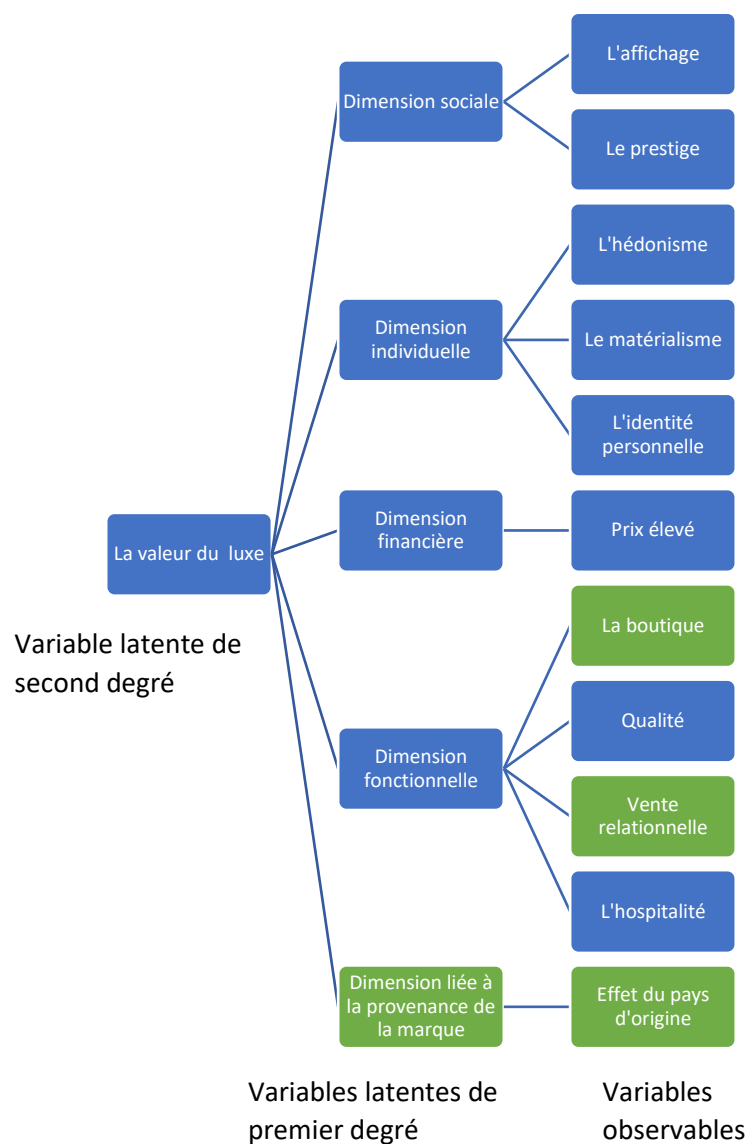
clients, il s’agit de l’entrée à un lieu privilégié (Campbell 1961; Wunenburger 2001).

Par le biais de ces processus ritualisés, la contagion devrait être transférée du créateur artistique aux produits puis aux clients (Newman et al. 2011). La mise en scène substantielle et en communication du créateur artistique, l’environnement du magasin thématique, les objets de luxe et les commerciaux sont tous conçus pour créer une expérience spéciale dans le magasin (Borghini et al. 2009; Kozinets et al. 2002; Hollenbeck et al. 2008).

Pour résumer, si nous combinons les résultats de notre revue de littérature avec les résultats que nous avons ressortis de l’étude qualitative. Trois valeurs semblent essentielles à rajouter à notre modèle conceptuel, il s’agit de la vente relationnelle, l’effet du pays d’origine et la boutique de luxe, qui ont été expliquées à travers une seconde revue de littérature concernant leurs importances dans le luxe. Dans la dimension fonctionnelle, nous avons remplacé la rareté par la vente relationnelle, et nous avons ajouté la valeur de la boutique. Nous avons aussi créé une nouvelle dimension liée à la provenance de la marque de luxe, qui

désigne l'effet du pays d'origine. La version finale du modèle conceptuel est comme suit.

Nouveau modèle conceptuel



II. Résultat

Notre construit est multidimensionnelle se composant de variables observables expliquant des variables latentes. Ainsi, nous allons proposer de nouveaux items adéquats avec notre modèle conceptuel.

1. Proposition d'une nouvelle échelle de mesure des nouvelles variables de notre construit

Pour la construction de notre échelle de mesure, nous nous sommes basés sur la démarche méthodologique de recherche en

Marketing développée par Churchill (1979) (cité dans Evrard et al., 2003). Cette démarche est composée de trois étapes.

Dans la première phase, nous avons défini le domaine du construit, qui s'appuie sur notre revue de littérature.

La deuxième phase consiste à générer la liste des items et purifier notre échelle. Cette étape a été effectuée en étudiant les échelles déjà existantes qui portent sur le même construit. Quant à la purification de l'échelle,

a. Items selon les auteurs

Afin de retrouver les items adéquats avec notre modèle conceptuel, nous nous sommes

avant d'y procéder, nous allons collecter les données d'un échantillon qui représentera notre population. Ensuite, cette purification sera effectuée à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire et par les calculs de l'alpha Cronbach (1951).

La troisième phase vise à valider l'instrument de mesure. Nous allons donc étudier la fiabilité et la validité de notre construit, en faisant une seconde collecte de données.

basés sur les items proposés au préalable par les auteurs suivants :

Table 1: KAPFERER (1998)

Items	Facteur	Nom	Rho de Jöreskog
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette marque est magique ▪ Cette marque se caractérise par une très grande créativité ▪ Cette marque est à l'avant-garde de la mode ▪ Cette marque se caractérise par une grande sensualité ▪ Cette marque est née de la créativité d'un génie ▪ C'est une marque unique ▪ C'est une marque artisanale 	<p>0.728 0.709 0.685 0.654 0.637 0.602 0.534</p>	<i>Créativité</i>	0.837
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est une marque d'excellente qualité ▪ Cette marque se caractérise par l'excellence de ces produits ▪ Cette marque se caractérise par son savoir-faire ▪ Cette marque se caractérise par sa longue histoire ▪ Cette marque se caractérise par sa tradition ▪ Cette marque se caractérise par sa réputation internationale 	<p>0.706 0.703 0.642 0.630 0.604 0.553</p>	<i>Renommée</i>	0.808
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette marque ne peut être achetée que par une minorité ▪ C'est une marque très chère ▪ C'est une marque select ▪ Peu de personnes possèdent cette marque 	<p>0.814 0.790 0.723 0.722</p>	<i>Elitisme</i>	0.848
Indices de Validité			
GFI	0.92	AGFI	0.89
		RMSEA	0.08

Table 2 : VIGNERON ET JOHNSON (1999)

Items	Facteur	Nom	Rho de Jöreskog
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est une marque pour les riches ▪ C'est une marque très chère ▪ C'est une marque élitiste 	<p>0.796 0.793 0.746</p>	<i>Elitisme</i>	0.822
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est une marque sélect ▪ C'est une marque précieuse ▪ C'est une marque unique ▪ C'est une marque rare 	<p>0.775 0.753 0.578 0.578</p>	<i>Unicité</i>	0.769
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est une marque luxueuse ▪ C'est une marque sophistiquée ▪ C'est une marque supérieure ▪ C'est une marque d'excellente qualité 	<p>0.677 0.648 0.633 0.606</p>	<i>Qualité</i>	0.736
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est une marque raffinée ▪ C'est une marque séduisante ▪ C'est une marque éblouissante 	<p>0.760 0.744 0.684</p>	<i>Raffinement</i>	0.774
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est une marque leader ▪ C'est une marque à succès ▪ C'est une marque puissante ▪ C'est une marque gratifiante 	<p>0.687 0.673 0.649 0.580</p>	<i>Puissance</i>	0.743
Indices de Validité			
GFI	0.89	AGFI	0.85
		RMSEA	0.089

Table 3 : DUBOIS, LAURENT et CZELLAR (2001)

Items	Facteur	Nom	Rho de Jöreskog
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette marque fait rêver ▪ C'est une marque gratifiante ▪ Cette marque est pour des gens raffinés ▪ Cette marque rend la vie plus belle ▪ Posséder cette marque me permet de me différencier des autres ▪ Cette marque est pleine de sensualité ▪ Cette marque révèle un peu qui on est 	<p>0.719 0.692 0.678 0.673 0.663 0.657 0.543</p>	<i>Distinction</i>	0.845
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est une marque select ▪ Cette marque, c'est le luxe ▪ C'est une marque élitiste ▪ C'est une marque très chère ▪ Peu de personnes possèdent cette marque ▪ Cette marque n'est pas produite en masse 	<p>0.801 0.753 0.750 0.715 0.689 0.617</p>	<i>Elitisme</i>	0.867
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est un vrai plaisir de posséder cette marque ▪ Cette marque est esthétique ▪ Les gens qui possèdent cette marque ont bon goût ▪ C'est une marque remarquable ▪ C'est une marque d'excellente qualité 	<p>0.798 0.704 0.658 0.642 0.620</p>	<i>Hédonisme</i>	0.816
Indices de Validité			
GFI	0.91	AGFI	0.88
		RMSEA	0.084

b. Proposition d'une nouvelle échelle de mesure pour l'effet pays d'origine

Johansson et al. (1985) et Ozsomer et Cavusgil (1991) définissent le pays d'origine comme étant le pays où se situe le siège social de l'entreprise et qui peut différer du lieu de fabrication.

La définition attribuée au pays d'origine devient confuse car il ne s'agit plus seulement de celle du lieu de production, mais on doit y associer aussi le lieu du siège de l'entreprise mère (Johansson, Douglas et Nonaka, 1985) ou encore le lieu de fabrication (Bilkey et Nés, 1982 ; Han et Terpstra, 1988). Ainsi, il devient légitime de se demander si l'on fait référence au pays de conception ou d'assemblage lorsque l'on évoque le pays d'origine.

Face à cette ambiguïté, certains chercheurs ont décidé d'adopter une vision élargie du concept de pays d'origine en effectuant une distinction entre le lieu de conception (ou de design) et le lieu d'assemblage (ou de fabrication). Cette décomposition du concept a été faite entre autres par Inch (1995), Chao (1998), Inch et McBride (2004). Dès lors, le pays de conception fait référence au lieu où le produit a été conçu, élaboré et le pays de fabrication, quant à lui, correspond au pays dans lequel le produit est fabriqué ou assemblé.

Du moment que nous évoquons cette variable, et que notre objet d'étude est la marque. Nous nous concentrons que sur le pays de conception ou le pays où la maison mère de l'enseigne se trouve.

A travers la littérature, différents auteurs ont déduit que le consommateur accorde de l'importance à l'information « pays d'origine » notamment lorsque celui-ci estime cet attribut comme étant pertinent pour effectuer son choix. Toutefois, il convient de souligner que la sensibilité du consommateur au pays d'origine varie en fonction de la catégorie de produit (Bilkey et Nés, 1982 ; Hugstad et Durr, 1986 ; Roth and Romeo, 1992 ; Papadopoulos et Heslop, 1993 ; Samiee, 1994). Ainsi, on remarque que dans sa prise de décision, le consommateur accorde une attention plus importante au pays d'origine lorsqu'il s'agit de produits à forte implication et technologiquement complexes tels que pour les ordinateurs, voitures... comparativement aux produits à faible complexité technologique (Ahmed et al., 2002 ; cités dans d'Astous 2008). En effet, celui-ci passe plus de temps à les comparer et à faire des choix.

D'autres auteurs ont démontré que l'intérêt du consommateur à rechercher cette information clé qu'est le pays d'origine du produit est d'autant plus élevé si le produit est cher car l'achat est impliquant et le risque perçu est plus important. (Baumgartner et Jolibert, 1977 ; Hampton, 1977 ; Lumpkin, Crawford et Kim, 1985).

Et enfin, d'après Erickson, Johansson et Chao (1984), les consommateurs recherchent l'information sur le pays d'origine lorsqu'un pays bénéficie d'une forte notoriété internationale en tant que producteur pour un produit particulier ou une catégorie de produits. Pour exemple, lorsque l'on recherche un vin de qualité, très souvent le consommateur va s'orienter vers un vin d'origine française étant donné que la France est très réputée dans la production de ce type de produit.

D'où nous avons déduit que le nom approprié à notre item est celui de la **renommée** de la marque.

L'influence de l'image du pays d'origine sur les attitudes en tant que « résumé »

Le pays d'origine prend le rôle d'un construit synthétique, du quel le client se réfère par rapport à l'image de marque. Lorsque le client évalue une marque pour la première fois, il garde des informations à son propos à long terme, ce qui influence

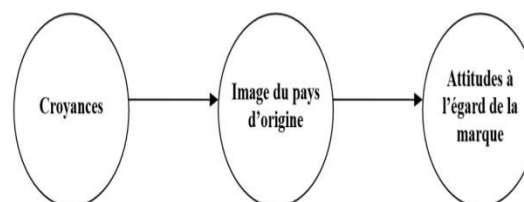
III. Discussion

Items retirés selon les variables de notre modèle théorique

Après avoir étudié les différents items utilisés par les auteurs précédents, nous nous sommes arrêtés à la nouvelle variable de

son idée sur les prochains achats concernant la même marque. En effet, l'image de la marque contient beaucoup d'informations relatives au produit (Résumé) comme étant des croyances.

Han (1989) applique le même raisonnement au pays d'origine. Les consommateurs peuvent mentaliser des informations à propos des produits originaires d'un pays. Ainsi, lorsqu'ils sont familiers avec les produits d'un pays, l'image du pays d'origine formée par des croyances à l'égard des attributs du produit va affecter directement les attitudes à l'égard de la marque.



PRESENTATION DE L'EFFET « PAYS D'ORIGINE » EN TANT QUE « RESUME » (Source : Han, 1989 : 224)

l'effet du pays d'origine qui n'a pas été utilisée auparavant dans le domaine de luxe. C'est ainsi, que nous avons recherché l'item qui semble adéquat à cette variable, tout en liant la littérature et nos recherches aux

propositions des autres auteurs pour arriver au nom de la renommée.

composée, de variables observables représentées par les items suivants :

Notre modèle conceptuel est constitué de cinq variables latentes, dont chacune est

Table 4 : Différents items de notre modèle

Variables latentes	Variables observables	Nom	Items
Dimension sociale	Affichage	Distinction	La possession d'un article de luxe permet au client de se différencier.
	Prestige	Distinction/ Elitisme	La marque de luxe est une marque destinée aux riches.
Dimension Personnelle	Hédonisme	Hédonisme	La marque de luxe est esthétique.
	Matérialisme	Matérialisme	<ul style="list-style-type: none"> • La possession d'un produit de luxe révèle le succès. • La marque de luxe est un symbole de joie. • La possession joue un rôle central dans la vie des clients.
	Identité personnelle	Distinction	<ul style="list-style-type: none"> • L'article de luxe révèle l'identité de la personne. • La marque de luxe est pleine de sensualité. • La marque de luxe fait le client rêvé.
Dimension fonctionnelle	Qualité	Qualité	Les produits de luxe sont d'une qualité excellente.
	Rareté	Unicité	<ul style="list-style-type: none"> • La production des produits

			de luxe doit être minimale. <ul style="list-style-type: none"> • La marque de luxe doit être rare et unique.
	Hospitalité	Raffinement	La marque de luxe est raffinée.
	Vente relationnelle	Elitisme/ Unicité/ Renommée	L'expérience d'achat de luxe révèle le savoir-faire de la marque.
	Boutique	Raffinement / Renommée	<ul style="list-style-type: none"> • La boutique de luxe doit toujours être séduisante et raffinée. • La boutique révèle la longue histoire de la marque.
Dimension Financière	Prix	Elitisme	Les prix des produits de luxe doivent être élevés.
Dimension liée à la provenance de la marque	Pays d'origine	Renommée	<ul style="list-style-type: none"> • La marque de luxe doit être dotée d'une réputation internationale. • La marque de luxe doit avoir une longue histoire.

L'ensemble des items ont été ressortis de ceux suggérés par les auteurs, sauf pour l'item du pays d'origine. Cette variable est nouvelle à la perception du client vis-à-vis de la marque de luxe.

Tous les items du questionnaire suivent l'échelle de Likert basée sur 5 points (1=Pas

du tout d'accord, 5= Tout-à-fait d'accord). La première version du questionnaire sera destinée à un échantillon représentant la population de notre enquête, notamment 30 répondants.

Conclusion

Le concept du luxe a été largement débattu durant l'histoire humaine. Par ailleurs, ceci démontre qu'à travers des siècles, les sociétés ont été occupées par la nomination du luxe.

La définition du luxe s'est transformée depuis plus de 3000 années. Par conséquent le luxe est à chaque fois perçu différemment, à cause des changements que connaît notre environnement. Ce qui nous pousse à nous intéresser à la valeur perçue du luxe par le consommateur.

En effet, avec l'élévation des niveaux de vie et l'accès à la richesse de nouvelles couches sociales, notamment dans les pays émergents durant les dernières années. L'industrie du luxe a connu de nombreuses transformations, à savoir l'apparition d'une nouvelle clientèle, l'accroissement de la production des biens de luxe, et donc la surexposition des produits de luxe, etc. Ce

dynamisme nous a poussés à nous demander si les perceptions du consommateur n'ont pas connu de changement dernièrement.

Après avoir rétabli un nouveau modèle de façon à ce qu'il soit adéquat avec les nouvelles perceptions du consommateur, et l'avoir testé auprès des responsables des grandes enseignes de luxe au Maroc.

Ainsi, nous avons créé un construit permettant de passer à la phase quantitative de notre thèse.

Afin de pouvoir numériser la réponse à notre problématique, cet article vise à démontrer la décision prise par rapport aux items choisis. En effet, le dernier tableau regroupe nos nouvelles échelles de mesure qui nous permettront de passer à la phase de l'étude quantitative. Cette enquête sera destinée aux clients marocains du luxe dans différents domaines, à savoir l'automobile, la haute couture et l'hôtellerie.

Références bibliographiques

Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, New York, NY.

Allèrès, Danielle. (1991). —Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe.— *Revue Française du Marketing* 133 (2/3): 71–97.

Belk, Russell W. (1985). —Materialism: traits aspects of living in the material world.‖ *Journal of Consumer Research* 12 (3): 265–280.

Bagwell, Laurie Simon; Bernheim, B Douglas, (1996).— “Veblen effects in a theory of conspicuous consumption.” -*The American Economic Review*; Jun 1996; 86, 3; ABI/INFORM Global pg. 349.

Bernard Dubois, Patrick Duquesne, July (1992).— “The market for luxury goods: Income versus Culture.” - *European Journal of Marketing*.

Berry, Christopher J. (1994). *The Idea of Luxury. A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Benarrosh-Dahan, E. (1991). —Le Contexte Lexicologique du Luxe.‖ *Revue Française du Marketing* 132/133 (2-3): 45-54.

Bourdieu, Pierre. (1984). *Distinction: A Social Judgment of Taste*, Nice, R. (trans). Harvard University Press, Cambridge, MA.

Braun, Ottmar L. and Robert A. Wicklund.(1989). —Psychological Antecedents of Conspicuous Consumption.‖ *Journal of Economic Psychology* 10 (2): 161-186.

Communiqué de presse, Comité Colbert, Le luxe français dans la concurrence internationale : une étude scientifique de PSE-Ecole d'économie de Paris, 18 mars (2014).

Czinkota, Michae. R. and Ilkka A. Ronkainen.(1993). *International marketing* (3rd ed.). Fort Worth, TX: The Dryden Press.

Dubois, Bernard and Patrick Duquesne.(1993). — “The market for luxury goods: Income versus culture.”‖ *European Journal of Marketing* 27 (1): 35-44.

Dubois, Bernard and Gilles Laurent.(1994). — “Attitudes toward the concept of luxury: An exploratory analysis.”‖ in *Asia-Pacific Advances in Consumer Research*. Eds. SiewMeng Leong and Joseph A. Cote, 1, 2, 273–278.

Dubois, Bernard and Gilles Laurent.(1996). — « Le luxe par-delà les frontières: Une étude exploratoire dans douze pays. »— *Décisions Marketing* 9 (September–December): 35-43.

Dubois, Bernard, Gilles Laurent, G., and S. Czellar.(2001). —"Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes."|Consumer Research Working Paper No. 736, HEC, Jouy-en-Josas, France.

Dubois, Bernard and Claire Paternault.(1997). —"Does luxury have a home country?, An investigation of country images in Europe."| Marketing and Research Today 25 (May): 79-85.

Eleanor Flegg, (2005). - Luxe Appeal. - Irish Arts Review (2002-), Vol. 22, No. 1 (Spring, 2005), pp. 124-126, 128.

Gaedeke, R. (1973), Consumer Attitudes Towards Products 'Made In' Developing Countries, Journal of Retailing, 49, pp. 14-24.

Jean-Claude Daumas, Marc de Ferrière le Vayer« Les métamorphoses du luxe vues d'Europe », Entreprises et histoire (2007)/1 (n° 46), p. 6-16.

Kapferer, Jean-Noel.(1998). —"Why are we seduced by luxury brands?"| Journal of Brand Management 6 (1): 44–49.

Kapferer, Jean-Noel.(1997). —"Managing luxury brands."| Journal of Brand Management 4 (4): 251–260.

Karim Marini ThoméGuilherme da Mata PinhoDaiane Pereira Fonseca Ariel Barros PirangySoares, (2016).— "Consumers' luxury value perception in the Brazilian

premium beer market." - International Journal of Wine Business Research, Vol. 28 Iss 4 pp. 369 – 386.

Klaus Heine, (2012). – "The Concept of Luxury Brands."Edition 2.

Luxe : Un marché qui ne connaît pas la crise, 11 Juillet (2017). - Conjoncture.info

Madeleine Besson and PatriciaGurviez, (2000). - Lavente dans un contexte relationnel: L'exemple du luxe. Décisions Marketing, No. 20 (Mai-Août 2000), pp. 47-55.

Maxime Koromyslov, « Le « Made in France » en question. Pratiques et opinions des professionnels français du luxe », Revue française de gestion 2011/9 (N° 218-219), p. 107-122.

Michel Chevalier, Michel Gutsatz, (2013). Le point de vente, lieu d'excellence, Luxe et Retail, Dunod, Paris.

Michel Gutsatz, (1996). – Le luxe : Représentations et compétences. Association Française du Marketing - Décisions Marketing, No. 9 (Sept.-Déc. 1996), pp. 25-33.

Nadine Hennigs, Klaus-Peter Wiedmann, and Christiane Klarmann/ SuzaneStrehlau/ Bruno Godey and DanielePederzoli/ AgnesNeulinger/ Kartik Dave/ Gaetano Aiello and RaffaeleDonvito/ Koyama Taro/

Janka Táborecká-Petrovičová/ Carmen Rodríguez Santos/ JaeheeJung/ Hyunjoo Oh, December(2012). – “What is the Value of Luxury? A Cross-Cultural Consumer Perspective.” - *Psychology and Marketing*, Vol. 29(12): 1018–1034.

Nadine Hennigs, Klaus-Peter Wiedmann, January (2007).– “Measuring consumers' luxury value perception: A cross-cultural framework.” - *Academy of Marketing Science Review*.

Pierre Bourdieu. “Distinction: A social Critique of the Judgement of Taste.” Translated by Richard Nice.

RazvanZaharia, Rodica Milena Zaharia, (2015). –“ Psychology of Luxury Goods Consumer.” - *International Conference on Marketing and Business Development Journal – Vol I, No. 1/2015*.

Veblen, Thorstein B. (1899). “The Theory of the Leisure Class.” Boston, MA: Houghton Mifflin.

Etudier à l'étranger : processus préconstruit vs moyen pour émigrer - cas de la ville de Khouribga

Ibtissame Lakhlili, Ismail Rhraissa, El Arbi Talbi, Youness JANNANI

Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK)

Université sultane My Slimane- Maroc

lakhliliibtissame80@gmail.com

rhraissaismail@gmail.com

L'académie régionale de l'éducation et la formation région Beni mellal - Khenifra, Béni Mellal ;

Direction khouribga, Office chérifien des Phosphates (OCP)

talbielarbi@yahoo.fr

jym_you@hotmail.com

Résumé — Entre 1960- 1980, une multitude de théories ont été mobilisées pour expliquer le phénomène de la migration. Elles se différencient les unes des autres par l'échelle d'analyse sur laquelle elles se sont forgées. Les théories micro- individuelles s'articulent autour de la rationalité économique de l'individu et la notion d'équilibre. Les théories macro-structurelles ont tenté d'expliquer la migration en tant que phénomène émis et dynamisé par la demande de la main d'œuvre migrante dans un nouveau contexte d'une économie mondiale capitaliste dépassant voire même détruisant les frontières. Les flux migratoires se sont proliférés aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. L'origine de ces flux se situe en grande partie dans les pays en voie de développement et leur destination est bien évidemment les pays développés qui se dotent d'un système d'enseignement supérieur attirant (l'internationalisation du système). L'objectif de cette recherche est d'analyser, à partir d'une étude exploratoire, la migration des étudiants marocains à l'étranger pour des raisons d'étude. C'est dans ce sens que nous avons posé une question centrale : **étudier à l'étranger est-ce un processus préconstruit ou un moyen pour émigrer ?** L'élucidation de cette interrogation s'est appuyée sur une investigation auprès des étudiants de la ville de Khouribga. Les résultats de l'étude ont montré que les étudiants marocains intègrent le scénario d'étude à l'étranger en tant que moyen facilitant la procédure d'émigration.

Mots clés — flux migratoire, les réseaux sociaux, approche plurielle de la migration, étudier à l'étranger, système d'enseignement supérieur.

I. INTRODUCTION

La migration a suscité aussi bien l'intérêt des géographes, démographes, historiens et sociologues que des économistes ; chaque discipline l'appréhende en apportant des éclairages particuliers (N'Sémi N.,2014). Selon l'UNESCO la migration « concerne le passage des frontières politiques et administratives pour un minimum de temps. Elle inclut, les mouvements de réfugiés, les personnes déplacées et les migrants économiques ».

Pour Stephen Castles et Godula Kosack (1972), l'immigration est devenue une nécessité structurelle en réponse aux besoins du capitalisme occidental. Leur texte sur la contribution économique des immigrants a avancé une série d'hypothèses qui ont servi de fil conducteur pour des recherches ultérieures. Leur approche a permis l'explication de plusieurs types d'immigration (migration de main-d'œuvre non qualifiée, migration irrégulière et migration temporaire dans des secteurs tels que l'agriculture, la construction, l'hôtellerie et restauration). Mais leur contribution reste toujours valable aujourd'hui pour les fuites des cerveaux.

Les dernières statistiques publiées, au portail du groupe l'Etudiant Marocain, montrent l'ampleur de la migration des étudiants marocains à l'étranger ; ils atteignent plus de 50000 Marocains éparpillés dans le continent européen. Toutefois, la France demeure la destination qui accapare la grande part avec 30000 jeunes ; elle octroie au Maroc la première communauté estudiantine étrangère dans l'Hexagone.

Dans ce contexte, l'objectif de cette recherche est de clarifier les raisons qui poussent les étudiants à choisir des établissements à l'étranger pour terminer leurs études supérieures. La problématique qui nous préoccupe tout au long de cette recherche est la suivante : « Etudier à l'étranger, est-ce un processus préconstruit ou un moyen pour émigrer ? ». Pour répondre à notre problématique, nous testons les hypothèses suivantes :

H1 : Les coûts et les bénéfices appréciés par l'émigrant vis-à-vis de son étude à l'étranger ont-ils un rôle consistant dans sa prise de décision ?

H2 : La perception que l'émigrant conçoit du système d'enseignement supérieur marocain a-t-elle un effet sur sa migration potentielle ?

H3 : Les informations collectées via les réseaux formels et informels sur l'enseignement supérieur du pays de destination orientent-elles le choix de l'émigrant ?

H4 : Sa décision est-elle préalablement construite ou bien est-ce que c'est un moyen pour émigrer ?

La méthodologie choisie pour réaliser cette recherche est basée sur une enquête auprès des étudiants de la Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK). Le déroulement de cette étude s'étale sur deux points : le premier consiste principalement à présenter l'approche conceptuelle et théorique de l'émigration et des études à l'étranger. Le deuxième point est consacré à l'étude du phénomène de l'émigration pour étudier à l'étranger chez les étudiants de la ville de Khouribga.

II. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA MIGRATION

Le phénomène de migration a été appréhendé par de multiples approches. La première approche concerne le raisonnement micro-individuel, d'inspiration néoclassique, qui met en exergue la rationalité du migrant en tant qu'acteur de sa décision d'émigrer résultant d'une pesette entre les coûts induits et les avantages récoltés.

L'approche systémique est la deuxième catégorie d'analyse. Elle est teintée d'une introspection macroscopique qui s'attache à faire surgir les structures migratoires des flux.

La troisième échelle d'analyse concerne l'approche « réseaux ». Elle adopte un syllogisme méso des unités sociales telles que la famille, les associations, etc.

A. *La prise de la décision de migration : une pesette rationnelle*

Les prémisses de cette approche reviennent au texte de Sjaastad (1962). Il a énuméré les coûts et les bénéfices d'ordre individuel et social et a déterminé le « retour sur investissement » découlant de la migration (Piché, 2013). Ainsi, l'individu se considère l'unique responsable de son choix d'émigration procédant d'un examen rigoureux voire rationnel des coûts et des bénéfices dépendamment de la migration potentielle.

Cette approche revêt une double facette en prenant en compte les facteurs individuels et sociaux. Elle permet de relier les causes (les coûts et les bénéfices) et les effets (retour sur investissement). La migration est un investissement qui augmente la productivité des ressources humaines (Sjaastad, 1962). Cet investissement sollicite des coûts et génère des bénéfices. Les coûts sont à la fois monétaires et non monétaires (coût d'opportunité, le manque à gagner accumulé lors du voyage et pendant la recherche et l'apprentissage d'un nouveau travail, coût psychique).

La contribution marquante de Sjaastad dans sa théorie migratoire est liée à l'inclusion de la notion du capital humain dans le but de délimiter les difficultés liées à l'estimation des bénéfices. Il envisage les migrations, la formation et l'expérience comme des investissements dans le facteur humain. Ceci donne au concept du facteur humain une consistance dans son usage explicatif de la migration des étudiants. Une personne hautement qualifiée peut tirer profit de la migration et être admise et intégrée facilement (Piguet E., 2013). En reposant sur ces fondements, le schéma ci-dessous illustre les facteurs pris en considération par le migrant dans sa prise de décision.

Les caractéristiques individuelles permettent d'expliquer le volume de la migration, et subséquentement les courants migratoires et les contre-courants migratoires (Lee, 1966). Le cadre de Lee suppose que la migration est la résultante d'un calcul, à l'échelle individuelle, confrontant les facteurs d'attraction du lieu de destination et les facteurs de répulsion du lieu d'origine. Il a aussi inclus le concept d'opportunités intermédiaires comparant le lieu d'origine et le lieu de destination en énonçant que les caractéristiques objectives des deux lieux ne sont pas tellement décisives dans une migration potentielle que les perceptions individuelles. Il remet en cause d'autres facteurs qui sont les contacts personnels et les sources d'information demeurant dans le lieu de destination. Ce cadre explicatif de Lee s'apparente à la notion de réseaux migratoires.

Lee, en plus des notions de facteurs d'attraction et de répulsion et de facteurs intermédiaires, s'est intéressé à la notion de spécialisation dans les qualifications et dans les emplois qui annoncent l'hypothèse de la segmentation du marché du travail. Hypothèse tant défendue par Portes (1981). Les recherches actuelles sur les sociétés multiraciales et multiculturelles se basent également sur la discrimination et la « création de nouvelles formes de diversité au sein de la population ». Pour lui, les flux migratoires augmentent avec le temps suite au renforcement des disparités économiques de plus en plus importantes entre les régions du monde, de la scolarisation croissante et des progrès technologiques (des

communications et des moyens de transport). Ces facteurs vont certes rompre les obstacles intermédiaires entre le lieu d'origine et le lieu de destination.

Ainsi, la croissance des migrations peut être due aux migrations elles-mêmes pour autant que les premières vagues de migrants aplanissent les obstacles intermédiaires facilitant de ce fait la migration aux émigrants potentiels.

Les chercheurs en migration ont été persuadés que la décision de migrer ne peut s'appréhender isolément du contexte plus global où elle se déroule. Les décisions des émigrants sont impactées par le système dans lequel émergent les différents flux (d'information, de biens, de personnes).

B. *L'approche macro-structurelle : les structures mises en jeu dans la migration*

La réflexion prend en considération les flux qui naissent entre les lieux d'origine et de destination : flux de personnes, flux de biens et services et flux d'idées. Cette approche tente à situer les déplacements migratoires dans un système intégrant ces flux d'où l'instauration d'une approche dite systémique de Mabogunje A. (1970). Une nouvelle conception qui n'apparaît pas seulement comme un simple mécanisme d'attraction et de répulsion mais plutôt comme un système complexe composé d'éléments en interaction. Ce système comprend un environnement social, économique et technologique qui impacte les migrants potentiels. Ce système global est régi lui-même par des sous-systèmes (législations et opportunités d'emploi ...) qui gouvernent les départs et les arrivées des migrants (Sierra-Paycha C., 2014). Il est aussi piloté par des sous-systèmes (social, technologique, éducatif...). Le migrant potentiel analyse les flux d'information qui émergent entre le pays d'origine et le pays d'accueil pour prendre une décision optimale.

Les informations recueillies à propos des lieux de destination et de départ constituent l'un des piliers aidant le migrant potentiel à avoir une vision sur les caractéristiques des lieux tels que le différentiel de salaire, les taux d'emploi et du chômage, les liens historiques entre les deux espaces d'accueil et de destination. Ainsi, la migration est une décision proprement individuelle mais en la situant dans son contexte porteur de forces macro-structurelles (Epiney T., 2008).

Le fondement théorique tient à cerner tous les éléments de l'environnement susceptibles d'émouvoir les mouvements migratoires. Les éléments s'étendant sur l'environnement économique (salaires, prix, préférences des consommateurs, degré de développement industriel), technologique (transport, communication, mécanisation), social (éducation, santé) et bien évidemment sur les facteurs politiques. Deux autres facteurs s'ajoutent, à savoir la circulation de l'information et le maintien de contact avec le lieu d'origine. Il est inspiré des recherches qui accentuent l'implication cruciale des réseaux sociaux et familiaux et même les transferts monétaires dans le processus migratoire (auteur).

Piché (2013) soutient cette conception en remarquant que : « L'approche de A. Mabogunje permet d'appréhender la migration non plus comme un mouvement linéaire et unidirectionnel, mais comme un phénomène circulaire imbriqué dans un système de variables interdépendantes ».

Ce modèle d'analyse approuve que le migrant potentiel fonde sa décision de migrer ou rester dans son pays par une comparaison entre les deux territoires concernés sur le plan des éléments attractifs et répulsifs.

Cette quête du mieux-être dans les pays d'accueil revient à l'attractivité de ces pays présentant un niveau de vie acceptable et de bonnes conditions sociales tout en admettant que les pays d'origine (souvent sous-développés) se révèlent un réservoir de la main d'œuvre. A l'opposé, les pays de destination (généralement développés) se déclarent avoir de plus en plus besoin de ressources humaines (Demosse Sene, 2013). Ce déséquilibre entre les pays d'origine et d'accueil ne se limite pas seulement à ce besoin ; il atteint également différentes structures (la qualité d'enseignement, la santé ...).

Ce contexte d'attraction des pays de destination encourage les jeunes des pays de départ à migrer dans l'intention d'améliorer leur vie et garantir leur avenir. La théorie macro-structurelle a pris en considération les structures des lieux de destination et de départ influençant la décision des émigrants potentiels néanmoins cette approche est accusée d'être catégorisée dans un courant déterministe qui suppose que la décision de migrer résulte d'une réponse incontournable et rationnelle à la conjoncture économique des pays de départ (Epiney T., 2008).

Piché (2013) accuse cette approche de ne pas être opérationnelle à cause de la pluralité des facteurs énumérés par son auteur Mabogunje. Toutefois, Piché avoue que cette théorie migratoire a pu donner un modèle de la migration internationale en lien avec la mondialisation. Ceci corrobore avec l'idée de Petras (1981) et Simmons (2002) du marché de travail global dans une économie mondialisée. Tendance qui s'est imposée à partir des années 2000.

C. Les réseaux migratoires : effet miroir de la migration

La théorie néoclassique est spécifiquement critiquée par la « nouvelle économie de la migration de travail » qui revient plus particulièrement à l'économiste Oded (1991). Le travail de Stark et Bloom (1985) s'est différencié des théories microéconomiques par l'institution de la notion de stratégie familiale qui explique « l'interdépendance mutuelle entre le migrant et sa famille » et accentue à ce niveau la gestion et le partage des risques (Piché, 2013). Il a intégré le rôle des réseaux qui interviennent entre les lieux d'accueil et les lieux de départ. Les réseaux sont soit d'ordre formel (médias, consulats, centres culturels des pays de destination au pays de départ...), soit informel (amis, membres de famille...). Ces réseaux permettent d'éclaircir la décision du migrant potentiel en lui apportant les informations susceptibles de minimiser les risques de la migration.

Bien que la théorie néoclassique se soit démarquée par son apport à inclure le concept du capital humain afin d'appréhender voire contourner le phénomène de migration, cette nouvelle conception fait interpeller d'autres capitaux. Le capital des réseaux et le capital de la parenté (capital social). L'apport de cette théorie lui accorde un intérêt particulier dans les pays en développement : « Cette approche s'est généralisée dans les recherches sur les migrations dans les pays en développement, en particulier en ce qui concerne les stratégies de survie et la capacité des migrants à devenir des acteurs de changement » (De Haas, 2010 citée par Piché, 2013). Par ailleurs, il est désormais envisageable de percevoir la migration comme un acte inhérent aux actions collectives et familiales reliant les migrants et les non-migrants dans un ensemble de relations suscitant une analyse centrée sur la notion de réseau.

Findlay (1990) considère les réseaux en tant que canaux migratoires (migration channels). Il considère la mise en place de trajectoires migratoires privilégiées entre certains lieux de départ et d'arrivée corrélatives aux développements plus larges des réseaux. Ces canaux sont modelés et structurés à travers divers facteurs intermédiaires entre les pays de destination et de départ. Ils représentent les systèmes d'information qui orientent la quête du migrant d'emploi à l'étranger, la famille, les amis, les médias jouent également ce rôle.

Pour Massey et al (1993), il s'agit de l'effet cumulatif (cumulative causation) qui implique que la migration internationale s'auto-entretient par le biais des réseaux et du changement social qu'elle implique sur le contexte de départ. Ainsi, les réseaux de migrant ne se présentent pas seulement comme garant de la perpétuation des flux mais aussi de la structuration de leur ampleur et leur direction (Epiney T., 2008).

L'importance de ces concepts s'explique par le maintien du phénomène migratoire même avec la disparition des facteurs conduisant à son apparition. Ils permettent aussi d'expliquer la décision de retour ou de non-retour des migrants. Massey établit donc un lien entre le réseau et l'effet de rétroaction sur la migration. Ceci rend, au fil du temps, la migration auto-entretenu par le biais du processus de causalité cumulative et circulaire.

En fait, le capital social dans le pays d'origine se décline au profit du pays d'accueil décourageant la décision de retour des migrants. Actuellement, cette conception de la migration est remise en cause suite au développement des moyens de communication (Internet, Skype, téléphonie mobile, etc.). Ces derniers ont pu assurer le maintien du capital social et de réseaux trans-nationaux tout en intensifiant la circulation à double sens entre espace de départ et d'arrivée, voire même avec d'autres espaces de transit (Glick-Schiller et al., 1995).

D. L'approche plurielle : conception au carrefour des différents facteurs

Pour Massey D. (1998), les différentes théories migratoires n'approchent qu'une partie du processus migratoire et ne peut être prédestinée et pertinente que relativement à la région considérée, par le phénomène de migration, et l'époque historique. De ce fait, la confrontation des théories vise non plus à dégager les disparités existantes entre elles, mais de pouvoir asseoir les fondements d'une approche plurielle qui vise à expliquer la migration en la considérant un phénomène multifactoriel et multidimensionnel.

En s'inspirant du modèle multivarié de Goldlust et Richmond (1974), Piché (2004) présente un cadre analytique qui réintègre trois facettes : l'origine et la destination, les niveaux d'analyse micro, méso, macro et global, et les dimensions économiques, sociales et politiques.

Le champ d'explication de la migration repose initialement et seulement sur les facteurs d'intégration. Le modèle de Piché conjugue ces facteurs avec d'autres liés à la décision de migrer, à la mondialisation et en général ceux impactant le processus d'intégration. La contribution de Piché s'est consolidée par le traitement de la migration selon deux angles d'attaque : prise de décision et intégration. Cette conception se déclare une approche systémique qui relie les lieux d'origine et de destination où les facteurs micro individuels, les facteurs macro-structurels et les réseaux sociaux et familiaux sont présents et en perpétuelle action et réaction tout en n'omettant pas le facteur temps dans la mesure où il y a distinction entre la temporalité historique et la temporalité biographique. La

première se réfère aux effets macro de la migration qui ne peuvent surgir qu'à long terme et la seconde correspond à la durée de séjour de l'immigrant. Cette durée est en relation directe avec son intégration dans une nouvelle société.

Piché inventorie autant de facteurs. Des facteurs du type A se référant au contexte mondial affectant les pays d'origine ainsi que les pays de destination. Parmi ces facteurs, nous citons ceux liés aux relations internationales, aux rapports entre les pays Nord-Sud, aux politiques extérieures, à la mondialisation et au Transnationalisme. Ces facteurs sont déterminants dans les pays d'origine comme dans les pays d'accueil. Ils permettent de gouverner en même temps les conditions de départ appelées facteurs de type B (contexte dans la société d'origine) et les politiques de sélection nommées facteurs de type C (contexte dans la société d'accueil).

Ce modèle pluriel met l'accent sur le facteur genre qui se situe d'une part entre les facteurs réseau micro-individuels et d'autre part entre les facteurs réseau et les facteurs macro-structurels ; ce facteur genre est présent dans la société d'origine et la société d'accueil notamment sur le plan des rapports hommes-femmes et la division du travail selon le genre.

La cohérence d'ensemble ne peut se présenter dans la théorie plurielle de la migration. Mais, elle s'avère plus souple pour rendre compte de la complexité et de la diversité des phénomènes étudiés.

E. Le système d'enseignement supérieur en tant que facteur macro-structurel

L'avènement de la charte nationale de l'éducation et de la formation en 2000 suite aux directives du feu sa majesté Hassan II a constitué une volonté à l'unanimité de procéder à une réforme dont les étapes se sont succédées (le plan d'urgence (2009-2012) et la vision stratégique (2015-2030)). La priorité d'une telle réforme concerne la démocratisation de l'enseignement dans le but d'augmenter le taux de scolarisation par des mesures telles que la structuration de l'enseignement préscolaire, l'abaissement de l'âge d'accès à l'enseignement primaire (6 ans au lieu de 7 ans), la généralisation de la scolarisation obligatoire jusqu'à 15 ans... Cette réforme a reconnu l'enseignement privé comme partenaire principal à l'atteinte de ces objectifs.

Les principaux axes de réformes de l'enseignement universitaire sont la réorganisation de l'architecture pédagogique, la restructuration des enseignements et la rénovation des contenus de formation. De plus, la mise en place de l'architecture pédagogique LMD permet à notre système de s'inscrire dans la structure européenne de l'enseignement supérieur.

En effet, l'élévation du niveau d'éducation et de formation aggrave les inégalités sociales dans une situation où il y a eu prolifération des diplômés. Selon le rapport annuel CSEFRS (2008) « pour décrocher un poste il faut au préalable investir, après le baccalauréat, dans une formation de qualité coûteuse. Or, seules les familles aisées sont capables d'offrir à leurs enfants une telle formation. »

Afin d'adapter le modèle de Piché à notre contexte, une analyse du système d'enseignement supérieur marocain, en tant que système macro-structurel, est la pierre angulaire de ce modèle. La dissection se concentre sur la procédure d'admission aux écoles et aux universités. Nous distinguons les écoles et quelques universités à accès régulé et autres à

accès ouvert. Cet état des lieux contraint nos bacheliers à opter soit pour les universités à accès ouvert soit pour des écoles et des universités à l'étranger.

Les statistiques du site officiel du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique mettent en lumière ce constat. En se référant aux années universitaires 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019, nous constatons une légère diminution du parcours à accès ouvert au profit du parcours à accès régulé. Il est de 90,52% (9,48% à accès régulé) 89,4% (10,6% à accès régulé) et 87,29% (12,71% à accès régulé) respectivement selon les années. Donc, l'université marocaine a lourdement pâti de la dichotomie de son système : accès ouvert (non régulé) et accès régulé (CSEFRS, 2018)

Le système d'enseignement supérieur marocain est sélectif. Il opère une sélection basée sur des seuils de présélection élevés pour passer les concours d'entrée. Les bacheliers(ères) ne réussissant pas ces concours se trouvent devant le choix entre la poursuite de leurs études aux universités à accès ouvert ou bien les universités étrangères. Le rapport du CSEFRS soutient cette idée en précisant que : « le système régulé reçoit les meilleurs étudiants sur la base de leurs notes du baccalauréat et du passage obligé par un concours. Cette sélection permet d'extraire les meilleurs et de conduire la majorité du flux restant vers le système ouvert ».

Notre système d'enseignement supérieur a connu un développement soutenu depuis 2010 suite à l'adoption des textes relatifs aux établissements privés (universités et facultés privées) et à l'équivalence des diplômes. Le secteur a ensuite connu une deuxième vague de développement en 2014-2015 suite à la formalisation de la reconnaissance par l'État des établissements privés et de leurs diplômes. Un intérêt qui se déclare et qui s'opère par le ministère de tutelle en facilitant les procédures de reconnaissance des écoles privées qui répondent aux critères d'éligibilité et par l'institutionnalisation de l'approche partenariale entre l'État et les acteurs socio-économiques dans le cadre du partenariat public-privé (PPP). Le nombre des établissements qui ont pris reconnaissance ainsi que ceux en cours de probation est en hausse.

Les effectifs des étudiants inscrits dans des établissements relevant d'un partenariat public privé (PPP) ont bondi de 1047 à 6030 étudiants entre 2014 et 2017, soit une progression annuelle moyenne de 79%. En outre, les effectifs des étudiants en formation à l'enseignement supérieur privé ont augmenté de 10% entre 2013 et 2017.

Notre cadre conceptuel, inspiré de Piché V., englobera les facteurs micro-individuels, les facteurs macro-structurels et les variables réseau/capital social tout en reliant la société d'origine (le Maroc) et la société d'accueil (pays de destination) où ces facteurs sont présents dans les deux lieux mais deux processus se déroulent en déphasage. Le premier est la prise de décision au pays d'origine (le Maroc), le second est le processus d'intégration, tout en introduisant la notion de causalité cumulative impactant les deux lieux par le biais des réseaux notamment informels tels que les membres de famille, les amis émigrés...

La conception théorique reconnaît le rôle primordial des réseaux dans la migration en visualisant la procédure d'étude à un pays pour les émigrants potentiels. On distingue les réseaux formels tels que les bureaux intermédiaires, campus France au Maroc et les représentants des consulats au Maroc qui s'occupent de la procédure d'inscription et d'admission ; ce

modèle est ouvert aux dimensions économiques, politiques affectant les possibilités de migration.

Le modèle réadapté incorpore les facteurs d'attraction du lieu de destination et les facteurs de répulsion du lieu d'origine (Le Maroc). L'émigrant potentiel évalue les caractéristiques du Maroc par rapport aux autres du pays de destination en commençant par une comparaison des deux systèmes d'enseignement supérieur ainsi que les opportunités d'embauche. Il collecte de l'information via les réseaux précités à propos de la qualité du diplôme obtenu au Maroc (la reconnaissance du diplôme et son équivalence) ainsi qu'au pays qui l'offre notamment pour l'émigrant qui a l'intention de ne pas revenir au Maroc. L'information collectée concerne aussi les conditions de vie, les facilités d'intégration dans la société au pays de destination. Une telle comparaison peut se faire entre les différents pays de destination, au niveau des facteurs d'attraction du pays lui-même et ce que procure son système d'enseignement supérieur avant que l'individu prenne sa décision concernant le pays à choisir.

La notion de causalité cumulative nous renvoie au rôle des réseaux informels. Les amis émigrés ou les membres de la famille représentent la qualité d'ambassadeur des pays où ils poursuivent leurs études. Ils permettent d'éclaircir la vision chez l'émigrant potentiel d'autant que les réseaux formels qui subsistent au Maroc orientent nos jeunes marocains candidats à l'émigration et répondent à leur interrogation.

III. PERCEPTION DES ETUDIANTS DE LA VILLE DE KHOURIBGA POUR L'ETUDE A L'ETRANGER

Afin d'analyser la perception des étudiants de la ville de Khouribga pour l'étude à l'étranger, un questionnaire a été élaboré et remis aux étudiants de la ville de Khouribga. Ce questionnaire a ciblé 200 étudiants. Ce choix se justifie par l'accessibilité de l'échantillon ; sa structure a été élaborée en respectant le pourcentage de chaque filière dans l'effectif total des étudiants à la FPK. Donc, on a utilisé l'échantillonnage stratifié en tant que méthodes d'échantillonnage. Le média de recueil que nous avons adopté pour la distribution du questionnaire est celle de face à face. Ceci nous a permis d'expliquer le but de l'enquête ainsi que celui de chaque question pour leur faciliter la réponse et mieux comprendre la raison, les moyens et les procédures utilisées tout en récupérant immédiatement le questionnaire.

Quant à la méthodologie, la présente étude s'est basée sur une approche hypothético-déductive à travers la formulation des hypothèses issues des différentes théories migratoires. Elles ont constitué les pistes d'une enquête par questionnaire semi-directif.

A. Caractéristiques de l'échantillon

Pour les caractéristiques socio-démographiques des répondants, 57% sont des hommes contre 43% des femmes. La représentativité en termes de catégories d'âges, montre que 58% des enquêtés appartiennent à la tranche d'âge allant de 20 à 22 ans et 25 % des enquêtés sont des jeunes de [22- 24] ans.

La majorité des enquêtés appartiennent à la filière science économique (67%). On souligne que 35% des enquêtés ont obtenu le baccalauréat en 2015 et 2016. 37,5 % des étudiants ont obtenu une note qui varie entre 12-14 tandis que 42,5% se trouve en 3^{ème} année de licence (L3).

Le critère de la filière du baccalauréat a fait ressortir qu'il y a 67% des étudiants qui sont issus de la filière sciences expérimentales. Ceci s'explique par les seuils de présélection

élevés de la quasi-totalité des écoles vis-à-vis de cette filière et par conséquent leur voie reste les facultés d'accès ouvert. 10% des étudiants sont issus des sciences mathématiques, 7% des sciences technologiques et 3% des sciences économiques. Ces chiffres s'expliquent par le fait que ces filières sont dites spéciales (l'accès à ces filières ne se fait qu'à la première année du baccalauréat après une présélection sur la base des notes du premier semestre du tronc commun) contrairement à la filière sciences expérimentales qui est une filière normale ouverte et accessible pour tous les élèves sans aucune procédure de présélection.

La répartition des étudiants selon l'année d'obtention du baccalauréat illustre bien que les bacheliers et les bachelières de 2015 ont une part égale que ceux de 2016 qui vaut 35% de la totalité des étudiants. La part de la promotion de 2014 est de 15% et les parts en pourcentage des deux promotions de 2017 et 2018 sont respectivement 7% et 8%. Les chiffres nous renseignent que les étudiants (50%) n'arrivent pas à terminer leurs études fondamentales dans les délais prévus à savoir trois ans pour l'obtention d'une licence fondamentale.

B. L'émigrant et ses motifs personnels : coûts et bénéfices

L'étude réalisée met en exergue la part qu'accapare la France comme pays de destination (47%). Un tel choix prépondérant s'explique par les liens historiques entre notre pays et la France et le rapprochement pédagogique sur le plan de cursus et structure entre les deux systèmes d'enseignement des deux pays. L'Italie (27%) vient en deuxième position vu les facilités d'intégration dans ce pays. Les émigrés dans ce pays sont soutenus par leurs réseaux facilitant ainsi l'émigration pour nos jeunes en leur offrant toutes les informations nécessaires (l'approche par réseau). Les étudiants qui ont opté pour le Canada sont de l'ordre de 18 %. Ceci est dû aux facilités d'intégration dans ce pays, la possibilité d'étude en français ainsi que le rôle des réseaux d'amis et membres de famille se portant comme des nœuds entre nos jeunes et ce pays. La Turquie, l'Espagne et l'Ukraine commencent à susciter l'intérêt de nos étudiants suite à la signature des pactes de coopération dans le domaine de l'enseignement supérieur. Par contre la Russie n'intéresse pas, jusqu'à présent, nos jeunes malgré les pactes de coopération et les bourses octroyées.

Selon les résultats de l'étude, l'idée de partir à l'étranger pour étudier s'est émergée récemment lors de l'étude à l'université pour la majorité des étudiant (87%). Seulement 4% des étudiants ont proclamé que cette idée a été préconstruite dès la phase du secondaire et 9% qu'ils ont cette idée depuis le primaire.

Le soutien de la famille est l'un des facteurs incitatifs qui consolide l'intention à la migration. Le soutien des parents est un fait marquant pour 38% des étudiants. 31% des enquêtés sont soutenus par un membre de la famille autre que les parents. Les amis assurent le soutien de 19% des étudiants. L'avis de la mère est favorable pour 7% des étudiants tandis que le père joue ce rôle pour 2% des étudiants.

Selon l'approche de la « nouvelle économie de la migration », les décisions migratoires font partie de la stratégie familiale de la gestion et de partage des risques (la famille comme unité décisionnelle). Donc, la migration appartient au contexte familial plutôt qu'individuel soulignant ainsi l'interdépendance mutuelle entre le migrant et sa famille (Stark, 1991). Ceci fait introduire un troisième niveau d'analyse : le niveau « méso » constitué par la famille et le ménage qui revêt un caractère de

sécurité sociale. Cette approche accorde une place importante aux femmes, en particulier en ce qui concerne leur rôle dans les réseaux migratoires (Piché, 2013b).

Les réponses collectées pour le domaine d'étude ciblé aux pays de destination se présentent comme suit : 45% des étudiants enquêtés voudraient poursuivre leurs études en économie. Cette part importante s'explique par la perception des étudiants concernant les possibilités d'intégration au marché du travail que ce soit au Maroc ou dans les pays de destination. 15% de nos jeunes cibleraient l'ingénierie en électricité. Les autres domaines ont des parts presque égaux sauf l'ingénierie en mécanique et la médecine dentaire qui ont enregistré respectivement 3%, 2%, 3% des étudiants envisagent d'étudier d'autres disciplines sans préciser lesquelles.

La quasi-totalité des étudiants (94%) ont avoué la reconnaissance du diplôme visé au Maroc et seulement 6% de l'échantillon qui ont nié cette reconnaissance.

84% des étudiants déclarent la connaissance d'une personne travaillant à l'étranger avec le diplôme visé par le migrant potentiel. Cette personne est un ami ou un membre respectivement pour 47% et 37 % des enquêtés. Seulement 16% des étudiants qui ne connaissent aucune personne.

Selon les résultats de l'enquête, 92% des étudiants connaissant les frais d'inscription au pays de destination par conséquent la tendance à migrer se base sur une connaissance des coûts pour aboutir à une décision rationnelle.

Suite aux informations des étudiants, les frais de scolarisation peuvent varier entre 4000 et 5000 dh pour 40% d'entre eux. 27,5% des interrogés estiment que ces frais peuvent être supérieurs à 5000DH. Les frais peuvent se situer entre 2000 et 3000 DH pour 14 % des étudiants. 11% des étudiants comptent assumer des frais qui varient entre 3000 et 4000 DH. Les frais de scolarisation ne peuvent être inférieurs à 2000 DH pour tous les étudiants tandis que 7,5% n'ont pas donné de réponses.

La tendance significative qu'on peut relever est qu'en moyenne 42% des étudiants enquêtés situent le montant mensuel qu'ils devraient avoir entre 6000DH et 7000DH. Le coût des études est supérieur à 7000 DH par mois pour 12,5% des étudiants. 21% des étudiants estiment avoir besoin d'un montant qui varie entre 5000 et 6000 DH. Un montant inférieur à 4000 ou bien situant entre 4000 et 5000 est respectivement la réponse de 5% et 11,5%. 96% des étudiants ont déclaré qu'ils sont satisfaits de leur choix quant au pays de destination, la satisfaction est un facteur psychologique qui rationalise la décision du migrant potentiel.

La décision du migrant se base sur une décision rationnelle qui confronte les coûts et les bénéfices. Les résultats de l'étude illustrent les critères sur lesquels s'appuie le migrant pour que ladite décision soit rationnelle. La qualité du diplôme à obtenir au pays de destination est un critère de choix pour 79% des étudiants. Ce chiffre prédit que presque 8 parmi 10 personnes valorisent ce critère en le considérant décisif lors d'un choix rationnel.

Le critère des conditions de vie dans le pays de destination est important pour 60% des interrogés. Ce critère se classe en deuxième position soutenant ainsi la rationalité de l'individu vis-à-vis de sa décision car il a donné une priorité au diplôme puis aux conditions de vie. Les deux critères restants (le coût admissible des études et la sécurité dans ce pays) ont eu le même pourcentage qui est de 22,5%. En fait, le coût des études est élevé dans la plupart des pays d'accueil comme on l'a vu. De plus, la totalité des pays de destination ont une sécurité

sociale. En bref, ce sont les deux premiers critères qui préoccupent nos jeunes migrants.

C. L'émigrant et le système d'enseignement supérieur marocain

A première vue, le constat de notre analyse est que 52,5% des étudiants n'ont été sélectionnés par aucune école, institut ou faculté à accès régulé. 54,74% et 45,26% des étudiants sont respectivement sélectionnés par l'EST et FST. Les écoles (CPGE, BTS, ENSAM, ENCG et ENA) ont atteint des parts presque égales qui se situent entre 15% et 18%. La faculté de la médecine générale et la faculté de la médecine dentaire ont enregistré respectivement 6,31% et 5,26%. Ces faibles pourcentages s'expliquent évidemment par le seuil élevé de ces facultés. L'ENSA a eu 23,16%. D'autres écoles (ISIC, APESA) n'ont été pas déclarés par les enquêtés. Ceci s'explique d'une part par leur seuil de présélection élevé et d'autre part surtout pour l'APESA qui n'accepte au passage en deuxième année que 50% des étudiants.

Selon l'enquête effectuée, 100% des étudiants, qui ont passé le concours de la faculté de la médecine dentaire et la faculté de la médecine générale, n'ont pas réussi à accrocher une place. 68% des étudiants, qui ont passé le concours de l'ENSA, ont été classés dans la liste d'attente et 32% parmi eux ne l'ont pas réussi. Concernant le concours de l'ENSAM, 69% des étudiants l'ayant passé, ne l'ont pas réussi tandis que 31% ont été classés dans la liste d'attente. 71% des étudiants ont été classés dans la liste d'attente de l'ENCG alors que seulement 29% n'ont pas réussi le concours. Pour le concours de l'ENA, 63% des étudiants, qui l'ont passé, ont été classés dans la liste d'attente et 37% ne l'ont pas réussi.

Ces résultats confortent l'idée abordée concernant la sélectivité de notre système d'enseignement supérieur. De plus, les écoles, les instituts et les facultés à accès régulé imposent des seuils de sélection élevés qui privent une grande masse d'étudiants de la possibilité de passer le concours. Il faut noter aussi que le nombre de bacheliers ne cesse d'augmenter ces dernières années. Donc, le parcours à accès régulé ne peut absorber cette masse. De ce fait, cette catégorie a le choix entre trois voies : le premier est les facultés à accès ouvert ou les écoles et les instituts dont le seuil est moins élevé (BTS, EST, ESTA...) le second est de partir à l'étranger et le troisième est d'opter pour une école privée.

Selon les résultats de l'étude, 51% des étudiants ont jugé que la qualité d'enseignement dispensé est moyenne tandis que 33% la jugent bonne. 8% de nos jeunes considèrent notre système comme faible et aussi médiocre.

Concernant la réintégration au marché du travail par les diplômes visés au Maroc, 68% des étudiants ont répondu positivement. En revanche, les étudiants enquêtés ont l'intention de partir à l'étranger.

71% des étudiants déclarent vouloir étudier à l'étranger dans la même filière que celle courante et 29% ont l'intention de changer de filière. Les domaines de ce nouveau choix se présentent comme suit : 22% pour l'ingénierie informatique, 21% pour l'ingénierie civile, 17 % pour l'économie et l'ingénierie en architecture, 9 % pour l'ingénierie en mécanique et la médecine générale. La pharmacie, la médecine dentaire et l'ingénierie mécanique ne présentent pas une opportunité pour nos jeunes.

Selon l'enquête effectuée, 87% des étudiants refusent de poursuivre leurs études dans une école privée. Les réponses collectées pour les motifs de ce refus se présentent comme

suit :65%des étudiants avancent que les diplômes des écoles privées ne sont pas reconnus par la fonction publique. 44,5% des étudiants voient que ce sont les difficultés d'insertion au marché du travail qui freinent leur choix. Ce refus est raisonné aussi par la qualité non convaincante de l'enseignement privé (37,5%) ainsi que la compétitivité des diplômes publics (38,5%).

D. L'émigrant et le système d'enseignement supérieur du pays de destination

En ce qui concerne l'évaluation de la qualité d'enseignement supérieur du pays de destination : 38% voient que ce système est excellent, 32% l'apprécient étant le meilleur,18% le qualifient de bon tandis que 7% et 5% des étudiants l'évaluent respectivement de très bon et assez bon. En définitive les étudiants sont satisfaits quant à leur choix sur le plan de la qualité d'enseignement du pays d'accueil.

Suite aux résultats de l'enquête, 85,5% des étudiants ont répondu que leur choix est raisonné par la qualité du diplôme à obtenir ; alors que 49% des enquêtés s'intéressent plutôt au critère des facilités d'intégration dans le pays de destination. La maîtrise de la langue d'étude comme critère entrant dans le choix de l'enseignement supérieur étranger conditionne l'avis de 38,5% des étudiants. 34,5% et 23% des étudiants ont respectivement opté pour le critère de la sécurité sociale dans ce pays et les coûts des études raisonnables. Ces critères ont eu des fréquences modérées du fait que la plupart des pays d'accueil se dotent d'une sécurité sociale au profit des étudiants et les coûts sont sensiblement élevés notamment en France qui a augmenté les frais d'inscription.

Le migrant potentiel collecte toute information qui l'aide à faire un bon choix. Les sources d'information peuvent être les réseaux informels (ami(e), membre de la famille) qui ont enregistré, selon l'enquête, un pourcentage de 81%. Donc, plus que les trois quarts des étudiants font recours à leurs amis ou membre de famille résidant au pays de destination car ces derniers aident les migrants potentiels à avoir une vision globale (vie estudiantine, coût de vie, difficultés à rencontrer...) sur le pays de destination. Les réseaux formels tel qu'un site officiel de l'université ou l'école à choisir, un bureau ou campus intermédiaire au Maroc et les représentants du consulat au Maroc ont atteint respectivement des fréquences de 41,5%, 3,5% et 9%. En fait, les étudiants utilisent les sites officiels pour avoir une information d'ordre pédagogique (cursus, parcours universitaire...) ou toute autre information susceptible de l'assister dans son choix du pays de destination. La part faible des bureaux et des consulats (3,5% et 9%) s'explique par le fait que les lieux des consulats et des représentants sont loin et les étudiants ne s'orientent vers ces derniers qu'au moment de l'obtention du visa.

Selon les résultats de l'étude, 92% des étudiants, candidats à la migration, connaissent une personne dans le pays de destination car ceci les aide à avoir des informations comme nous l'avons vu. L'identité de personne source d'information a été subdivisée en deux parts sensiblement égales : 53% des étudiants font référence à un membre de famille et 47% des étudiants font recours à leur ami(e).

77% des étudiants avouent que la personne, qu'ils connaissent, a pu s'installer définitivement à l'étranger et leur étude était un moyen pour y rester.

Quant aux étudiants enquêtés, 78% déclarent qu'ils n'ont pas l'intention de revenir au Maroc. Les résultats obtenus ont pu révéler un phénomène qui doit être élucidé davantage. Il y

a une tendance quasi-totale vers la migration. Elle est initiée par le motif d'étude qui est utilisé afin de migrer car c'est un outil qui aboutit à une migration légale au lieu de procéder par une migration illégale à tout prix.

La décision du non-retour des étudiants s'explique par les conditions, qui se qualifient meilleures, des pays de destination par rapport aux pays de départ. Un déséquilibre qui génère des flux migratoires facilités par les réseaux d'amis, des membres de familles qui aplanissent les risques liés à la migration pour rationaliser la décision de migrer à l'échelle individuelle.

E. Analyse et discussion des résultats

La rationalité du migrant concourt à faire une pesette des coûts et des bénéfices qui résultent d'une migration potentielle. 75% des étudiants enquêtés connaissent les montants réels des frais de scolarisation et le montant mensuel qu'ils doivent avoir. Ils collectent les informations complémentaires qui les assistent à la prise de décision auprès de leurs amis ou membres de la famille. Une telle rationalité réside dans leur satisfaction exprimée qui a pu atteindre 96%.

La satisfaction est motivée par des critères rationalisant le choix notamment celui de la qualité du diplôme à obtenir. Ce critère conjugué avec autres critères (le coût admissible des études et la sécurité sociale dans le pays de destination) et la connaissance préalable des frais de scolarisation confirment notre première hypothèse. Donc, les coûts et les bénéfices appréciés par l'émigrant vis-à-vis de son étude à l'étranger ont un rôle consistant dans la prise de décision.

La première approche explicative des migrations (années 1950-60) se concentre sur la prise de décision individuelle. L'individu, avant de prendre une décision de quitter son lieu de résidence, examine les coûts de même que les bénéfices reliés à la migration potentielle afin d'améliorer son niveau de vie tout en espérant de trouver de meilleurs revenus (modèle « push-pull »; voir Lee, 1966). L'approche micro-individuelle se base sur les caractéristiques individuelles résumées dans le concept de capital humain. La décision de migrer est donc liée aux « compétences » mesurées par l'éducation et l'expérience de travail.

L'enseignement supérieur marocain subdivise les bacheliers et les bachelières en quatre catégories. Une catégorie est admise aux grandes écoles (ENSA, ENSAM, ENCG, ISIC, ENAM, APESA, faculté de la médecine générale...). La deuxième s'orientant vers les écoles dont le seuil de présélection est moins élevé (ISTA, EST, BTS, FST...). La troisième se trouve dans l'obligation de choisir des filières dans les facultés à accès ouvert. La quatrième opte pour les écoles privées.

Cette catégorisation est consciemment connue par les étudiants. 52,5% des étudiants enquêtés n'ont été sélectionnés par aucune école, institut ou faculté à accès régulier. La majorité qui reste a été sélectionnée par des écoles dont le seuil est moins élevé. Pourtant, les étudiants n'apprécient pas ces écoles vu que l'étude s'étale sur 2ans. Ils déclarent qu'il est mieux de postuler directement pour une licence au lieu d'un DEUG ou DEUP d'après leurs propos lors des entretiens. Certains étudiants ont pu passer le concours des grandes écoles, dont le seuil est élevé voire très élevé dans quelques-unes, sans le réussir ou bien être classés dans la liste d'attente dont le rang est plus éloigné d'après ce qu'ils ont dit aux entretiens. Notre système d'enseignement supérieur est sélectif.

Les paramètres précités donnent une représentation qui tend à favoriser la migration des étudiants, ce qui prouve que la

perception que l'émigrant conçoit du système d'enseignement supérieur marocain affecte sa migration potentielle.

Les réseaux informels des amis et des membres de famille ainsi que ceux formels comme par exemple les bureaux ou les campus intermédiaires au Maroc, les représentants des consulats au Maroc et les sites officiels des universités, écoles ou instituts à choisir fournissent au migrant potentiel toutes les informations nécessaires. Les réseaux informels sont plus dynamiques que les réseaux formels. 81% des étudiants préfèrent prendre les informations de leurs amis. 41,5% s'orientent directement vers les sites officiels des universités ou écoles.

Lors des entretiens menés, les étudiants ont déclaré qu'ils usent de ces sources pour collecter toute information susceptible d'éclaircir voire consolider un tel choix. La famille apporte son soutien à leurs garçons et leurs filles. Ainsi, les informations collectées via les réseaux formels et informels sur l'enseignement supérieur du pays de destination orientent la pertinence du choix de l'émigrant.

Les réseaux ou filières migratoires constituent le support le plus solide pour le maintien des flux migratoires. Nous considérons ainsi le réseau comme une infrastructure soutenant les échanges. Les migrants auront recours à des réseaux à différentes étapes de leur cheminement (Guilmoto C, Sandron, 2000).

Pour les étudiants enquêtés, 92% connaissent des personnes (amis ou membres de famille) qui ont pu s'installer définitivement au pays de destination et que 77% de ces personnes ont eu l'idée préalable d'y rester et 33% avaient l'idée de revenir au Maroc ; mais elles ont changé leur décision. Les étudiants eux-mêmes ont l'intention de ne pas retourner au Maroc (78%). Ce constat met en exergue que le choix de l'étude à l'étranger présente un moyen efficace pour émigrer.

La confirmation de ces hypothèses valide, dans la limite de l'échantillon choisi, le mécanisme de la prise de décision. Ce modèle démontre que l'émigrant potentiel avant de procéder à un tel choix, fait une comparaison rationnelle des coûts à dispenser et des bénéfices à récolter de la migration à l'étranger. Son choix se renforce par le biais des sources formelles ou informelles. L'émigrant cerne également les facteurs d'attraction du système d'enseignement du pays de destination et les facteurs de répulsion du système d'enseignement pour prendre sa décision finale.

Face à l'attractivité des systèmes d'enseignement supérieur des pays de destination, les responsables doivent davantage inciter les étudiants émigrés à revenir en leur facilitant la reconnaissance de leurs diplômes, en leur offrant des opportunités d'intégration pour bénéficier de leur savoir et leur expérience.

Un point essentiel qu'on soulève concerne la sélectivité de notre système d'enseignement qui encourage une grande masse d'étudiants à être des émigrants potentiels. Il serait judicieux de repenser cette sélectivité en donnant la possibilité à tous les bacheliers et toutes les bachelières à passer les concours des grandes écoles. Par ailleurs le ministère de tutelle doit encourager davantage l'enseignement public en le modernisant sans oublier la structuration de l'enseignement privé pour qu'il soit attractive.

IV. CONCLUSION

Le champ migratoire reste, encore aujourd'hui, fragmenté entre les théories explicatives et celles qui concernent leurs effets. Les travaux sur les effets des migrations sont à leur tour divisés entre les approches macro et micro, et entre le contexte des pays développés et celui des pays en développement.

L'analyse des causes de migration ne doit pas se limiter aux inégalités socio-économiques croissantes et à la pauvreté ; il faut introduire l'analyse des rapports de force et les jeux de pouvoir à la base de ces inégalités. Les analyses ne doivent plus être centrées sur « le migrant » ; la prise en considération des stratégies des élites politiques et économiques responsables des modèles de développement actuels devient une nécessité. Ceci force les populations à recourir à la migration pour fuir la corruption, la violence et le peu d'accès aux ressources économiques, surtout au travail décent.

Le développement augmente généralement les capacités des personnes à migrer sur de plus grandes distances, mais cela ne conduit pas nécessairement à la migration. Les spirations migratoires dépendent généralement des aspirations de la vie des gens (leurs perceptions de la vie « ici » et « là-bas »). Les deux sont subjective et susceptible de changer sous l'influence de processus plus larges de changement structurel (De Haas, 2013).

La présentation des diverses approches théoriques de façon schématique selon une certaine évolution dans les idées contribue au dépassement la vision d'opposition des théories migratoire. Chaque approche apporte un éclairage et une explication spécifique des phénomènes migratoires. Les approches théoriques constituent en quelque sorte autant de pièces d'un puzzle qui représente un cadre analytique qui considère la migration comme un phénomène multifactoriel et multidimensionnel et intègre les trois ingrédients principaux de la migration : l'origine et la destination, les niveaux d'analyse micro, méso, macro et global, et les dimensions économiques, sociales et politiques (Piché, 2004). Le temps est au centre du modèle de point de vue méthodologique.

Le traitement et l'analyse des informations recueillies auprès d'un l'échantillon de 200 étudiants de la FPK nous a permis de se positionner par rapport à notre problématique de départ : « Etudier à l'étranger, est-ce un processus préconstruit ou un moyen pour émigrer ? ». Le résultat doit nous alerter dans le sens que le ministère de tutelle doit prendre les mesures pour assurer l'attractivité de notre système d'enseignement supérieur. A l'heure actuelle, une réforme se prépare et qui va toucher la structure pédagogique de notre système d'enseignement.

Cette recherche nous a permis d'explorer le champ de migration des étudiants marocains. L'une des pistes de recherche future pourrait concerner l'élargissement de cette étude à un niveau national afin d'analyser l'ampleur de ce phénomène qui use de nos compétences au détriment de notre pays.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amin S. (1974) *Modern Migrations in West Africa*, Oxford University Press.
- Atak I et Crépeau F. (2013) *The securitization of asylum and human rights in Canada and the European Union*, dans Singh Juss S. & Harvey C. (eds), *Contemporary Issues in Refugee Law*, EdwardElgerPublishings, pp. 227-257.
- Atak I et Crépeau F. (2014) *Managing migration at the external borders of the European Union : Meeting the human rights challenges*, *Journal européen des droits de l'homme*, 5 : 591-622.
- Barreym G., (2011), *La migration pour études : l'expérience de retour des diplômés guinéens dans leur pays d'origine après une formation au*

Canada, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, université Montréal,

- BonevaBonka, Frieze Irene, FerligojAnuska, Jarosova Eva, Pauknerova Daniela and Orgocka Aida (1998) Achievement, Power, and Affiliation Motives as Clues to (E)migration Desires: A Four-Countries Comparison, *European Psychologist*, 3 (4), pp. 247-254.
- Bourbeau P. (2013) Processus et acteurs d'une vision sécuritaire des migrations : le cas du Canada, *Revue Européenne des Migrations Internationales*, 29(4) : 21-41.
- Boyd M. (1989) Family and Personal Networks in International Migration : Recent Developments and New Agendas, *International Migration Review*, 23 (3) : 638-670. (Disponible en français dans Piché, 2013)
- Burawoy M., (1976), « The functions and reproduction of migrant labor : comparative material from Southern Africa and the United States », *American Journal of Sociology*, vol. 81, n° 5, p. 1050-1087.
- Carter S. B., Sutch R., 1999, "Historical perspectives on the economic consequences of immigration into the United States", in Hirschman C., Kasinitz P., DeWind J. (eds.), *The Handbook of International Migration: The American Experience*, New York, Russell Sage Foundations, pp. 319-341.
- Castles S., Kosack G., 1972, "The function of labour immigration in Western European Capitalism", *New Left Review*, 73, pp. 3-21.
- CSEFRS, (2008), *Etat et perspectives du système d'éducation et de formation Rapport analytique*, volume 2.
- CSEFRS, (2018), rapport « l'enseignement supérieur au Maroc, efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert, Rapport sectoriel
- De Haas H., (2010), *Migration and Development: A Theoretical Perspective*, *International Migration Review*, 44 (1), 227-264.
- De Haas H., (2013), *What Drives Human Migration?* (11 décembre, heindehaas.blogspot.com).
- Epiney T., (2008), *Dynamique de l'émigration extracontinentale des jeunes Guinéennes Etude de cas à Conakry (Guinée)*, Mémoire de licence.
- Garson, J-P., (2007), *Migrations et développement : avantages partagés*, *Revue d'économie du développement*.
- Goldin I., Cameron G., Balarajan M., 2011, *Exceptional People: How Migration Shaped Our World and Will Define Our Future*, Princeton, Princeton University Press, 392 p.
- Gregory J.W. & Piché V. (1985) « Mode de production et régime démographique ». *Canadian Journal of African Studies/Revue canadienne des études africaines*, 19, 1 : 73-79.
- Gubert, F. (2010). *Pourquoi migrer? Le regard de la théorie économique. Regards croisés sur l'économie*, 8(2), 96-105.
- Guilmoto C, Sandron F. *La dynamique interne des réseaux migratoires dans les pays en développement*. In: *Population*, 55^e année, n°1, 2000. pp. 105-135.
- Haug S., (2008) *Migration Networks and Migration Decision-Making*, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34 (4), pp. 585-605.
- Lee E., 1966, « A theory of migration », *Demography*, 3(1), p. 47-57 (version française dans Piché, 2013, chapitre 4).
- Massey D., (1990), *Social structure, household strategies, and the cumulative causation of migration*, *Population Index*, vol. 56, n° 1, pp. 3-26. (Version française dans Piché 2013, chapitre 12).
- Massey Douglas S., Arango Joaquin, Hugo Graeme, Kouaouci Ali, Pellegrino Adela and Taylor J. Edward (1994) *An Evaluation of International Migration Theory: The North American Case*, *Population and Development Review*, 20 (4), pp. 699-751.
- Massey Douglas S., Arango Joaquin, Hugo Graeme, Kouaouci Ali, Pellegrino Adela and Taylor J. Edward (1993) *Theories of international migration: A review and appraisal*, *Population and Development Review*, 19 (3), pp. 431-466.
- McClelland David (1961) *The Achieving Society*, Toronto, Princeton New Jersey, D. Van Nostrand, 530 p.
- Ndione B., (2008), *Contexte local et migration: l'exemple des dynamiques migratoires internationales des quartiers dans la ville sénégalaise de Kaolack*, *European Journal of Population*, 25 (3), pp. 325-354.
- N'Sémi N., (2014) *Les migrations vues par des macroéconomistes*.
- Ouali N., (2004), *Trajectoires et dynamiques migratoires de l'immigration marocaine de Belgique*.
- Perruchoud R., (2007), *Droit international de la migration*, *Glossaire de la migration*, N° 9, Organisation internationale pour les migrations OIM.
- Piché V. (2013 b) *Les fondements des théories migratoires contemporaines* dans Piché V. (éd.) *Les théories de la migration*, Paris : INED (Collection *Les Manuels*, Série des Textes Fondamentaux), pp. 15-60.
- Piché V. (2013a) *Contemporary Migration Theories as Reflected in their Founding Texts*, *Population-E*, 68 (1): 141-164. Translated by Catriona Dutreuilh.

- Piché V., (2013), *Les théories de la migration : textes fondamentaux*, éditions INED.
- Piché V., 2004, « Immigration et intégration dans les pays développés : un cadre conceptuel », in Caselli G., Vallin J., Wunsch G. (dir.), *Démographie : analyse et synthèse*. vol. V : *Population et société*, Paris, Ined, *Les Manuels*, p. 159-178.
- Piché V., 2009, « Migrations internationales et droits de la personne : vers un nouveau paradigme ? », in Crépeau F., Nakache D., Atak I. (dir.), *Les migrations internationales contemporaines. Une dynamique complexe au Cœur de la globalisation*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 350-369
- PichéV., (2013c), « Les théories migratoires contemporaines au prisme des textes fondateurs », *Population /1* (Vol. 68), p. 141-164.
- PichéV., (2015), *Les théories migratoires : vers un nouveau paradigme à la croisée de l'économie politique, le cosmopolitisme et les droits des migrants et des migrantes*
- Piguet E. (2004), *L'immigration en Suisse. Cinquante ans d'entreouverture*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 150 p. (Le savoir suisse ; 24).
- Piguet É., (2013), *Les théories des migrations, synthèse de la prise de décision individuelle*, *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 29, no. 3, pp. 141-161
- Piguet E., et Efonayi D., (2011) *Partir ou rester ? La migration dans le projet de vie des étudiants universitaires d'Afrique de l'Ouest*, Geneva, Swiss Network For International Studies (Research Report), 85 p.
- Piguet, E., & de Coulon, G. (2010). *La volonté de migrer. Etat des lieux théoriques*, Neuchâtel: *Maison d'analyse des processus sociaux*, Working Paper MAPS 11.
- Portes A., Walton J., (1981), *Labor, Class, and the International System*, Book.
- *Rapport ONU, (2014) La problématique de la migration dans les politiques et stratégies de développement en Afrique du Nord*, le Bureau pour l'Afrique du Nord de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA-AN).
- Simmons A., (1995), « Migration internationale et capitalisme global : examen critique des théories », in Gérard H., Piché V. (dir.), *La sociologie des populations*, AUPELF-UREF, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 341-364.
- Sjaastad L. A., 1962, « The costs and returns of human migration », *Journal of Political Economy*, 70(5), partie 2, p. 80-93 (version française dans Piché, 2013, chapitre 3).
- Stark O. (1991) *The migration of labor*, Cambridge, Massachussets, Blackwell.
- Stark, Oded; Bloom, David E. (1985) *The new economics of labor migration*, *The American Economic Review*, vol. 75, n° 2, pp. 173-178.
- Tartarovsky Eugene and Schwartz Shalom H. (2001) *Motivation for emigration, values, wellbeing, and identification among young Russian Jews*, *International Journal of Psychology*, 36 (2), pp. 88-99.
- Van Dalen Hendrik P., Groenewold George and Schoorl Jeannette J. (2005) *Out of Africa: What Drives the Pressure to Emigrate?*, *Journal of Population Economics*, 18 (4), pp. 741-778.
- Wood C. H., 1982, « Equilibrium and historical-structural perspectives on migration », *International Migration Review*, 16(2), p. 298-319.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- FPK : Faculté polydisciplinaire de Khouribga
- OIM : L'organisation internationale de la migration
- CSEFRS : Le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique
- PPP : Partenariat public-privé
- L1 : Première année de la licence, L2 : Deuxième année de la licence, L3 : Troisième année de la licence, M1 : Première année du master, M2 : Deuxième année du master
- CPGE : Classes préparatoires aux grandes écoles
- ENSA : Ecole nationale des sciences appliquées
- ENSAM : Ecole nationale supérieure des arts et des métiers
- ENSAM : Ecole nationale supérieure d'agriculture de Meknès
- ENA : Ecole nationale d'architecture
- FST : Faculté des sciences et techniques
- EST : L'école supérieure de technologie
- BTS : Brevet de technicien supérieur
- ENCG : Ecole nationale de commerce et de gestion
- ISTA : L'institut spécialisé de technologie appliquée
- ISIC : L'institut supérieur de l'information et de la communication
- APESA : Année préparatoire des études supérieures en agriculture
- ADF : L'association française de développement
- DEUG : Diplôme des Etudes Universitaires Générales.
- DEUP : Diplôme des Etudes Universitaires Professionnelles

"Contribution à l'étude de l'interface marketing-qualité"

"Contribution to the study of the marketing-quality interface"

Abdelouahid KOUCHIH

**Professeur habilité en marketing
Université Hassan II
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Ain-Chok, Casablanca
a.kouchih@gmail.com
GSM : 00212 6 64 95 15 98 / 00212 6 63 62 77 74**

Résumé

Sur la base d'une analyse approfondie des soubassements conceptuels, cette étude a tenté d'appréhender l'interface entre le marketing et la qualité. Elle a démontré que l'application d'une approche marketing à la qualité est intéressante à maints égards car elle nous fait prendre conscience que :

- ✓ La qualité n'a de sens que lorsqu'elle satisfait un besoin chez les clients ;

- ✓ C'est une notion mobile et évolutive, qui doit suivre les changements affectant les besoins des consommateurs ;
- ✓ Ce est une notion flexible qui admet plusieurs interprétations en fonction des différences des besoins des consommateurs ;
- ✓ Les coûts de la non-qualité doivent prendre en considération les coûts externes liés à l'insatisfaction et au mécontentement des clients.

Mots-clés : Marketing, qualité, satisfaction des clients, besoins, innovation

Abstract

On the basis of an in-depth analysis of conceptual underpinnings, this study has attempted to understand the interface between marketing and quality. She has shown that applying a marketing approach to quality is interesting in many ways because it makes us realize that:

- ✓ Quality only makes sense when it satisfies a customer need;

- ✓ It is a mobile and evolving concept, which must follow the changes affecting the needs of consumers;
- ✓ It is a flexible notion that admits several interpretations according to the differences of the needs of the consumers;
- ✓ The costs of non-quality must take into account the external costs of customer dissatisfaction and discontent.

Keywords: Marketing, Quality, Customer Satisfaction, Needs, Innovation

La notion de qualité a depuis toujours attiré l'attention. Nonobstant, elle a acquis ces dernières décennies une importance sans précédent avec l'exacerbation de la concurrence, l'amélioration des conditions de la population (instruction, conscience, niveau de vie...), et le développement qu'ont connu plusieurs domaines (technologique, économique...), ainsi que les nouvelles contraintes imposées par l'environnement (législatif, écologique...). Elle a été promue au rang des facteurs décisifs de la compétitivité en raison de ses multiples enjeux. En plus, après avoir été un objectif en soi surtout aux époques d'avant marketing durant lesquelles les efforts des entreprises étaient centrés sur le produit, la qualité est devenue, à présent, un moyen pour atteindre la satisfaction de la clientèle et un vecteur de changement dans les organisations. Tous ces facteurs ont fait que cette notion suscite de plus en plus un engouement chez les auteurs en gestion des entreprises et chez les hommes d'affaires ainsi que les chercheurs dans des domaines très variés.

Marketing et qualité, une relation organique : Le lien entre le marketing et la qualité ne peut être qu'étroit car, d'une part, le marketing ne peut atteindre son objectif de satisfaction du client sans qualité lato sensu. D'autre part, un produit même de bonne qualité peut échouer s'il ne satisfait pas ou satisfait mal un besoin chez le consommateur. C'est pourquoi la qualité doit être la concrétisation et la matérialisation du besoin du consommateur car comme le rappelle W.E. DEMING, « la qualité a pour but de satisfaire les besoins du consommateur, présents et futurs »¹. Donc, et comme l'écrit J. TEBOUL, la qualité « c'est d'abord la conformité aux spécifications. C'est aussi la réponse ajustée à l'utilisation recherchée au moment de l'achat et à long terme. Mais c'est également le "surcroît" de séduction et d'excellence plus proche du

désir que du besoin... La qualité c'est l'aptitude à satisfaire les besoins à l'achat et à l'usage, au meilleur coût, en minimisant les pertes et mieux que la concurrence »². Cela dit, l'intervention du marketing devient impérative et est bénéfique sur plusieurs plans. Dans ce cadre, W.E. DEMING affirme qu'avec « l'amélioration de la qualité, guidée par les études de marketing, le résultat final n'est pas seulement l'amélioration de la qualité mais aussi la réduction des coûts et l'amélioration de la position compétitive »³.

C'est ce que les Japonais, soucieux d'améliorer leur image en matière de qualité, avaient compris durant les décennies d'après-guerre. J.M. JURAN rapporte qu'à ce dessein ils « ont développé des moyens pour évaluer la satisfaction de leurs clients, la qualité concurrentielle et la performance des principaux processus (comme le cycle de développement des produits) »⁴. Selon cet auteur toujours, « les Japonais avaient abandonné l'ancienne idée selon laquelle le contrôle doit servir à éliminer les défauts. Ils accordaient plus d'importance aux demandes des consommateurs qu'à la stricte conformité aux spécifications »⁵. W.E. DEMING ajoute qu'à partir de cette période au Japon, « la qualité en termes de besoins du consommateur pour le présent et l'avenir est devenue tout à coup un mot d'ordre national dans tous les secteurs d'activité. En 1950, l'amélioration de la qualité, est devenue, au Japon, totale »⁶.

Cette vision marketing de la qualité que les Japonais ont adopté, a porté ses fruits en termes d'une meilleure compétitivité de leurs exportations. K. ISHIKAWA explique que

¹ W.E. DEMING, « Hors de la crise », Editions Economica, 1998, p. 22.

² J. TEBOUL, « La dynamique qualité », Les Editions d'Organisation, 1990. Cité par M. WISSELER et P. HETZEL, « L'organisation de l'interface marketing-qualité pour l'amélioration de l'offre », in Direction et Gestion des Entreprises N° 146, mars-avril 1994, p. 61.

³ W.E. DEMING, op. cit., p. 189.

⁴ J. JURAN, « Le réveil du « made in USA » », in *Harvard-L'Expansion* / Hiver 1993, p. 82.

⁵ Idem, p. 85.

⁶ W.E. DEMING, op. cit., p. 347.

« la raison de la popularité des voitures japonaises est pourtant simple. Les fabricants japonais produisent des voitures qui conviennent au besoin des consommateurs américains et assurent la qualité requise. Ces fabricants produisent pour exporter aux Etats-Unis, des voitures avec le volant à gauche parce qu'on y circule à droite. Ces voitures ne tombent que bien rarement en panne, consomment peu et sont de plus bon marché. Par contre les fabricants américains sont loin de fabriquer des produits convenant aux consommateurs japonais. Les voitures américaines consomment beaucoup, tombent souvent en panne, coûtent cher d'entretien. Le volant est à gauche en ignorant la circulation au Japon. D'ailleurs aux USA, ce volant à droite présente des défauts de conception et n'est même pas adapté à leur propre circulation. Les voitures américaines ne sont acceptables au Japon que pour ceux qui veulent conduire une voiture étrangère »⁷.

Avec cette nouvelle donnée majeure qu'est la référence au besoin des clients, introduite par les Japonais, et la prise de conscience de ce lien étroit qui existe entre la qualité et la satisfaction des besoins des consommateurs, la majorité, pour ne pas dire la totalité, des auteurs dans le domaine de la qualité ont été obligés de revoir leurs démarches et approches de la qualité pour y tenir compte des besoins des clients. C'est ainsi que les ouvrages et les normes récents de la gestion de la qualité insistent beaucoup sur l'étude et la satisfaction des besoins des clients, et même le processus et les techniques de la qualité ont été revus pour tenir compte de ce nouveau souci⁸.

Certes, ce lien étroit et organique entre le marketing et la qualité oblige ces deux fonctions à faire preuve d'une étroite collaboration, mais sans qu'il y ait confusion. Plus concrètement, à mon sens, la qualité

intervient au niveau opérationnel du marketing. Ce dernier fixe le client cible (Qui ?), et le besoin à satisfaire, c'est-à-dire le produit à proposer (Quoi ?) ; la qualité doit trouver la manière et les techniques appropriées pour produire (Comment ?). La qualité a pour tâche de concevoir les attributs et les caractéristiques de l'offre, aptes à satisfaire les besoins des consommateurs, et de trouver les méthodes de production, de pilotage et de mise sous contrôle les plus adaptées.

Le marketing et la qualité sont, donc, complémentaires. Si le marketing à des préoccupations surtout externes (étude des besoins, étude de la concurrence, choix d'une cible... et le suivi de l'évolution de ces éléments), la qualité à des préoccupations surtout internes à l'entreprise (mobilisation, motivation du personnel, réduction de la non-qualité...). Elle est l'affaire des ingénieurs, des chefs de produits, des designers... et des gestionnaires, qui ont, en général, pour tâche première l'adaptation de l'entreprise dans sa globalité à l'environnement externe, objet d'intérêt du marketing, et de concrétiser en un produit et/ou service la réponse que veut donner ce dernier au besoin du consommateur de la manière la plus rationnelle. Par ailleurs, avec cette approche marketing de la qualité, cette dernière s'apparente à un processus. En amont de ce processus, la qualité est tout procédé, technique, méthode organisationnelle et managériale, qui, par référence au besoin du consommateur, doivent se traduire par une qualité totale afin d'atteindre la perfection et l'excellence dans et de l'entreprise. En aval, la qualité est le degré de satisfaction du besoin du consommateur par le produit et/ou le service. C'est le côté aval de ce processus qui doit justifier le côté amont, lui donner un sens et une signification, et constitue même sa raison d'être. Sans ce côté aval, toutes les techniques, méthodes managériales..., et quelle que soit la qualité du produit, ne seront que des efforts insensés et vains⁹.

⁷ K. ISHIKAWA, « Le TQC ou la qualité à la japonaise », Editions AFNOR Gestion 1981, p. 71.

⁸ On peut citer entre autres : W.E. DEMING, op. cit., pp. 188-191.

J.M. JURAN, « Planifier la qualité », Editions Afnor Gestion 1988, pp. 13-14.

⁹ A. KOUCHIH, « Marketing et compétitivité : Essai d'analyse des comportements marketing des

En effet, pour que toute action qualité réussisse, elle doit, comme le notent H. TAKEUCHI et J.A. QUELCH, « être d'abord axée vers le client et non vers la technologie, la production ou la concurrence »¹⁰. Et M. WISSLER et P. HETZEL d'expliquer, « si la fonction qualité doit assurer la régularité de la production en minimisant les non-conformités et les dysfonctionnements, encore faut-il que les spécifications utilisées comme références dans l'entreprise soient cohérentes avec les exigences des clients cibles »¹¹.

Avec cette approche marketing de la qualité, cette dernière n'est plus un objectif ; c'est un moyen pour atteindre la satisfaction du client. C'est ainsi que certaines entreprises ayant pris conscience de cette réalité ne se limitent plus à donner, voire même, ne donnent plus des garanties sur la qualité de leurs produits et donnent, par contre, de plus en plus une garantie sur le niveau de satisfaction promis. D'où, l'apparition de certaines nouvelles formules ou clauses telles que celle de « satisfait ou remboursé ». Cela montre clairement que la qualité sans satisfaction des clients n'a plus d'intérêt. Cela signifie que se préoccuper de la qualité au sens traditionnel du terme, c'est rentrer dans la logique « produit »¹². Dans ce dernier cas, il y a « une fixation qui s'opère sur la dimension technique, fonctionnelle, et objective de la qualité au détriment de la perception des attributs de l'offre par l'utilisateur et finalement de la valeur que celui-ci accorde au couple produit-service auquel il accède »¹³. Or, comme on vient de le voir, la qualité au sens moderne et

marketing du terme prend comme base le besoin du consommateur et comme objectif la satisfaction de ce besoin.

La qualité, une définition par le client : Comme l'a fait noter ARISTOTE déjà à l'antiquité, « ce n'est pas au cuisinier, mais aux convives qu'il appartient de juger la qualité du festin »¹⁴, et comme le résume M. LAHBABI éloquemment, « il n'y a de qualité que celle reconnue par le consommateur. [...] Cela signifie que le degré de qualité atteint par la firme est fonction de ses capacités à identifier et à satisfaire les attentes du consommateur. Plus le taux de satisfaction est important et plus le label de qualité est élevé »¹⁵. En fin de compte, on peut dire à l'instar de W.J. ABERNATHY, K.B. CLARK et A.M. KANTOW, que la qualité « est établie non pas par des experts, mais par le marché »¹⁶. Par conséquent, quel que soit le niveau de la qualité d'un produit ou d'un service, elle reste peu significative pour le consommateur si le produit ne satisfait aucun besoin chez lui. De ce fait, comme le précise W.E. DEMING, le manager décide des spécifications et des caractéristiques de l'offre actuelle et future, le client juge cette offre¹⁷. La qualité n'a, donc, de sens que vue sous l'angle du marketing.

En définitive, toute entreprise soucieuse de sa compétitivité ne doit produire que la qualité recherchée par le client car la qualité, en elle-même, n'a aucun sens. Elle n'acquiert plus ou moins un sens que lorsqu'elle satisfait plus ou moins parfaitement un besoin chez le consommateur. Comme exemple d'entreprises ayant pris conscience de cette

entreprises exportatrices de la conserve végétale », Thèse de Doctorat, Université Hassan II – Aïn Chock, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Casablanca 2010.

¹⁰ H. TAKEUCHI et J.A. QUELCH, « La qualité : un autre problème que fabriquer », in Harvard-L'Expansion/ Hiver 1983-84, p. 74.

¹¹ M. WISSLER et P. HETZEL, op. cit., p. 61.

¹² Pour plus de détails cf. Ph. KOTLER et B. DUBOIS, « Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur », in Revue Française du Marketing – n° 144-145, 1993, p. 23.

¹³ M. WISSLER et P. HETZEL, op. cit., p. 64.

¹⁴ Cité par D. LINDON et F. JALLAT, « Le marketing : Etudes, moyens d'action, stratégie », Editions DUNOD 2005, p. 7.

¹⁵ M. LAHBABI, « Création marketing », Editions le fenec 1991, p. 51.

¹⁶ W.J. ABERNATHY, K.B. CLARK et A.M. KANTOW, « La nouvelle compétition industrielle », in Harvard-L'Expansion/Printemps 1982, p. 15.

¹⁷ W.E. DEMING, op. cit. pp. 179-180.

réalité, on peut citer le cas de la firme KODAK, qui s'est engagée à être leader mondial dans la qualité de ses produits, et qui juge le niveau de qualité atteint en fonction de la manière dont elle anticipe et satisfait les besoins de ses clients¹⁸.

La qualité, une notion dynamique :
tenant compte de la versatilité du consommateur et du caractère évolutif de ses besoins, la perception de la qualité, comme le souligne W. DEMING, n'est pas statique, elle varie¹⁹. De ce fait, « la qualité est organique, et elle évolue sans cesse en fonction de ceux qui en sont, en dernière analyse, seuls juges : les clients »²⁰. Le suivi des évolutions des besoins permettra à l'entreprise d'orienter les efforts d'amélioration de la qualité de ses produits dans le bon sens ; celui de la réduction des insatisfactions résiduelles du client, souvent croissantes en raison de l'évolution de ses besoins. Bref, « reconnaître que les attentes de ses clients évoluent et revoir en permanence ses normes sont, pour une entreprise, les seules façons de conserver ses parts de marché »²¹. Selon l'enquête sectorielle 2001 de "Consumer Reports", malgré la baisse de près de 80% du taux des défauts entre 1980 et 2001, les performances commerciales des constructeurs d'automobiles américains, n'ont pas connu une amélioration et leurs parts de marché ont continué à baisser comparativement à leurs concurrents japonais. Cela s'explique par le fait que « ces dernières années, les consommateurs ont modifié leur vision de ce qui définit la qualité [...]. Si au niveau des décisions d'achat, la qualité déterminante était hier l'absence de défauts, maintenant les consommateurs s'attachent davantage à un

petit nombre d'atouts du produit – par exemple, le plaisir de la conduite, la conception et la ligne du véhicule »²². Ainsi, le problème des constructeurs d'automobiles américains trouve son origine dans le fait qu'ils n'ont pas perçu l'évolution des fondements de la qualité dans leur secteur, et ont concentré leurs efforts sur des aspects qui ne fondent plus cette dernière.

La qualité n'est pas universelle :
Comme l'expriment éloquemment R.D. BUZZELL et F.D. WIERSEMA « comme la beauté, la qualité est relative »²³. Chaque client interprète la qualité suivant les spécificités de son besoin et le niveau de satisfaction qu'il cherche à un moment donné²⁴. Deux consommateurs peuvent, par exemple, apprécier un même produit en considérant des caractéristiques et attributs différents. D'autre part, un produit considéré par un consommateur comme étant de bonne qualité peut être considéré par un autre comme un produit de mauvaise qualité. Tenant compte de cette réalité, la qualité n'est pas une notion et une évaluation rigide, absolue. Elle se pose en des termes relatifs.

¹⁸ Rapport annuel de KODAK 1984. Cité par R. GRANT, R. SHANI et R. KRISHNAN, « Le TQM, une vraie rupture managériale », in L'Expansion Management Review / Été 1994, p. 48.

¹⁹ W.E. DEMING, op. cit., p. 179.

²⁰ J.-P. DESCHAMPS et P. R. NAYAK (ARTHUR D. LITTLE, INC.), « Les maîtres de l'innovation totale », Editions d'Organisation, 1997, p. 41.

²¹ H.J. HARRINGTON, « Le coût de la non-qualité », Editions Eyrolles 1990, p. 124.

²² Cité par N. GANGULI, T.V. KUMARESH et A. SATPATHY, « Le nouveau défi des constructions de Detroit », in L'Expansion Management Review / Juin 2003 N° 109, p. 15.

²³ R.D. BUZZELL et F.D. WIERSEMA, « Nouvelles stratégies pour accroître sa part de marché », in Harvard-L'Expansion/Été 1982, p.100.

²⁴ Pour les déterminants explicatifs des perceptions de la qualité par le client voir entre autres :

- E. Ben hanana, S. Houfaïdi, « Contribution de la qualité perçue à la satisfaction et la confiance des usagers envers les collectivités territoriales Marocaines », in International Journal of Engineering Science Invention www.ijesi.org ||Volume 6 Issue 2|| February 2017.

- P. ZINDY, R. HALAWANY-DARSON, A. HAUWUY, « Perception et attitude des consommateurs vis-à-vis des produits de terroir : implications pour les fromages », in INRA Productions Animales, 2017, N° 3.

- O. N. BESSAID, B. CHAIB, « Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients », in Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 6 : Septembre 2018.

De la qualité technique à la qualité « responsable » : Actuellement même la notion de satisfaction des clients, qui constituait le fondement du marketing, perd de plus en plus de son importance. L'apparition de nouveaux soucis pour l'humanité et la prise de conscience de la gravité des problèmes auxquels est confrontée la planète, notamment en ce début de siècle, tels que la pénurie des ressources, la pression démographique, la détérioration de l'environnement écologique, les inégalités et injustices aux niveaux des échanges commerciaux, ont bouleversé la conception marketing. On a surtout pris conscience que la production et la consommation de certains produits portent préjudices, et participent à la détérioration du bien-être physique et/ou moral, immédiat et/ou latent des consommateurs. Cela dit, les consommateurs ne jugent et jaugent plus les produits en fonction du niveau de satisfaction qu'il leur procure. Mais, également et surtout, en fonction des effets secondaires et indésirables de la production et la consommation de ces produits sur leurs bien-être à long terme et le bien-être des différentes parties prenantes à l'échange et sur la société en général. Par conséquent, étant une discipline d'adaptation, le marketing traditionnel a laissé la place au marketing à dimension éthique et partant de nouvelles contraintes d'ordre écologique, social, d'équité... imposent, désormais, à la qualité. Celle-ci est devenue multidimensionnelle ; sociale, sociétale, éthique...

Les coûts marketing de la non-qualité : Pour le calcul du coût de la non-qualité, on ne doit pas tenir compte seulement des coûts directs et indirects²⁵, apparents et cachés internes à l'entreprise. Il faut tenir compte aussi des coûts marketing (coûts externes) qui ne sont pas, à mon sens, toujours apparents (perte de part de marché, du chiffre d'affaires, coûts de litiges avec les

clients, coûts de réparation de dommages...). D'autres coûts sont surtout cachés ou du moins difficilement mesurables (mécontentement des clients, bouche-à-oreille négatif,...). W.E. DEMING considère, même, que c'est cette dernière catégorie de coûts qui est la plus importante. Il estime « que personne ne peut imaginer la perte commerciale résultant du mécontentement d'un consommateur. Le coût du remplacement d'un article défectueux sur la chaîne de production est facile à estimer. Mais le coût d'un article défectueux qui va chez le consommateur défie toute mesure »²⁶. En effet, une enquête, réalisée en septembre 1986, a montré que, selon les cadres de grandes firmes américaines, l'impact financier de la non-qualité a été le plus important en termes de diminution des ventes (46% des personnes interrogées), loin devant les renvois en fabrication (21%), les rebuts (14%) et les réparations (10%)²⁷. Cela est imputable au fait que la non-qualité se manifeste directement par une insatisfaction des clients dont les conséquences peuvent être ruineuses pour l'entreprise car elle se répercute sur sa réputation, son chiffre d'affaires, sa part de marché, voire sa survie²⁸.

Pour conclure, on peut dire que, désormais, la qualité est une variable essentielle dans la compétitivité de l'entreprise et des nations. Ces vertus sont multiples : réduction des coûts, mobilisation et motivation du personnel, amélioration des produits et procédés, réduction des dysfonctionnements... Toutes ces vertus sont potentiellement porteuses d'effets positifs sur l'entreprise et sa compétitivité. Cependant, cette notion reste vide de tout sens quelles que soient la définition qu'on lui donne et l'approche par laquelle on veut l'obtenir, et toutes ses vertus se réduisent à néant, si elle n'est pas reconnue par le client car il est le seul à en établir les véritables normes et le seul juge ayant la latitude de décerner le prix

²⁵ Pour plus de détails sur les coûts directs de la non-qualité (coûts liés aux dysfonctionnements au sein de l'entreprise) et les coûts indirects de la non-qualité (coûts liés aux effets de la non-qualité sur le client) voir notamment : H.J. HARRINGTON, *op. cit.*

²⁶ W.E. DEMING, *op. cit.*, p. 185.

²⁷ Cité par H.J. HARRINGTON, *op. cit.*, p. 124.

²⁸ Voir aussi A. KOUCHIH, *op. cit.*, pp. 228-231.

de la qualité en achetant le produit de l'entreprise et en étant satisfait après utilisation pour le réacheter.

De toute évidence, même ici, le marketing trouve un champ fertile d'application. Il doit guider les efforts en matière de qualité pour qu'ils aient des effets positifs sur la compétitivité de l'entreprise. Il convient de signaler, néanmoins et enfin, comme le mentionnent à juste titre W. WERTHER et J. KERR, que « la qualité des produits serait devenue un acquis sur le marché, un « minimum stratégique », une condition nécessaire mais non suffisante de différenciation »²⁹. D'où, la nécessité de « prendre des mesures actives, susceptibles d'anticiper la concurrence, grâce à des stratégies orientées vers l'avenir »³⁰. L'innovation joue, dans ce cadre, un rôle très important.

Bibliographie

ABERNATHY (W.J.), CLARK (K.B.) et KANTOW (A.M.), « La nouvelle compétition industrielle », in Harvard-L'Expansion/Printemps 1982.

Association nationale des professionnels du marketing (ADETEM), « Manifeste pour le marketing de demain », avril 2013.
Document disponible sur www.adetem.org

BARTHEL (P.), « Le marketing responsable, un outil de management de la qualité et de promotion de l'innovation responsable. QUALITA 2013.

BEN HANANA (E.), HOUFAIDI (S.), « Contribution de la qualité perçue à la satisfaction et la confiance des usagers envers les collectivités territoriales Marocaines », in International Journal of Engineering Science Invention www.ijesi.org ||Volume 6 Issue 2|| February 2017.

²⁹ W. WERTHER et J. KERR, « Les sables mouvants de l'avantage concurrentiel », in L'Expansion Management Review, septembre 1995, p. 45.

³⁰ Ibidem.

BESSAID (O. N.), CHAIB (B.), « Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients », in Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 6 : Septembre 2018.

BOUHMOUCH (T.), « le marketing par obligation : la nouvelle donne », 2013 paru sur <http://bouhmouch.blogspot.com/2013/03/le-marketing-par-obligation-la-nouvelle.html>.

BUZZELL (R.P.) et WIERSEMA (F.D.), « Nouvelles stratégies pour accroître sa part de marché », in Harvard-L'Expansion/Eté 1982.

COURT (D.C.), GORDON (J.W.) et PERREY (J.), « Les nouveaux défis du marketeur », in L'Expansion Management Review / Septembre 2005, N° 118.

DEMING (W.E.), « Hors de la crise », Editions Economica, 1998.

DESCHAMPS (J.-P.) et NAYAK (P.R.) (ARTHUR D. LITTLE, INC.), « Les maîtres de l'innovation totale », Editions d'Organisation, 1997.

EL MANZANI (Y.), SIDMOU (M.-L.) , J.-J. CEGARRA, « L'impact de la synergie entre management de la qualité et capacités marketing sur l'innovation produit : proposition d'un cadre conceptuel », in International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 16 No. 4 Jun. 2016.

GANGULI (N.), KUMARESH (T.V.) et SATPATHY (A.), « Le nouveau défi des constructions de Detroit », in L'Expansion Management Review / Juin 2003 N° 109.

GILLET-GOINARD (F.) et SENO (B.), « Réussir la démarche qualité », Éditions d'Organisation 2009.

GIORDANO (J.-L.), « L'approche qualité perçue », Groupe Eyrolles, 2006.

GRANT (R.), SHANI (R.) et KRISHNAN (R.), « Le TQM, une vraie rupture managériale », in L'Expansion Management Review / Été 1994.

HARRINGTON (H.J.), « Le coût de la non-qualité », Editions Eyrolles 1990.

HOROVITZ (J.), « La non-qualité tue », in Harvard-L'Expansion / Été 1986.

ISHIKAWA (K.), « Le TQC ou la qualité à la japonaise », Editions AFNOR 1981.

JAZI (S.), « Confiance et qualité perçue : le cas du secteur laitier marocain », in Revue française de gestion N° 144 2003/3.

JURAN (J.M.), « Le réveil du « made in USA » », in Harvard-L'Expansion / Hiver 1993.

JURAN (J.M.), « Planifier la qualité », Editions Afnor Gestion 1988.

KNIGHT (P.), « Plan marketing », Pearson Education et Village Mondial 2005.

KOTLER (Ph.) et DUBOIS (B.), « Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur », in Revue Française du Marketing – n° 144-145, 1993.

KOTLER (Ph.), KELLER (K.) et MANCEAU (D.), « Marketing Management », Editions Pearson 2015.

KOUCHIH (A.), « Marketing et compétitivité : Essai d'analyse des comportements marketing des entreprises exportatrices de la conserve végétale », Thèse de Doctorat, Université Hassan II – Aïn Chock, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Casablanca 2010.

LAHBABI (M.), « Création marketing », Editions le fennec 1991.

LAMBIN (J-J.) et MOERLOOSE (C.), « Marketing stratégique et opérationnel », Editions DUNOD 2012.

LEVITT (T.), « Après la vente... », in Harvard-L'Expansion/Automne 1984 N°34.

LEVITT (T.), « Innovation et marketing », Editions d'Organisation 1971.

LEVITT (T.), « L'imagination au service du marketing », Editions Economica 1985.

LICHTLE (M-Ch), FERRANDI (J-M), « Marketing », Editions Dunod 2014.

LINDON (D.) et JALLAT (F.), « Le marketing : Etudes, moyens d'action, stratégie », Editions DUNOD 2005.

MEYSSONNIER (F.), ZAKAR (M.), « Satisfaction du client et efficacité du personnel en contact dans la relation de service. Étude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage », Recherches en Sciences de Gestion N° 112 2016/1.

Organisation internationale de normalisation, « Principes de management de la qualité », ISO, 2016.

SECK (A.-M.), « Qualité de service et satisfaction du client dans un contexte de distribution de services multi canal : une étude exploratoire dans le secteur bancaire », Paris Jan 16-17th 2009 - 8th International Marketing Trends Congress 2009.

TAKEUCHI (H.) et QUELCH (J.A.), « La qualité : un autre problème que fabriquer », in Harvard-L'Expansion/ Hiver 1983-84.

TEBOUL (J.), « La dynamique qualité », Les Editions d'Organisation, 1990.

WERTHER (W.) et KERR (J.), « Les sables mouvants de l'avantage concurrentiel », in L'Expansion Management Review, septembre 1995.

WISSELER (M.) et HETZEL (P.), « L'organisation de l'interface marketing-qualité pour l'amélioration de l'offre », in Direction et Gestion des Entreprises N° 146, mars-avril 1994.

ZINDY (P.), HALAWANY-DARSON (R.), HAUWUY (A.), « Perception et attitude des consommateurs vis-à-vis des produits de terroir : implications pour les fromages », in INRA Productions Animales, 2017, N° 3.

***Influence du commerce social sur
l'intention d'achat du
cyberconsommateur du réseau Facebook
: Région Rabat Salé Kenitra***

Fatima zahra bougraine

Redouane barzi

Université Ibn Tofail Maroc

Fatimazahra.bougraine@gmail.com

redouanebarzi@yahoo.fr

Résumé

L'évolution des réseaux sociaux a modifié la notion de commerce qui a donnée naissance au concept du commerce social. C'est une application commerciale basée sur Internet permet aux gens de participer activement à la commercialisation, et à la vente des produits sur les marchés et les communautés en ligne. Les technologies Web 2.0 permettent aux utilisateurs de générer du contenu pouvant aider les cyberconsommateurs à prendre des décisions d'achat. Cette étude quantitative auprès des cyberconsommateurs vise à expliquer les liens entre les variables du commerce social et l'intention d'achat. Dans notre recherche nous avons utilisés l'enquête par questionnaire pour la collecte de données et le logiciel PLS comme outils d'analyse. Les variables qui influencent l'intention d'achat des cyberconsommateurs du réseau Facebook

de la région Rabat Salé Kenitra sont en premier lieu le plaisir perçu, suivi des recommandations et les références, ensuite

l'utilité perçue et en dernier lieu l'amusement perçu.

Mots clés : Commerce social, intention d'achat, questionnaire, PLS, cyberconsommateur.

Abstract

The evolution of social networks has changed the notion of commerce that has given rise to the concept of social commerce. It is an Internet-based business application that allows people to actively participate in marketing, and selling products in markets and online communities. Web 2.0 technologies allow users to generate content that can help cyber-consumers making purchase decision. This quantitative survey of cyber-consumers aims to explain the links between social commerce variables and intention to purchase. In our research we used the questionnaire survey for data collection and the PLS software as analysis tools. The variables which influence the intention of purchase of the cyber-consumers of the Rabat Salé Kenitra Facebook network are first the perceived pleasure, followed by the recommendations and the references, then the perceived usefulness and lastly the perceived amusement.

Keywords : Social commerce, purchase intention, questionnaire, PLS, cyberconsumer.

Introduction

Le commerce social est une application commerciale tirant profit des réseaux sociaux et des technologies Web 2.0 qui supporte l'interaction sociale et le contenu généré par

l'utilisateur afin d'aider les cyberconsommateurs à prendre des décisions d'achat. Notre problématique est de déterminer les variables du commerce social qui influencent l'intention d'achat du cyberconsommateur dans le réseau social facebook. Pour appréhender ce sens, nous avons opté pour un premier temps par une étude qualitative auprès des professionnelles du domaine du commerce social puisque notre thématique est peu étudiée dans notre terrain de recherche. Les données sont recueillies à l'aide des guides d'entretiens. Cette étude a pour objectif de comprendre le concept du commerce social pour les entreprises, l'importance du commerce social et sa relation avec l'intention d'achat, les variables qui influencent le cyberconsommateur et l'intention d'achat dans un site de commerce social. Dans un second temps nous avons opté pour une étude quantitative confirmatoire auprès des cyberconsommateurs, les données sont recueillies à l'aide des questionnaires distribués en ligne afin d'expliquer les variables qui influencent leur utilisation des réseaux sociaux et qui agissent sur leur intention d'achat. Cette étude confirmatoire fera l'objet de notre article. Nous allons définir la méthodologie adoptée pour notre étude.

Nous présentons les différentes échelles de mesure utilisées dans notre étude sur l'influence du commerce social sur l'intention d'achat du cyberconsommateur du réseau Facebook. Les analyses de données collectées auprès de notre échantillon sont effectuées sur une base PLS. Il s'agit en premier lieu de

dresser un profil sociodémographique des répondants. Ensuite, nous allons étudier la fiabilité et la validité de nos échelles de mesure. Après nous allons procéder à des analyses pour confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche. Et pour terminer, nous allons étudier la qualité globale de notre modèle.

1 Etude quantitative

Cette approche vise à recueillir des données observables et quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer, à contrôler et à prédire en se fondant sur l'observation de faits et événements positifs, c'est-à-dire existant indépendamment du chercheur, des faits objectifs (Roger et Raoul, s. d.). Cette méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principe la fiabilité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs.

1.1 Méthode d'enquête

L'enquête par questionnaire est un moyen pratique pour collecter rapidement des informations et un outil efficace d'aide à la décision. Il n'y a pas de recette miracle pour réaliser une bonne enquête et obtenir des résultats pertinents. En revanche, il existe des règles incontournables à respecter. L'enquête par questionnaire est un projet qui implique un objectif clair, une méthodologie et une

organisation rigoureuse. Le questionnaire est administré en ligne parce que c'est une méthode plus rapide, permet d'interroger plus de personnes et facilement exploitables. D'après Gueguen, s. d.(2000), la méthode du questionnaire en ligne semble être la plus prometteuse en termes de développement, car elle tranche avec les possibilités formelles de l'enquête par voie postale. En effet, le sondage en ligne représente un coût quasi nul pour le chercheur, dans la mesure où il n'y a pas de prix à payer pour l'envoi des courriers électroniques, le chercheur n'a plus besoin d'obtenir un budget d'envois postaux qui peuvent prendre des proportions considérables en fonction de la taille de l'échantillon et du nombre de relances (Gueguen, s. d.2000).

Outre l'aspect financier, le questionnaire par Internet peut entraîner un gain de temps et une facilité d'utilisation des plus efficaces. En effet, des centaines de questionnaires peuvent être envoyés en quelques secondes. De plus, le délai de réponse dans notre enquête n'a pas excédé une semaine. En effet, le répondant aura tendance à se pencher sur le questionnaire à partir de la réception du message d'invité (Gueguen, s. d.2000).

Pour ce qui est du questionnaire en ligne, nous avons procédé comme suit :

- Nous avons rédigé le questionnaire sur l'outil de **Google Forms** qui permet de bâtir des questionnaires en ligne gratuitement. Il permet également le partage du questionnaire à l'aide d'un lien hypertexte sur les réseaux sociaux.

- Les réponses des répondants sont automatiquement envoyées sur une notre boîte email.
- Les réponses sont toutes enregistrées dans un tableur Google Spreadsheet permettant une simple exploitation des données

1.1.1 Bien définir le problème

La définition du problème est primordiale, Il faut éviter de définir le problème de manière trop large ou au contraire trop étroite pour que les réponses collectées soient satisfaisantes. Notre étude tourne autour de l'interrogation suivante : quelles sont les déterminants du commerce social qui influencent l'intention d'achat des cyberconsommateurs dans le réseau social Facebook ?

1.1.2 La technique d'échantillonnage

Dans la littérature, il existe deux méthodes d'échantillonnage, les méthodes probabilistes et les méthodes non probabilistes (Dussaix 2009).

Les méthodes aléatoires (ou probabilistes) dans lesquelles chaque individu de la population étudiée a une probabilité connue, différente de zéro, donnée à l'avance, d'appartenir à l'échantillon ; cette probabilité est appelée probabilité d'inclusion.

Les méthodes empiriques (ou non probabilistes) dans lesquelles les probabilités d'inclusion ne sont pas connues ; la constitution de l'échantillon résulte d'un choix raisonné visant à faire ressembler l'échantillon à la population dont il est issu.

Les méthodes probabilistes nécessitent une base de sondage, c'est-à-dire d'une liste des individus de la population ou au moins d'une liste de sous-populations ; ceci constitue le principal obstacle à l'utilisation des sondages aléatoires car il existe de nombreux cas où de telles listes n'existent pas. Ils sont généralement plus coûteux et demandent des délais de réalisation plus longs (Dussaix 2009).

Les techniques non probabilistes ne se basent pas sur le hasard, mais plutôt sur un choix raisonné de l'échantillon. Elles sont les plus adaptées dans le cas de notre étude. Dans cette méthode d'échantillonnage, nous supposons que la distribution des caractéristiques à l'intérieur de la population est égale. C'est ce qui fait que le chercheur croit que n'importe quel échantillon serait représentatif et que les résultats par conséquent, seront exacts. Il existe quatre façons de procéder dans un échantillon non probabiliste pour en tirer la population étudiée : convenance, estimation, quota et boule de neige. La méthode de quotas est la plus adaptée à notre étude, elle est la plus utilisée dans les sondages d'opinion et les études de marketing (Dussaix 2009).

A cet effet nous avons orienté notre étude vers l'échantillonnage non probabiliste par quotas, puisqu'on choisit arbitrairement des unités.

Nous avons choisi comme échantillon de notre étude la région de Rabat Salé Kenitra.

1.2 Echelle de mesure

L'échelle de mesure se compose généralement de plusieurs items (propositions à évaluer). Une échelle de mesure est un rassemblement d'énoncés qui sont supposés rendre compte indirectement du phénomène sous-jacent au construit que le chercheur souhaite saisir et mesurer (DeVellis, 1991)¹.

Churchill (1979) a proposé une méthodologie de construction d'échelle et de validation des échelles de mesure déjà existants connus sous le nom de Paradigme de Churchill (voir figure 16). Cette méthodologie tend à systématiser la procédure de développement, d'étude de la fiabilité et de la validité des outils de mesure. Elle préconise de mener une revue de la littérature approfondie sur le construit étudié, de procéder à des études qualitatives pour en explorer le domaine, puis de recourir à une batterie de tests statistiques pour établir la fiabilité et la validité de l'échelle psychométrique construite (Touzani et Salaani, s. d).

¹ DeVellis, R. F. (1991). Scale Development : Theory and Applications. Applied Social Research Methods Series, vol. 26. London: Sage Publications

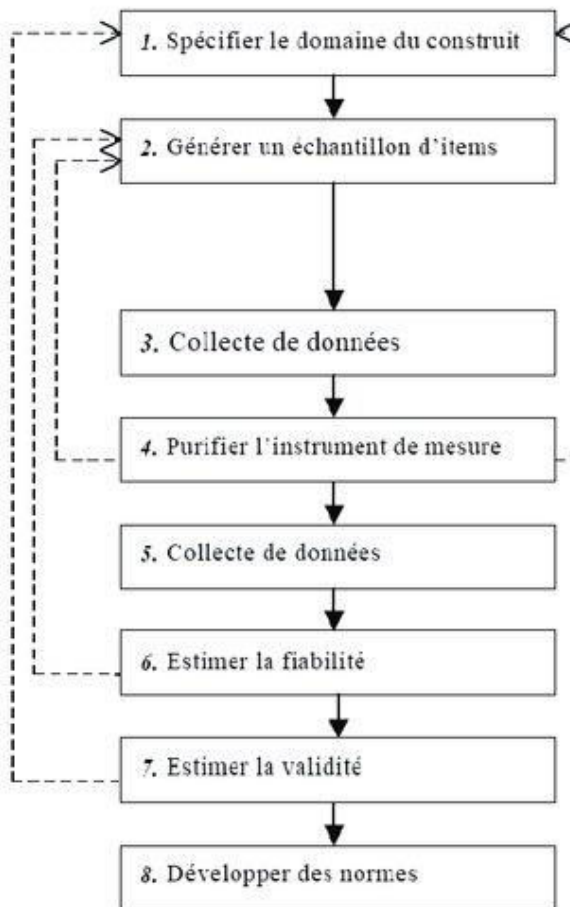


Figure 1. Démarche du paradigme de Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 64–73.

Le paradigme de Churchill est d'une utilisation très courante dans le domaine marketing (Evrard et al., 1997 ; Touzani et Salaani, s. d). Il est utilisé, entièrement ou partiellement, dans les autres branches de la gestion notamment en systèmes d'informations (Sethi et King, 1991, Van Dyke et al., 1997 ; Touzani et Salaani, s. d), en gestion des ressources humaines (Roussel, 1996 , Igalens, 1998 ; Touzani et Salaani, s. d.) et en finance (Finkelstein, 1992 ; Touzani et Salaani, s. d.).

Les échelles psychométriques sont des instruments de mesure de phénomènes non-observables, d'une utilisation très courante dans les recherches en gestion. Elles reflètent des processus mentaux : opinions, attitudes et comportements. Elles sont accompagnées d'échelles d'attitude permettant de calculer des scores pour chaque répondant : échelle de Likert, échelle d'Osgood, échelle à icônes, échelle sémantique différentielle (Touzani et Salaani, s. d.).

L'échelle de Likert est une échelle de mesure qui comprend en général de 3 à 7 degrés. Elle est très utilisée dans le cadre des enquêtes et des questionnaires. Elle permet d'interroger les individus sur leur degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation. L'échelle de Likert a été développée par Rensis Likert, un psychologue américain, au début des années 1930.

Le principe de ces échelles multiples consiste à proposer un ensemble d'énoncés qui sont supposés caractériser le construit. Chaque énoncé affirmatif est suivi de l'indication par le répondant de son degré d'accord ou de désaccord avec le jugement proposé (Hanana et Houfaïdi 2016).

1.3 Le pré- test

Nous avons effectué un pré-test auprès de cinq personnes. Nous leur avons remis une copie du questionnaire afin qu'ils y répondent et qu'ils nous donnent leurs commentaires, leurs incompréhensions, les difficultés qu'ils ont rencontrées. Les questions ont semblé être bien comprises de la part de tous les répondants qui

n'ont pas rencontrés des difficultés. Nous avons dû ajouter la mention « autres » à certaines questions lorsque la situation ne se prêtait pas à toute la catégorie des répondants.

1.4 Base d'analyse

La présente recherche applique la modélisation par les équations structurelles. Les modèles d'équations structurelles sont issus des recherches sur la causalité, les approches les plus connues étant LISREL (Linear Structural Relationships) et PLS (Partial Least Squares). Elles sont utilisées dans plusieurs domaines dont le marketing (spécialement pour des études de satisfaction), la sociologie et la psychologie (Stan et Saporta, s. d.). PLS est une technique d'analyse de deuxième génération qui a acquis une popularité croissante dans le domaine du marketing (Hair et al., 2012, Becker et al., 2012 ; Lu, Zeng, et Fan 2016). Ce modèle présente de nombreux avantages par rapport aux autres méthodes (Gefen, Rigdon, & Straub, 2011, Ringle, Sarstedt, & Straub, 2012 ; N. Hajli 2015b). PLS est une approche causale prédictive qui met l'accent sur la prédiction dans l'estimation de modèles statistiques, dont la structure est conçue pour fournir des explications causales (Wold, 1982, Sarstedt et al., 2017a ; Hair et al. 2019). Il est recommandé en termes de facteur d'analyse, en particulier lorsque nous recherchons la fiabilité et la validité d'une recherche issue de différents angles. Pour réaliser des prévisions, PLS est meilleur que LISREL, qui est plus orienté vers l'explication du modèle. D'autre part, LISREL demande une hypothèse de multinormalité des données qui

est rarement remplie en marketing (Stan et Saporta, s. d.). PLS peut être utile pour la recherche confirmatoire et exploratoire (Gefen et al., 2011 ; N. Hajli 2015b). Nous avons choisi la méthode des moindres carrés partiels (PLS) pour tester les hypothèses. PLS est approprié à cette étude car il permet fournir des explications causales, évalue simultanément la validité et la fiabilité des construits (McLure Wasko et Faraj, 2005 ; N. Hajli 2015b).

1.5 Collecte de données

Nous avons envoyé le questionnaire en ligne dans le réseau social facebook fin du mois de juin 2019. Les réponses ont été retournées dans les quatre semaines qui ont suivi. Quelques stratégies ont été utilisées afin d'augmenter le taux de réponse. En effet, il a été mentionné dans le questionnaire qu'il s'agissait d'une enquête anonyme et confidentielle permettant de mener à bien un sujet de thèse de doctorat. De plus, le questionnaire a été rédigé d'une façon simple et précise et les répondants n'étaient pas dans l'obligation de répondre à toutes les questions. En ce qui concerne le taux de réponse, 414 personnes sur 500 ont rempli le sondage, le taux de réponse s'élève à 82,8 %.

2 Présentation des résultats

2.1 Opérationnalisation des construits

Une fois le type d'enquête et la méthode d'échantillonnage sont déterminés, nous allons décrire les échelles de mesure des construits qui forment notre cadre de recherche à savoir : les évaluations et les notes, les recommandations et les références, la présence

sociale, le soutien informationnel, le soutien émotionnel, la facilité d'utilisation, l'utilité perçue, la familiarité, le plaisir perçu, l'amusement perçu, la confiance et l'intention d'achat.

Nous allons exposer comment chaque construit est opérationnalisé dans notre recherche. Les échelles de mesures sont retenues en liaison de conformité avec notre sujet de recherche et notre méthodologie utilisée. La plupart des échelles de mesure étaient en anglais afin de les traduire en français, nous avons utilisé la méthode de rétro traduction en faisant confronter deux personnes bilingues pour se mettre d'accord sur une seule version.

2.1.1 Les évaluations et les notes

Nous mesurons les évaluations et les notes avec trois items d'après (Pagani et Mirab, 2011/2012 ; Li 2017).

- Je suis intéressé par les évaluations et les avis d'autres utilisateurs.
- Les membres qui évaluent et commentent les produits sur ce site connaissent assez les thèmes du site.
- Une des principales raisons pour laquelle j'aime ce site réside dans les notes et les avis des autres utilisateurs.

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par (Li 2017) dans son étude « Comment les construits de commerce social influencent l'intention du shopping des clients ? Une étude empirique d'un site Web de commerce social. L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal

à 0.91. L'évaluation se fait sur une échelle de 1 à 5 ou "1" étant pas du tout important et "5" étant très important.

2.1.2 Les recommandations et les références

Nous mesurons les recommandations et les références avec trois items d'après (Pagani et Mirab, 2011/2012 ; Li 2017).

- Je suis intéressé par la lecture des recommandations et des références d'autres utilisateurs.
- Les membres qui recommandent et référencent des produits sur ce site connaissent assez bien les sujets traités.
- Une des principales raisons pour laquelle j'aime ce site est la recommandation et les références d'autres utilisateurs.

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par (Li 2017) dans son étude « Comment les construits de commerce social influencent l'intention du shopping des clients? Une étude empirique d'un site Web de commerce social ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.91. L'évaluation se fait sur une échelle de 1 à 5 ou "1" étant pas du tout important et "5" étant très important.

2.1.3 La présence sociale

Nous mesurons la présence sociale avec quatre items d'après (Gefen and Straub, 2004 ; N. Hajli et Sims 2015b).

- J'ai ressenti de la chaleur humaine sur ce réseau social
- J'ai ressenti un contact humain sur ce réseau social
- J'ai ressenti de la sociabilité sur ce réseau social
- J'ai ressenti une sensibilité humaine sur ce réseau social

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par N. Hajli et Sims b (2015) dans une enquête sur « le rôle de la confiance dans l'influence de l'intention d'achat sur un site de commerce social ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.83. L'évaluation se fait sur une échelle de 1 à 5 ou "1" étant pas du tout important et "5" étant très important.

2.1.4 Le soutien informationnel

Nous mesurons le soutien informationnel avec trois items d'après (Liang et al, 2011/2012 ; Li 2017).

- Quand je rencontre un problème, certaines personnes sur ce réseau social me donnent des informations pour m'aider à surmonter le problème.
- Sur ce réseau social, certaines personnes ont des suggestions quand j'ai besoin d'aide.
- Quand je suis confrontée à une difficulté, certaines personnes sur ce

réseau social m'aident à découvrir la cause et m'offrent des suggestions.

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par (Li 2017) dans son étude « Comment les construits de commerce social influencent l'intention du shopping des clients ? Une étude empirique d'un site Web de commerce social ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.91. L'évaluation se fait sur une échelle de 1 à 5 ou "1" étant pas du tout important et "5" étant très important.

2.1.5 Le soutien émotionnel

Nous mesurons le soutien émotionnel avec trois items d'après (Liang et al., 2011/2012 ; Li 2017).

- Quand je suis confrontée à une difficulté, certaines personnes sur ce réseau social me soutiennent.
- Quand je suis confrontée une difficulté, certaines personnes sur ce réseau social me réconfortent et m'encouragent.
- Quand je suis confrontée à une difficulté, certaines personnes sur ce réseau social s'intéressent à moi et sont concernées par mon bien-être.

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par (Li 2017) dans son étude « Comment les construits de commerce social influencent l'intention du shopping des clients ? Une étude empirique d'un site Web de commerce social ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.88. L'évaluation se fait sur une échelle de 1

à 5 ou "1" étant pas du tout important et "5" étant très important.

2.1.6 La facilité d'utilisation

Nous mesurons la facilité d'utilisation avec six items d'après (Gefen and Straub 2000 ; Gibreel, AlOtaibi, et Altmann 2018).

- Facebook est facile à utiliser.
- Il est facile de devenir habile à utiliser Facebook
- Apprendre à utiliser Facebook est facile
- Facebook est flexible pour interagir avec
- Mon interaction avec Facebook est claire et compréhensible
- Il est facile d'interagir avec Facebook

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par Gibreel, AlOtaibi, et Altmann (2018) dans leur étude « Développement du commerce social dans les marchés émergents ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.88. L'évaluation se fait sur une échelle de likert de 1 à 5 ou 1 « Pas du tout d'accord », 2 « Plutôt pas d'accord », 3 « indifférent », 4 « Plutôt d'accord » et 5 « Tout à fait d'accord ».

2.1.7 L'utilité perçue

Nous mesurons l'utilité perçue avec cinq items d'après (Gefen and Straub 2000 ; Gibreel, AlOtaibi, et Altmann 2018).

- Facebook améliore mes performances dans la recherche et l'achat de produits et services
- Facebook me permet de rechercher et d'acheter un produit et un service plus rapidement
- Facebook améliore mon efficacité dans la recherche et l'achat de produits et services
- Facebook facilite la recherche et l'achat de produits et services
- Facebook augmente ma productivité dans la recherche et l'achat de produits et services

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par Gibreel, AlOtaibi, et Altmann (2018) dans leur étude « Développement du commerce social dans les marchés émergents ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.92. L'évaluation se fait sur une échelle de likert de 1 à 5 ou 1 « Pas du tout d'accord », 2 « Plutôt pas d'accord », 3 « indifférent », 4 « Plutôt d'accord » et 5 « Tout à fait d'accord ».

2.1.8 La familiarité

Nous mesurons la familiarité avec quatre items d'après (Gefen and Straub, 2004 : Lu, Zeng, et Fan 2016).

- Je suis familier avec la recherche des produits sur ce réseau social
- Je connais ce réseau social
- Je connais le processus d'achat sur ce réseau social

- Je suis habitué à me renseigner sur les évaluations et les commentaires dans ce réseau social

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par Lu, Zeng, et Fan (2016) dans leur étude « Présence sociale, confiance et intention d'achat dans le commerce social : une recherche empirique ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.88. L'évaluation se fait sur une échelle de likert de 1 à 5 ou 1 « Pas du tout d'accord », 2 « Plutôt pas d'accord », 3 « indifférent », 4 « Plutôt d'accord » et 5 « Tout à fait d'accord ».

2.1.9 Le plaisir perçu

Nous mesurons le plaisir perçu avec trois items d'après (Davis 1989 ,Venkatesh and Brown 2001 ; Mlaiki, Kefi, et Kalika 2012b).

- L'utilisation de Facebook me procure du plaisir
- L'utilisation de Facebook est intéressante
- L'utilisation de Facebook est amusante

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par Mlaiki, Kefi, et Kalikab (2012) dans leur étude « FACTEURS PSYCHOSOCIAUX ET CONTINUITÉ D'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES : LE CAS DE FACEBOOK ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.75. L'évaluation se fait sur une échelle de likert de 1 à 5 ou 1 « Pas du tout d'accord », 2 « Plutôt pas d'accord », 3 « indifférent », 4 « Plutôt d'accord » et 5 « Tout à fait d'accord ».

2.1.10 L'amusement perçu

Nous mesurons l'amusement perçu avec quatre items d'après (Davis et al 1992 ; Jelassi et Herault 2015).

- Utiliser Facebook me détend
- Je ne vois pas le temps passer lorsque j'utilise Facebook
- J'aime utiliser Facebook
- Cela m'amuse d'utiliser Facebook

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par Jelassi et Herault (2015) dans leur étude « CONTINUITÉ D'USAGE ET APPROPRIATION DE L'INTERNET MOBILE : UN ESSAI DE MODÉLISATION ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.86. L'évaluation se fait sur une échelle de likert de 1 à 5 ou 1 « Pas du tout d'accord », 2 « Plutôt pas d'accord », 3 « indifférent », 4 « Plutôt d'accord » et 5 « Tout à fait d'accord ».

2.1.11 La confiance

Nous mesurons la confiance avec six items d'après (D. Gefen et D.W. Straub 2004, HAN, BO et WINDSOR, JOHN 2011 ; N. Hajli 2015).

- Les promesses faites par Facebook sont susceptibles d'être fiables
- Je ne doute pas de l'honnêteté du Facebook
- Je m'attends à ce que le conseil donné par Facebook soit le meilleur jugement
- Facebook offre une sécurité de l'information

- Facebook me donne l'impression qu'il garde mes informations personnelles en sécurité
- Le réseau social Facebook est fiable

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par N. Hajli (2015) dans son étude « Construits du commerce social et intention du consommateur ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.828. L'évaluation se fait sur une échelle de likert de 1 à 5 ou 1 « Pas du tout d'accord », 2 « Plutôt pas d'accord », 3 « indifférent » , 4 « Plutôt d'accord » et 5 « Tout à fait d'accord ».

2.1.12 L'intention d'achat

Nous mesurons l'intention d'achat avec trois items d'après (Gefen and Straub 2000 ; Gibreel, AlOtaibi, et Altmann 2018).

- Je suis très susceptible d'acheter le produit sur le Marketplace Facebook
- J'envisagerais d'acheter le produit sur le Marketplace Facebook à l'avenir
- J'ai l'intention d'acheter le produit sur le Marketplace Facebook

L'échelle a été validée dans le domaine en ligne par Gibreel, AlOtaibi, et Altmann (2018) dans leur étude « Développement du commerce social dans les marchés émergents ». L'échelle enregistre un alpha de Cronbach égal à 0.77. L'évaluation se fait sur une échelle de likert de 1 à 5 ou 1 « Pas du tout d'accord », 2 « Plutôt pas d'accord », 3

« indifférent », 4 « Plutôt d'accord » et 5 « Tout à fait d'accord ».

2.2 Echantillon

Le questionnaire porte sur une partie de la population à interroger. Cette partie est appelée échantillon, qui est la population de la région Rabat salé Kenitra. Notre questionnaire est structuré par thème. Il suit la logique d'entonnoir allant du général au particulier.

Nous avons choisi la région Rabat-Salé-Kenitra avec une population totale de 4.569.885, cette région occupe la deuxième place au niveau national après celle de Casa-Settat. Elle contribue avec 13.53 % dans la population marocaine. Cet effectif serait de l'ordre de 4.867.744 personnes en 2020 pour atteindre 5.294.469 habitants en 2030.²

Le choix de cette région est d'ordre personnel puisque je suis originaire de Kenitra, également j'ai la famille à salé et rabat, la plupart de mes collègues d'étude et de travail habitent là-bas donc j'aurais un maximum de réponses pour répondre à ma problématique.

Notre échantillon se compose de 414 répondants dont 245 femmes et 169 hommes. La catégorie socio professionnelle est subdivisée en retraité, profession libérale, cadre, fonctionnaire, étudiant et sans emploi.

Notre choix porte sur les cyberconsommateurs qui utilisent les réseaux sociaux dans cette région. Notre étude vise à comprendre

² www.hcp.ma (PROJECTIONS DE LA POPULATION REGION DE RABAT-SALE-KENITRA REGION DE RABAT-SALE-KENITRA)

l'intention d'achat des cyberconsommateurs de la région de Rabat salé Kenitra dans le réseau social Facebook. Il s'agit de mesurer l'influence des variables (les évaluations et les notes, les recommandations, le soutien social, la présence sociale, l'utilité perçue, la familiarité, la facilité d'utilisation, l'amusement perçu, le plaisir perçu et la confiance) lors d'une prise de décision d'achat des cyberconsommateurs dans le réseau social Facebook.

Les données à recueillir portent sur les thèmes suivants :

- Caractéristiques liées au commerce social :

Nous retenons un certain nombre de caractéristiques qui permettent d'étudier le commerce social

- 1) Les évaluations et les notes
 - 2) Les recommandations et les références
 - 3) La présence sociale
 - 4) Le soutien informationnel
 - 5) Le soutien émotionnel
 - 6) La familiarité
- Caractéristiques liées à l'intention d'achat :

Nous retenons un certain nombre de caractéristiques qui permettent d'étudier l'intention d'achat

- 1) La facilité d'utilisation
- 2) L'utilité perçue
- 3) La confiance
- 4) Le plaisir perçu
- 5) L'amusement perçu

- Caractéristiques sociodémographiques des cyberconsommateurs :

Nous retenons un certain nombre de caractéristiques socio-démographiques

- 1) Le sexe
- 2) La situation familiale.
- 3) L'âge
- 4) Niveau scolaire
- 5) La profession
- 6) Le revenu

2.3 Analyse sociodémographique

L'échantillon est composé de cent soixante neuf hommes soit (40,8%) de la population étudiée et de deux cent quarante cinq femmes soit (59,2 %) soit 414 répondants en total.

Il est composé majoritairement de personnes célibataires (59,2%) actives dans le marché d'emploi avec **50,7%** qui sont des fonctionnaires. Il importe également de noter le niveau d'éducation parmi les répondants puisque **39,6 %** d'entre eux ont un Licence ou équivalent, et **22,9 %** avec master ou diplôme d'ingénieur.

Nous présentons ci-dessous les caractéristiques de notre échantillon sous forme de tableau présentant la fréquence et le pourcentage de chaque critère.

2.4 Analyse des résultats

Nous constatons que la totalité des cyberconsommateurs possédant un réseau social.

Les répondants utilisent le réseau social Facebook avec un taux de 87,9 %, suivi du

Whatsup avec un taux de 77,5 %, le réseau Youtube avec un taux de 69,8 %, suivi d'Instagram avec un taux de 40,3 %, les réseaux Snapchat et Skype 22 % et Twitter 10,1 % .

Nous constatons une fréquence élevée d'utilisation des réseaux sociaux. Les cyberconsommateurs les utilisent très souvent avec un taux de 42 %, souvent avec un taux de 48,1 %, de temps à autre avec un taux 9,2 % et rarement avec un taux de 0,2 %.

La première raison de la présence des cyberconsommateurs dans les réseaux sociaux est de rester en contact avec les amis avec un taux de 71 %, suivi de leur envie de réaliser des achats avec un taux de 68,8 %, s'informer avec un taux de 52,4 %, comparer les prix avec un taux de 40,6 % , trouver des promotions avec un taux 20 %, et proximité avec un taux 12,1 %.

La plupart des cyberconsommateurs attestent que l'utilisation des réseaux sociaux est une nécessité de nos jours avec un taux de 98,8%.

Les cyberconsommateurs sont tout à fait d'accord avec un taux de 74,6 % que le réseau social influence leur intention, 19,3 % ont répondu plutôt d'accord, 3,9 % sont indifférents et 1,7 % sont plutôt pas d'accord avec cette idée.

Les cyberconsommateurs accordent une grande importance au marketplace facebook dans l'influence de leur intention d'achat avec un taux de 67,4 %, 25,8 % sont plutôt d'accord avec cette idée tandis que 4,3 % sont

indifférents, 1,2 % sont plutôt pas d'accord et 1,2 % sont pas du tout d'accord.

Les vêtements sont le premier choix des cyberconsommateurs dans le marketplace Facebook avec un taux de 83,6 %, suivi des chaussures avec un taux de 82,1 %, les produits de beauté avec un taux de 36,8 %, les accessoires High-tech avec un taux de 22,3 %, le petit électroménager avec un taux de 16,4%, le gros électroménager avec un taux de 9,8 %, les jouets avec un taux 12,3%, autres suggestions sont les livres et les véhicules.

2.5 Analyse du modèle de mesure

Avant de commencer les différentes analyses statistiques, il est important de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure utilisées et cela est expliqué par le fait que plusieurs énoncés sont utilisés pour capturer les différentes facettes d'un concept. La fiabilité et la validité de l'instrument sont une étape importante, afin de garantir la cohérence et la pertinence des informations obtenues auprès de notre échantillon (Touzani et Salaani, s. d.).

2.5.1 La fiabilité

La fiabilité d'une enquête est la stabilité des mesures qu'elle utilise (Sapsford, 2006 ; N. Hajli 2015b). Chaque construit d'enquête comporte différents éléments, dont la cohérence interne doit être vérifiée (McLure Wasko et Faraj, 2005, Straub, Boudreau et Gefen, 2004 ; N. Hajli 2015b). Dans PLS, il est conseillé de calculer la fiabilité composite, où la valeur acceptée devrait dépasser 0,70

(McLure Wasko & Faraj, 2005 ; N. Hajli 2015b).

L'alpha de Cronbach est l'instrument de fiabilité le plus utilisé par les chercheurs (Cronbach, 1951 ; Touzani et Salaani, s. d). Pour mesurer la fiabilité, la recherche a testé la cohérence interne en calculant Alpha de Cronbach et la fiabilité composite. Alpha de Cronbach obtenu dans le tableau 5, varie entre 0.87 et 0.94 alors que les indices CR oscillent entre 0.87 et 0.96, ce qui dépasse pour les premiers le seuil requis de 0.7. Ces deux types de tests de fiabilité permettent d'analyser les données avec exactitude pour l'enquête. Les résultats de la fiabilité montrent que la recherche a une cohérence interne.

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite (CR)	Variance moyenne partagée (AVE)
amusement perçu	0.877	0.916	0.732
confiance	0.946	0.961	0.861
facilité d'utilisation	0.927	0.942	0.732
familiarité	0.928	0.920	0.743
intention d'achat	0.929	0.948	0.860
notes et évaluations	0.930	0.878	0.706
plaisir perçu	0.931	0.935	0.828
présence sociale	0.932	0.938	0.791
recommandations et références	0.933	0.917	0.735
soutien informationnel	0.934	0.922	0.798
soutien émotionnel	0.935	0.925	0.804
utilité perçue	0.936	0.941	0.760

Tableau 1. Critères de fiabilité et validité

2.5.2 La validité

La validité du construit peut-être vérifiée par la validité convergente et discriminante (Chin, Gopal et Salisbury, 1997 ; N. Hajli 2015b). Les résultats du test convergent sont présentés dans le tableau 1, où AVE dans tous les concepts est supérieur à 0,5. La validité convergente des construits de la recherche est ainsi assurée, les échelles de mesure utilisées expliquent plus de 50 % de la variance des éléments qui la composent.

Une évaluation plus poussée a été réalisée pour tester la validité des construits, la validité discriminante, afin de déterminer dans quelle mesure un construit donné du modèle de recherche est différent des autres.

La **validité discriminante** exige que la corrélation d'un trait avec lui-même, mesuré par des méthodes différentes soit supérieur aux corrélations de ce trait avec les autres traits, pour les mêmes méthodes (Touzani et Salaani, s. d.). La validité discriminante est évaluée en contrôlant que la racine carrée de l'AVE pour chaque construit excède les corrélations inter-construits le concernant (Fornel et Larcker, 1981 ; Mlaiki, Kefi, et Kalika 2012b). D'après le tableau toutes les variables ont une validité discriminante, nous pouvons conclure l'existence d'une validité discriminante forte.

Une autre façon d'évaluer la validité discriminante consiste à examiner les charges factorielles de chaque indicateur (McLure Wasko & Faraj, 2005 ; N. Hajli 2015b). Elle consiste à examiner les contributions factorielles des items à leurs construits théoriques respectifs (Mlaiki, Kefi, et Kalika 2012b). Nous vérifions en particulier si pour chaque construit, les contributions factorielles sont supérieures aux contributions factorielles croisées entre chaque item et les autres construits. Durant cette analyse, nous avons supprimé des items qui représentent mal l'échelle de mesure. Nous avons enlevé deux items de la confiance. Les charges factorielles confirment que les indicateurs observés ont une validité discriminante suffisante.

2.6 TEST DU MODÈLE STRUCTUREL

Après avoir validé notre instrument de mesure, nous pouvons à présent tester notre modèle de recherche globale. Le test des hypothèses de recherche passe par l'estimation d'un modèle structurel représentant le lien entre les variables latentes concernées. La validation du modèle structurel est réalisée sur PLS à l'aide de tests des hypothèses, coefficient de détermination R², pertinence prédictive Q² et l'évaluation globale de la prédictivité du modèle est donnée par l'index (Goodness of fit GoF).

2.6.1 Test des hypothèses

Nous avons utilisé la méthode du *Bootstrapping* afin de tester nos hypothèses. Elle teste les relations structurelles entre les construits en effectuant des analyses de *Bootstrapping* sur notre échantillon. Les relations de corrélation entre les construits sont estimées en examinant les coefficients de corrélation et les valeurs t obtenues suite aux analyses de *Bootstrapping* (n= 414, 5000 itérations).

La valeur du T est significative si :

- Valeur de T supérieure à 1.96 (pour une significativité à 0.05)
- Valeur de T supérieure à 2.58 (pour une significativité à 0.01)
- Valeur de T supérieure à 3.29 (pour une significativité à 0.001)

La valeur du P est définie comme la probabilité d'erreur cela signifie que nous pouvons

accepter l'hypothèse si la relation entre les deux variables est significative à 95 %. Cela signifie que les 5 % (ou moins) soit la probabilité que cette relation soit non significative.

Pour accepter une relation entre une variable explicative et une variable à expliquer la valeur du P doit être inférieure à 0,05.

- Quand La valeur de P est compris entre 0,05 et 0,01= relation significative *
- Quand la valeur de P est inférieure à 0,01= relation fortement significative **
- Quand la valeur de P est supérieure à 0,05= relation non significative

Le résultat de nos hypothèses de recherche est le suivant :

- L'amusement perçu a une relation significative avec l'intention d'achat puisque la valeur de P est comprise entre 0,05 et 0,01
- La confiance a une relation non significative avec l'intention d'achat puisque la valeur de P est supérieure à 0,05
- La facilité d'utilisation a une relation non significative avec l'intention d'achat puisque la valeur de P est supérieure à 0,05
- La facilité d'utilisation à une relation forte significative avec l'utilité perçue puisque la valeur de P est inférieure à 0,01
- La familiarité a une relation forte significative avec la confiance puisque la valeur de P est inférieure à 0,01
- Les notes et évaluations à une relation non significative avec l'intention d'achat puisque la valeur de P est supérieure à 0,05
- Les notes et évaluations à une relation forte significative avec la présence sociale puisque la valeur de P est inférieure à 0,01
- Les notes et évaluations à une relation significative avec le soutien informationnel puisque la valeur de P est comprise entre 0,05 et 0,01
- Les notes et évaluations à une relation forte significative avec la présence sociale puisque la valeur de P est inférieure à 0,01
- La présence sociale à une relation non significative avec la confiance puisque la valeur de P est supérieure à 0,05
- Le plaisir perçu à une relation forte significative avec intention d'achat puisque la valeur de P est inférieure à 0,01
- Les recommandations et les références à une relation significative avec l'intention d'achat puisque la valeur de P est comprise entre 0,05 et 0,01
- Les recommandations et les références à une relation forte significative avec la présence sociale puisque la valeur de P est inférieure à 0,01
- Les recommandations et les références à une relation forte significative avec

le soutien informationnel puisque la valeur de P est inférieure à 0,01

- Les recommandations et les références à une relation forte significative avec le soutien émotionnel puisque la valeur de P est inférieure à 0,01
- Le soutien informationnel a une relation non significative avec la confiance puisque la valeur de P est supérieure à 0,05
- Le soutien émotionnel a une relation non significative avec la confiance puisque la valeur de P est supérieure à 0,05
- L'utilité perçue a une relation significative avec l'intention d'achat puisque la valeur de P est comprise entre 0,05 et 0,01

2.6.2 Coefficient de détermination R²

La qualité du modèle global est évaluée sous PLS à travers l'analyse des coefficients de détermination (R²). Ces coefficients permettent d'évaluer l'importance des sens des relations structurelles à travers l'évaluation de la variance expliquée des variables explicatives. Le R² est également appelé puissance prédictive du modèle (Rigdon, 2012 ; Hair et al. 2019).

Ces coefficients de détermination doivent être supérieurs à 0,1 sous l'approche PLS pour que le modèle soit significatif (Hair et al. 2019). Chin (1998) propose qu'une valeur du R² supérieure à 0,67 est considérée comme forte, pendant que des valeurs comprises entre 0,33

et 0,67 ont une valeur modérée, les valeurs comprises entre 0,19 et 0,33 ont une valeur faible, et tout R² dont la valeur est inférieure à 0,19 comme inacceptable.

	R ²	R Carré Ajusté	Résultat
confiance	0.563	0.559	modéré
intention d'achat	0.696	0.691	fort
présence sociale	0.659	0.657	modéré
soutien informationn	0.594	0.592	modéré
soutien émotionnel	0.578	0.576	modéré
utilité perçue	0.456	0.455	modéré

Tableau 2. Résultat des coefficients de détermination (R²)

L'intention d'achat présente une valeur du R²>0.67, nous pouvons conclure une forte corrélation entre ces facteurs.

La moyenne des R² est 0.591, donc la qualité de notre modèle est modérée puisqu'il est compris entre 0,33 et 0,67.

Les notes et évaluations additionnées aux recommandations et références expliquent la présence sociale avec un taux de 65.9%

Les notes et évaluations additionnées aux recommandations et références expliquent le soutien informationnel avec un taux de 59.4%.
 Les notes et évaluations additionnées aux recommandations et références expliquent le soutien émotionnel avec un taux de 57.8%

La familiarité explique la confiance avec un taux de 56.3%. La facilité d'utilisation explique l'utilité perçue avec un taux de 45.6%

Le plaisir perçu additionné à l'amusement perçu, les recommandations et les références, les notes et évaluations, et la facilité d'utilisation expliquent l'intention d'achat avec un taux de 69.3%.

2.6.3 Pertinence prédictive Q²

L'indice du Q² est une méthode pour l'évaluation de la qualité du modèle global. Cette méthode se fonde sur l'analyse de la qualité de chaque équation structurelle grâce au coefficient de redondance en validation croisée (Q²) (Tenenhaus et al. 2005 ; Mourre, s. d). Ces coefficients doivent être tous positifs pour que la qualité du modèle global soit validée.

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
amusement perçu	1,656.000	1,656.000	
confiance	1,656.000	905.727	0.453
facilité d'utilisation	2,484.000	2,484.000	
familiarité	1,656.000	1,656.000	
intention d'achat	1,242.000	553.892	0.554
notes et évaluations	1,242.000	1,242.000	
plaisir perçu	1,242.000	1,242.000	
présence sociale	1,656.000	851.547	0.486
recommandations et soutien informationnel	1,656.000	1,656.000	
soutien émotionnel	1,242.000	702.552	0.434
utilité perçue	2,070.000	1,413.873	0.317

Tableau 3. Résultat indice prédictive (Q²)

Si Q² > 0 cela montre une capacité prédictive favorable.

Si Q² < 0 cela montre une incapacité prédictive du modèle.

Comme nous constatons les valeurs du Q² sont supérieures à 0, ce qui signifie que le modèle a une bonne capacité prédictive.

2.6.4 L'évaluation globale de la prédictivité du modèle (GoF)

Sous l'approche PLS, un indice global de validation a été développé qui permet de renseigner sur la qualité du modèle global (modèle de mesure et modèle structurel)

(Tenenhaus et al., 2005 ; Mourre, s. d 2016). L'indice développé est celui du « Goodness-of-fit » est mentionné par l'index « GFI » ou « GOF » calculé sur la base de la moyenne géométrique des coefficients de détermination (R^2) et des indices de l'AVE.

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

=0.67

La moyenne de R^2 est 0.591

La moyenne des AVE est 0.779

Les critères des valeurs de l'indice du GOF sont proposés par (Wetzels et al ,2009 ; Ismail, Adnan, et Yunus 2015).

- GoF inférieur à 0.1 **Invalide**
- GoF entre 0.1 et 0.25 **Faible**
- GoF entre 0.25 et 0.36 **Modéré**
- GoF supérieur à 0.36 **Fort**

La valeur de l'indice du GOF est de (0,67) ce qui montre qu'elle dépasse la valeur de seuil 0,36. Nous pouvons conclure que la qualité du modèle global de notre étude est largement valide.

Limites et voies futures de recherche

Il convient d'admettre que ce travail de recherche ne représente qu'une lecture approfondie d'un phénomène que nous avons étudié sous un angle spécifique. Il serait intéressant, dans le cadre de recherches futures, de faire une étude exhaustive au sujet des

déterminants de commerce social influençant l'intention d'achat des cyberconsommateurs sur d'autres réseaux sociaux comme « Instagram ». Nous avons pris en considération une seule culture qui est la culture marocaine, par conséquent, le test du modèle dans d'autres cultures peut soutenir des conclusions générales sur les résultats et peut constituer une direction future du développement de cette recherche. Nous proposons d'étudier en addition des variables qui influencent l'intention d'achat, les autres variables qui freinent l'adoption de ce type commerce par les cyberconsommateurs afin d'avoir une vue générale sur les propos de l'ensemble des cyberconsommateurs.

Conclusion

Les échelles de mesures retenues dans notre étude sont choisies en conformité avec notre sujet de recherche et notre méthodologie adoptée.

Nous avons utilisé le logiciel PLS pour vérifier la fiabilité et la validité de nos échelles de mesure et notre modèle structural. Les résultats montrent une cohérence interne des échelles de mesure. La validité est assurée puisque les échelles utilisées expliquent plus de 50 % de la variance des éléments qui la composent. Cette étude quantitative vient conforter les résultats de notre l'étude qualitative.

Les résultats du test de notre modèle de recherche globale montrent la confirmation de douze hypothèses et l'infirmerie des six hypothèses. Dans les faits, les variables qui influencent l'intention d'achat des cyberconsommateurs du réseau Facebook de la

région Rabat Salé Kenitra sont en premier lieu le plaisir perçu, suivi des recommandations et les références, ensuite l'utilité perçue et au final l'amusement perçu. Le test de qualité de notre modèle de recherche montre que notre étude est largement valide et que le modèle a une bonne capacité prédictive.

Bibliographie

Dussaix, Anne-Marie. 2009. « La qualité dans les enquêtes », 35.

Gibreel, Omer, Dhari A. AlOtaibi, et Jörn Altmann. 2018. « Social Commerce Development in Emerging Markets ». *Electronic Commerce Research and Applications*

Gueguen, G. s. d. « L'administration des enquêtes par Internet », 22.

Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, et Christian M. Ringle. 2019. « When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM ». *European Business Review*

Hajli, Nick. 2015a. « Social Commerce Constructs and Consumer's Intention to Buy ». *International Journal of Information Management*

Hajli, Nick, et Julian Sims. 2015. « Social Commerce: The Transfer of Power from Sellers to Buyers ». *Technological Forecasting and Social Change* 94 (mai)

Hanana, Ellamrani Ben, et Souad Houfaïdi. 2016. « [Construction of a measurement scale assessing people satisfaction of public administrations: the case of Morocco] » 23 (2): 15.

Ismail, Azman, Nurrul Hayati Adnan, et Nek Kamal Yeop Yunus. 2015. « Career Programs and Career Needs as Determinants of Career Effectiveness »

Jelassi, Kaouther, et Stéphanie Herault. 2015. « Continuité d'usage et appropriation de

l'Internet mobile : un essai de modélisation ». *Management & Avenir*

Li, Chia-Ying. 2017. « How Social Commerce Constructs Influence Customers' Social Shopping Intention? An Empirical Study of a Social Commerce Website ». *Technological Forecasting and Social Change*, décembre.

Lu, Baozhou, Qingfeng Zeng, et Weiguo Fan. 2016. « Examining Macro-Sources of Institution-Based Trust in Social Commerce Marketplaces: An Empirical Study ». *Electronic Commerce Research and Applications* 20 (novembre)

Mlaiki, Alya, Hajer Kefi, et Michel Kalika. 2012. « Facteurs psychosociaux et continuité d'utilisation des réseaux sociaux numériques : le cas de facebook ». *Recherches en Sciences de Gestion*

Mourre, Marie-Laure. s. d. « La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing »,

Roger, M Assie Guy, et Dr Kouassi Roland Raoul. s. d. « COURS D'INITIATION A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE »,

Stan, Valentina, et Gilbert Saporta. s. d. « UNE COMPARAISON EXPÉRIMENTALE ENTRE LES APPROCHES PLS ET LISREL »

Touzani, Mourad, et Tarek Salaani. s. d. « LE PROCESSUS DE VALIDATION DES ECHELLES DE MESURE : FIABILITE ET VALIDITE »

www.hcp.ma (PROJECTIONS DE LA POPULATION REGION DE RABAT-SALE-KENITRA REGION DE RABAT-SALE-KENITRA)

« Etude exploratoire auprès des enseignes de la grande distribution : Dans quelle mesure les bénéfices des programmes de fidélisation peuvent-ils conduire à une fidélité à l'enseigne ? »

Amina Lagzouli, Pr. Redouane Barzi
ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail. Maroc.
aminalagzouli@gmail.com
ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail. Maroc.
redouanebarzi@yahoo.fr

Résumé : Cet article a pour objectif d'analyser l'influence des bénéfices (utilitaires, hédoniques et symboliques) des programmes de fidélité sur la fidélité à l'enseigne. Cette analyse, repose sur une exploration théorique des travaux portant sur la fidélité des clients. Aussi sur une étude qualitative exploratoire présentée par un guide d'entretien destiné aux responsables des enseignes dans la grande distribution. L'étude auprès de ces responsables nous a permis d'appréhender la réalité du terrain et d'affiner notre problématique étudiée pour conduire une recherche quantitative plus précise. Les résultats de cette étude nous ont permis de préciser les conséquences de la fidélité suivants : bouche à oreille positif, intention de fidélité, part du portefeuille client, résistance à la contre persuasion et l'achat répété.

Mots-clés : programmes de fidélité, fidélité à l'enseigne, conséquences de la fidélité.

I. Introduction

Le secteur de la grande distribution est en évolution rapide, caractérisé par une concurrence acharnée dans la détermination des parts de marché. Ceci est souligné par la transformation de l'environnement, l'existence des clients opportunistes et exigeants, le positionnement des enseignes classiques sur de nouvelles valeurs (du gigantisme des années 80 et 90 aux supermarchés de proximité), l'éclosion de la technique du drive, la préférence des produits bio, l'avènement du marketing digital et la révolution dans les technologies du commerce électronique. Dans un tel environnement, les consommateurs ont un large choix des enseignes et sont en mesure de sélectionner ceux qui offrent le plus de valeur. Dans ces conditions, le maintien de la fidélité des clients est essentiel et présente de nombreux défis pour les enseignes (Omar, Ramly, Alam et Nazri 2015). L'une des méthodes employées par les

responsables pour acquérir la suprématie est de différencier leurs offres par rapport à celles des concurrents dans les marchés cibles. Pour cette raison, les outils de marketing relationnel sont opérationnels afin d'améliorer la compréhension et l'amélioration des relations avec les clients (Bojei, Julian, Wel et Ahmed 2013). L'objectif principal d'une stratégie de marketing relationnel est d'améliorer la fidélité des clients par le développement de relations (Aurier et de Lanauze 2012). L'une des techniques populaires dans cette approche est la mise en œuvre d'un programme de fidélisation (Kreis et Mafael 2014 ; Meyer-Waarden, Benavent et Castéran 2013). Ce programme est un moyen très efficace pour valoriser les meilleurs clients, maintenir les ventes et obtenir des informations sur les préférences des adhérents.

Les programmes de fidélisation se distinguent des autres formes de promotion par leur nature à long terme et mettent l'accent sur la préservation de la fidélisation de la clientèle et l'intensification de la fréquence d'achat (Lacey & Sneath 2006). Henderson, Berk et Palmatier, (2011) ; Meyer-Waarden, (2007 et 2012) ; Sharp et Sharp, (1997) ont défini les programmes de fidélité en tant qu' un système d'incitation qui comprend une variété d'initiatives marketing à long terme (cartes de fidélité, cadeaux, services additionnels à plusieurs niveaux, relations personnalisées, etc.) ainsi que d'autres méthodes qui influencent positivement les attitudes et les comportements de fidélité à l'égard du programme, de la marque et de l'entreprise.

Notre étude se concentre sur le marché de la grande distribution au Maroc. Ce marché présente un intérêt particulier, en raison de la nature concurrentielle au niveau de l'industrie du commerce de détail, et des difficultés que rencontre les magasins pour se différencier au sein de ce marché. En effet, le gouvernement fait

de la croissance de ce secteur une priorité, en proposant un programme national baptisé Rawaj Vision 2020, ce programme est destiné pour le développement du secteur à travers des initiatives de modernisation et se donne pour objectif de faire passer la contribution du secteur du commerce de détail au PIB à 15% et de créer 450000 emplois supplémentaires et une croissance annuel de 8%¹ à l'horizon 2020² (Chambre de commerce d'industrie et de services CCISDT).

Dans le Royaume, le nombre de programme de fidélité continue d'augmenter, avec plusieurs types de cartes de fidélité qui opèrent à l'échelle nationale. Une grande partie de cette croissance a eu lieu au cours des cinq à dix années précédentes. Selon les chiffres publiés³ par le Centre Monétaire Interbancaire, la plateforme de fidélité⁴ compte plus de 50000 utilisateurs, ce programme a permis une augmentation dans le volume des opérations de paiement des cartes marocaines avec un taux de 22,5% dans les points de vente et 82,1% via Internet. Ces chiffres témoignent aussi que le nombre des transactions par carte bancaire a évolué avec un taux de plus de 96% et le montant de paiement de plus de 116% par rapport à la même période de l'année dernière. De même, en 2019 l'enseigne Aswak Assalam est arrivée à plus d'un million abonnés à la carte de fidélité dont 50% sont toujours actifs depuis 2009, cette amélioration a été confirmée par l'enseigne dans un communiqué du groupe Chaabi «*Le panier moyen des clients détenteurs de la carte de fidélité s'est vu tripler en moins de cinq ans et la fréquence de visite des hypermarchés est passée de 2 à 5 fois par mois*»⁵.

¹ Chambre de commerce d'industrie et de services Rabat, Salé et Kenitra :

<https://www.rabatinvest.ma/articles/le-commerce>

² Chambre de commerce d'industrie et de services CCISDT : <https://ccisdt.ma/fr/programme-rawaj-vision-2020>. Consulté le 02 octobre 2019.

³ Aïda Lo, «*CMI Fidélité : La plateforme au service des commerçants cartonnes* » Publication : 5 mars 2018 ; Affichages : 943. Leseco : <http://www.leseco.ma/64168>. Consulté le 05/10/2019.

⁴ Les enseignes marocaines partenaires dans cette plateforme sont : Sushi Club, Yoka Sushi, Bistrot Burger, Papa John's, Chili's, La villa Mandarine, Lizarran, Wok to Walk, Le comptoir des Arènes, Le Latium, Eden Island, Wojooh, Sydney Love, Hyatt Place Taghazout, Sofitel Essaouira, Hmizat Go, Coin de Chine, Yatout, Yatout Home, Istikbal, etc.

⁵ Le matin du 28 décembre 2018, «*Aswak Assalam compte 1 millions d'abonnés à la carte fidélité* ». Consulté le 05/10/2019.

Par ailleurs, les programmes de fidélité des enseignes marocaines se trouvent manquants en les comparant à l'offre internationale, en termes d'exécution, de communication et de différenciation de ses offres. A titre d'exemple les enseignes en États-Unis consacrent 48 milliards de dollars par an dans les points (*miles*) (Melnik et Bijmolt, 2015), en France, le coût du programme de fidélité est compris entre 80 à 120 millions d'euros selon le nombre des adhérents et transactions (Lars Meyer-Waarden 2016). En plus 77% des consommateurs français participent à au moins un programme de fidélité (Nielsen⁶ 2016). Bien qu'un certain nombre des enseignes éminentes au Maroc offrent des cartes de fidélité, d'autres ne les ont pas encore adoptées ou n'ont pas l'intention de les adopter, pour cette raison, notre étude présentera aux responsables de gestion des programmes de fidélité, des informations et des explications sur la fidélité à l'enseigne et sur la question de savoir si cette construction est affectée par la présence des bénéfices d'un programme de fidélité. Nous examinons aussi les facteurs de satisfaction, de confiance et d'attachement qui sont considérés comme les principaux contributeurs à la fidélité au programme, et à son tour, à la fidélité à l'enseigne. En plus, l'étude se demande si les différentes formes des bénéfices du programme de fidélité ont un plus grand effet sur la fidélité spécialement dans les grandes et moyennes surfaces et les grandes et moyennes surfaces spécialisées.

Afin de clarifier notre problématique, une étude exploratoire a été menée auprès des enseignes de la grande distribution. Notre étude sert à vérifier les hypothèses et à produire des connaissances permettant de mettre à l'épreuve un cadre théorique prédéfini. Selon Birn (2000), un chercheur ne doit pas nécessairement considérer la recherche quantitative comme une technique autonome, mais plutôt faire usage de techniques qualitatives d'abord afin d'obtenir un sens des attitudes et des opinions des gens, avant qu'une décision finale soit prise de ce qui doit être mesuré. La phase qualitative est composée de deux parties : la première concerne le recueil de l'information et la méthodologie choisie. La deuxième présente les entrevues personnelles menées avec des représentants de neuf⁷ enseignes qui offrent des programmes de fidélité dans le secteur de la grande distribution.

⁶ Source: The Nielsen Global Retail Loyalty Sentiment survey, 2016.

⁷ Nous avons mené 14 entrevues auprès des enseignes de la grande distribution, mais au final nous avons choisi 9 enseignes (critère de choix l'existence des cartes de fidélité).

Ces entretiens visent à établir des détails supplémentaires sur les types de programmes qu'ils offrent, ainsi que leurs attitudes et leurs opinions sur les objectifs et les résultats de leurs offres. Ces entretiens, sont utiles pour générer des informations et pour décider de la meilleure façon de mener des recherches supplémentaires. En effet, les réponses des interviewés ont été utilisées pour découvrir des questions qui peuvent être importantes à inclure dans le questionnaire, expliquer comment les répondants pensent, se sentent et parlent du sujet, et aussi pour comprendre comment les clients peuvent réagir à l'égard des offres de récompense. L'information obtenue de notre groupe de discussion va contribuer à faciliter la conception du questionnaire qui va être utilisé dans la phase quantitative de la recherche (Stewart et Shamdasani 2015).

Dans cet article nous aborderons les quatre points suivants : le cadre théorique de la problématique, la méthodologie de l'étude qualitative, les résultats et la discussion de la recherche.

II. Le Cadre théorique : La relation entre les bénéfices des programmes de fidélité et la fidélité à l'enseigne.

L'objectif majeur des responsables marketing est la fidélité des clients. Selon Reichheld et Scheffer, (2000) le principal critère de succès d'une entreprise est d'assurer la fidélité des clients. La fidélité est synonyme de continuité relationnelle, qui permet d'améliorer les performances commerciales d'une enseigne en termes d'augmentation du chiffre d'affaire et de l'achat répété à long terme. L'établissement de relations est donc l'un des principaux moyens pour fidéliser les clients. La force relationnelle est souvent mesurée au moyen de la qualité des relations qui se compose de trois éléments, à savoir la satisfaction, la confiance, et l'attachement (Vesel et Zabkar, 2010). La satisfaction est le résultat du contentement, car les attentes des clients sont satisfaites ou dépassées (Van Vuuren, Roberts-Lombard et van Tonder, 2012). La confiance est un facteur crucial du passage des transactions de marché discrètes à des relations d'échange continues (Dwyer, Schurr et Oh1987), afin de développer et maintenir des relations avec les clients (Morgan et Hunt 1994). L'attachement est décrit comme le produit des comportements qui ont pour objet la recherche et le maintien de la proximité d'une personne (marque et ou enseigne) spécifique (John Bowlby, 1969).

Les programmes de fidélisation est un ensemble de méthodes qui influencent positivement les attitudes et les comportements de fidélité à l'égard du programme, de la marque et de l'entreprise

(Henderson, Berk et Palmatier, 2011 ; Meyer-Waarden, 2007 et 2012 ; Sharp et Sharp, 1997). Les enseignes font d'importants investissements dans les programmes de fidélité, mais la question qui se pose est de savoir si cela en vaut la peine. Certains chercheurs affirment que les programmes de fidélité ne sont pas nécessaires (Kreis et Mafael, 2014), car ils considèrent que ces récompenses ne servent pas à enrichir le titulaire de la carte, mais c'est juste un comportement de bienveillance de la part des enseignes pour remercier les clients de leurs achats, qui ne conduit pas nécessairement à la fidélité. En revanche, d'autres chercheurs valident l'importance des bénéfices des programmes de fidélité pour la fidélisation des clients. Ils expliquent que ces bénéfices servent à la fois à modifier et à encourager les comportements d'achat (Kearney, 2013). Les avantages des programmes de fidélité viennent dans différents formats, avec des effets variables sur la qualité de la relation et la fidélité. L'étude s'est concentrée sur trois formes d'avantages qui sont évidents dans les programmes de fidélité. Le premier est le bénéfice utilitaire et probablement le plus courant. Décrit comme économique et monétaire, ce type d'avantage est illustré par des récompenses telles que le cash-back, les remises, les produits gratuits et les prix (Eason, Bing et Smothers, 2015). Les deux autres catégories d'avantages peuvent être considérés comme intangibles, malgré le fait qu'il porte des éléments tangibles qui sont échangés dans le cadre de la transaction. L'une est décrite comme hédoniques, plus personnelle avec des émotions qui en résultent, comme le plaisir du gain de points, traitement préférentiel (Feiler, Tost et Grant, 2012) et les sentiments attachés à des récompenses qui sont données à une autre partie comme une école ou un organisme de bienfaisance (Kareklas, Carlson Muehling, 2014). Alors l'autre est symboliques, plus sociales qui tournent autour de sentiments d'appartenance et d'affiliation.

La relation entre les bénéfices des programmes de fidélité et la fidélité à l'enseigne est le résultat de plusieurs recherches. Principalement, Demoulin et Zidda (2008), qui ont validés que les détenteurs de la carte de fidélité sont considérés comme les clients les plus fidèles à une enseigne et ou marques. Garcia-Gomez et al (2012) ont confirmés que les PF conduit à une fidélité affective envers le magasin. Aussi, Demoulin et Zidda (2009), présentent que les bénéfices en général et symboliques en particulier influencent la fidélité à l'enseigne. Meyer-Waarden (2013), indiquent dans son étude que les récompenses augmentent la fidélité. Au final, Ibrahim Idir, 2018, a validé que la fidélité au programme de fidélité est une variable déterminante et intermédiaire entre les bénéfices des PF et la fidélité à l'enseigne.

Toute recherche sur ce sujet doit être à la fois d'intérêt académique et d'intérêt managériale, afin d'apporter des réponses aux enseignes qui

s'interrogent encore sur l'utilité des programmes de fidélité. Notre prochaine étape présentera la méthodologie de recherche poursuivie pour établir et analyser les résultats des guides d'entretien.

III. Méthodologie de l'étude exploratoire.

L'objectif de l'étude qualitative est d'apporter les éléments de réponse à notre problématique et d'explorer la relation des clients avec les programmes de fidélité dans la grande distribution. En effet, nous cherchons à identifier les leviers de succès des programmes de fidélité des enseignes. Notre méthodologie repose sur un guide d'entretien destiné aux professionnels en charge des programmes de fidélité.

3-1 Analyse de contenu

L'objectif de l'analyse de données est l'étude des relations des liens entre les variables et les items qui y sont associées dans un texte. Ainsi on peut considérer cette analyse comme un processus d'interprétation des données qui permet d'établir des réponses à des questions. Bardin, (2003) indique que la forme la plus utilisée dans ce contexte est l'analyse de contenu thématique, reposant sur l'identification des thèmes récurrents. La différence entre l'analyse de discours et l'analyse de contenu, est que l'analyse de contenu a pour objectif d'étudier une personne, une parole et extraire des informations d'un corpus sans prendre en considération sa structuration linguistique (Bardin, 2003 ; Berelson, 1952) au contraire de l'analyse de discours. En général, selon Bardin (2007), Miles et Huberman (2003) chaque analyse des données peut se dérouler en trois étapes : la pré-analyse, qui porte sur l'étude et l'organisation des corpus, la saisie des objectifs selon la problématique étudiée et le découpage en unités d'analyse.

3-2 Entretien semi-directif

L'entretien est l'un des principales méthodes utilisées pour le recueil de données (Romelaer, 2005). Il existe différents types d'entretien selon leur niveau de directivité, principalement l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non-directif. L'entretien semi-directif est une technique qualitative le plus utilisé sur le terrain. Il est approprié à notre recherche, parce qu'elle porte sur un questionnement précis et permet la comparaison des entretiens de plusieurs répondants (Jolibert et Jourdan, 2011). Au niveau de cet entretien on peut aborder plusieurs thématiques sous forme d'une discussion informelle basé sur des réponses spontanées sans contraintes de l'intervé.

3-3 Guide d'entretien

La réalisation des entretiens avec les responsables marketing, nécessite en premier lieu une collecte des informations relatives à chaque enseigne à partir des : sites web, brochures et communiqués de la presse en ligne etc. Les responsables marketing interrogés ont été sélectionnés en fonction de leurs expériences et postes dans les enseignes retenus,

particulièrement sur la fidélisation des clients. Notre taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de saturation sémantique théorique des entretiens qualitatifs (Glaser et Strauss, 2006). En plus l'échantillon représente les critères qui reflètent les cas possibles de la problématique étudiée (Evrard et al., 2009).

En effet, notre critère de sélection retenu est représenté comme suit :

- ✓ Avoir une activité dans la grande distribution ;
- ✓ Avoir des programmes de fidélité ;

Notre guide d'entretien (voir annexe) est mené auprès d'un échantillon de neuf enseignes, sur la base de six thèmes.

Ainsi notre échantillon se présente dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Présentation des enseignes interviewés

Sociétés	Villes
Aswak Assalam	Mohammedia
Marjane	Casablanca
Market plus	Casablanca
Atacadao	Salé
Ikea	Casablanca
Mr Bricolage	Casablanca
Brico déco	Casablanca
Virgin Mégastore	Rabat
Bricoma	Salé

Source : Propre conception de l'auteur

3-4 Analyse des données à l'aide du logiciel

« NVivo »

La retranscription a été établie sur le logiciel « NVivo » afin de porter une analyse de contenu thématique appliquer par des unités de découpage, de codage et, ensuite, d'analyse (Evrard et al., 2009). Selon Berelson (1952) (cité dans Evrard et al., 2009) explique que c'est « une technique de recherche pour la description objective, systématique, et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter ». Ainsi notre analyse exploratoire nous a permis de remplir la fonction « comprendre » (Bardin, 2007). L'analyse lexicale présente la réduction du volume d'informations à analyser, plus particulièrement les corpus de grande taille. Le logiciel « NVivo » offre par ailleurs la possibilité d'établir des tableaux, graphes, etc permettant de faciliter la lecture, l'interprétation des discours et la classification des résultats par ordre de fréquence. Les résultats proposés par le logiciel sont adaptés aux objectifs des études exploratoires de notre recherche.

Sur la base de la méthodologie de collecte et d'analyse des données, nous allons présenter, dans la prochaine étape les résultats obtenus.

IV. Les résultats de l'étude qualitative.

Les résultats obtenus à partir de nos guides d'entretiens ont montré que la plupart des répondants souhaitent une récompense immédiate et tangible (bénéfice utilitaire), particulièrement dans les grandes et moyennes surfaces. En effet, les clients préfèrent d'associer l'achat avec l'avantage. Les interviewés ont expliqué que les adhérents apprécient d'être reconnus pour leurs habitudes d'achat, ainsi que de profiter des récompenses monétaires. Toutefois, cela ne s'est pas nécessairement traduit par la fidélité, car les membres peuvent faire le choix d'un magasin selon les avantages présentés par ces enseignes. La fidélité ne semble pas être une conclusion lorsque les consommateurs possèdent une carte de fidélité, malgré l'expérience positive de recevoir une récompense. Par contre, la fidélité est le résultat de la satisfaction, la confiance et l'attachement (variable qui ressort de notre étude qualitative) des clients dans les bénéfices du programme de fidélité par l'intermédiaire de la fidélité au programme. La fidélité envers une enseigne peut être décrite, lorsque le client fréquente régulièrement le magasin et fait des recommandations positive à d'autres clients (Cant et du Toit, 2012).

Les principaux résultats de notre recherche qualitative sont présentés dans les points suivants :

4-1 Construction de la fidélité au programme

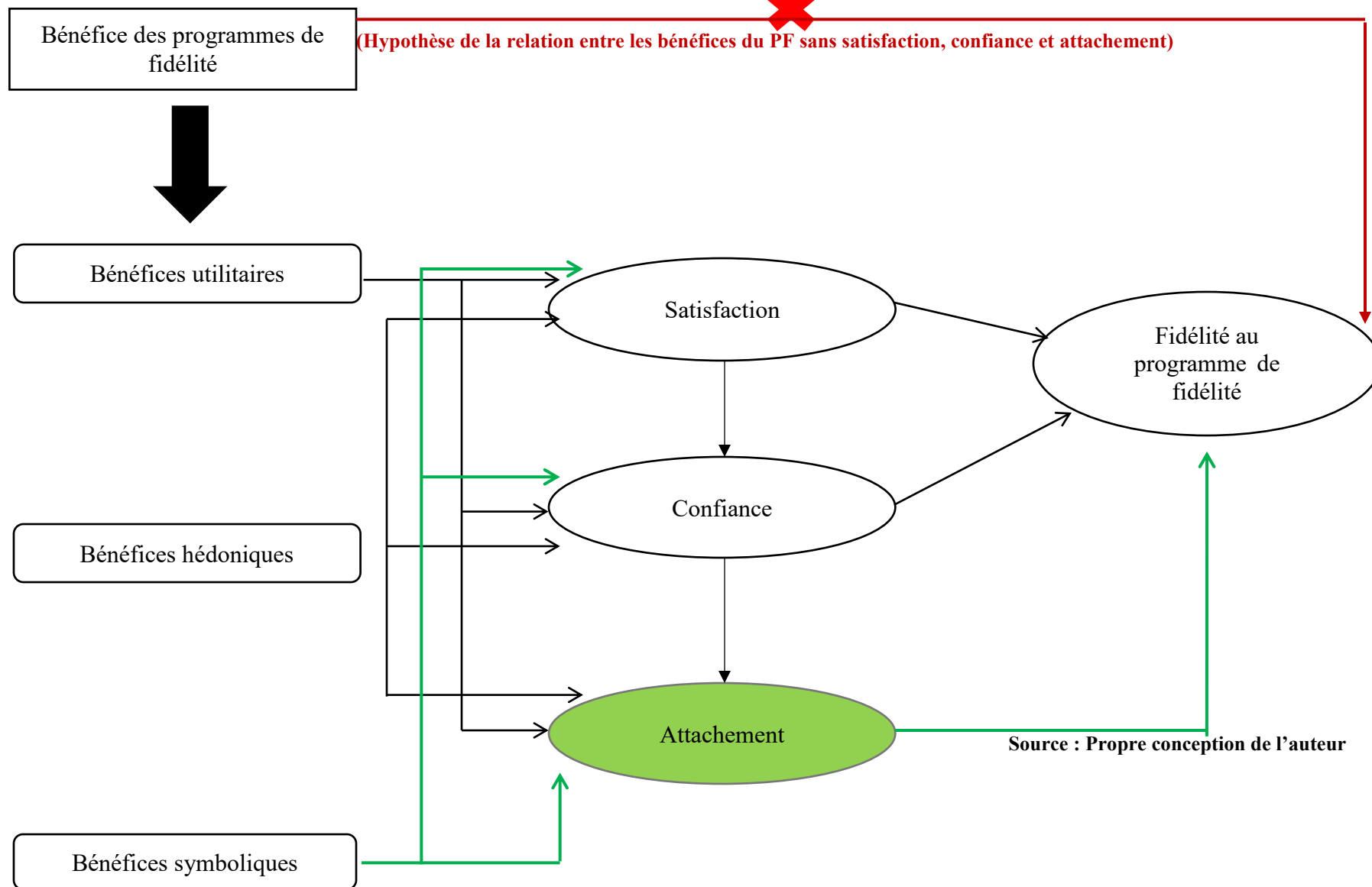
Les dimensions utilitaires, hédonique et symboliques sont des déterminants important de la fidélité au programme (par l'intermédiaire de la satisfaction, la confiance et l'attachement). Ces dimensions sont bien présentent dans le verbatim des interviewés qui évoquent que les adhérents ont des émotions de satisfaction, de joie ainsi que d'autres sentiments ludiques et sociales liés au traitement préférentiel, des invitations à des événements spéciaux, le sentiment d'appartenance et de reconnaissance etc.

La construction de la fidélité au programme à partir de notre étude qualitative exploratoire et de la littérature, nous a permis de présenter les nouveautés introduites dans notre modèle conceptuel suivantes :

- Introduction de l'attachement en tant que déterminant de la variable fidélité au programme et fidélité à l'enseigne.
- Proposition d'annulation de l'hypothèse entre les bénéfices des PF et de la fidélité au programme (s'il ne y'a pas introduction des variables satisfaction, confiance et attachement) ;

Ainsi nous avons enrichi notre modèle de recherche par les thèmes suivants :

Figure 1 : la construction de la fidélité au programme



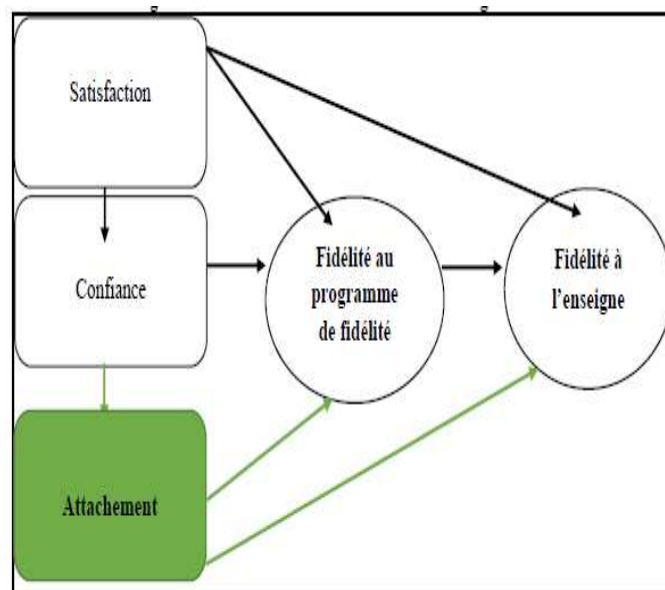
4-2 Construction de la fidélité à l'enseigne

Les déterminants de la fidélité à l'enseigne sont présentés par les variables suivantes :

- **La satisfaction :** La satisfaction à l'égard des PF reflète l'état affectif du client résultant d'une évaluation globale des avantages reçus du PF (Oliver, 1997). La satisfaction des clients dans les bénéfices des programmes de fidélité est une variable très importante expliquant la fidélité des clients au programme et à l'enseigne. En effet, des recherches par exemple, Mimouni-Chaabane et Volle, (2010) ; Yi et Jeon, (2003) suggèrent que les clients sont plus satisfaits de leur PF lorsqu'ils perçoivent ses avantages comme importants.
- **La confiance :** Il existe plusieurs travaux dans la littérature marketing qui ont validés l'influence positive de la confiance sur la fidélité des clients exemple : Chaudhuri et Holbrook, (2001) ; Sirdeshmukh, Singh et Sabol, (2002) ; Aurier et al., (2001/2010) ; Roostika, (2011). C'est une variable d'ordre cognitif présentée dans notre étude à travers deux dimensions « l'intégrité » et « la bienveillance ». Selon Morgan et Hunt, 1994 la confiance renforce l'échange social en se basant sur « la fiabilité » et « l'intégrité » entre le client et l'enseigne.
- **L'attachement :** c'est une variable construit à travers plusieurs états psychologiques. Dans ce même sens, il traduit une relation affective entre le client et la marque / enseigne (Lacoeuilhe, 2000 et 2007). Cette variable prend la dernière place dans la chaîne relationnelle de fidélité selon Aurier et al., (2001) et (2007).
- **La fidélité au programme :** Selon Evanschitzky et al. (2012) la fidélité au programme est une fidélité basée sur les bénéfices économiques. C'est une fidélité par laquelle la valeur perçue des bénéfices est un prédicteur majeur de la fidélité au programme.

En général, notre analyse confirme que la satisfaction renforce la confiance qu'est un déterminant de l'attachement. Ces trois variables conduisent à la fidélité au programme et par la suite à la fidélité à l'enseigne. La construction de la fidélité à l'enseigne à partir des verbatim et de la littérature, nous a permis de présenter le modèle suivant :

Figure 2 : la construction de la fidélité à l'enseigne



Source : Propre conception de l'auteur

4-3 Conséquences de la fidélité

À partir de notre étude qualitative et de la littérature marketing, nous avons pu enrichir notre modèle conceptuel par les nouvelles variables (les conséquences de la fidélité à l'enseigne) suivantes :

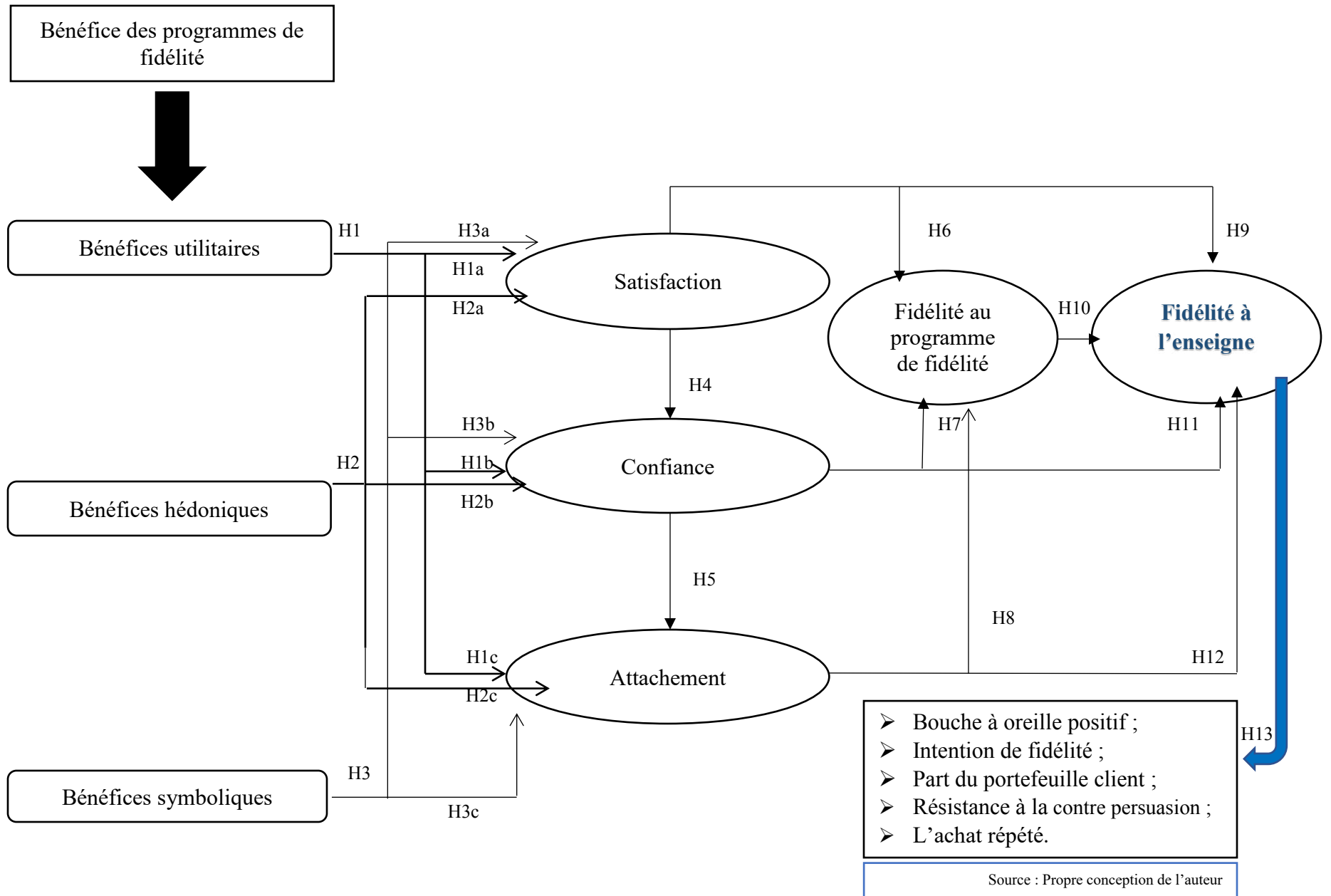
- **Le bouche-à-oreille⁸ positif :** Selon Dick et Basu, (1994) les clients peuvent exprimer leur satisfaction/insatisfaction à leur entourage en conséquence de l'utilisation d'un service/produit (dans notre étude c'est l'expérience avec une enseigne), c'est ce qu'on appelle le bouche-à-oreille. Cette dernière peut être positive⁹ ou négative¹⁰ (Reichheld, 2003).
- **L'intention à la fidélité :** c'est la réponse positive à la satisfaction des clients. Selon les responsables des enseignes cette intention est considérée comme une conséquence de la fidélité à l'enseigne.
- **La résistance à la contre persuasion :** c'est un processus associé à l'attitude par lequel les clients peuvent rester fidèles malgré les opportunités auprès des autres concurrents. Selon N'Goala (2010) la fidélité est considérée comme l'expression de résistance à l'opportunisme.

⁸ Word-of-mouth « WOM ».

⁹ Clients promoteurs.

¹⁰ Clients détracteurs.

Modèle Conceptuel détaillé (avec hypothèses)



V. Discussion

L'étude qualitative exploratoire nous a permis d'enrichir notre modèle conceptuel par l'apparition de nouvelles variables. Notamment, l'attachement et les conséquences de la fidélité : le bouche à oreille positif, la part du portefeuille client, la résistance à la contre persuasion, l'intention de fidélité et l'achat répété.

L'attachement est une variable qui s'exprime par un sentiment de proximité entre le consommateur et la marque (et/ou enseigne) (Lacoeuilhe, 2000a). Il est un lien émotionnel et affectif à la marque (et/ou l'enseigne) (Lacoeuille, 2000b ; Fournier, 1998 ; Aurier et al., 2001). De même, J. Lacoeuille, (1997) a indiqué que l'attachement est un facteur expliquant la fidélité.

Concernant les conséquences de la fidélité, de nombreuses études ont expliqué ses composantes : l'achat répété est considéré comme un comportement qui conduit à la fidélité. Selon Noble et Phillips, (2004) les programmes de fidélité sont couramment utilisés par les détaillants pour renforcer les relations avec les clients et encourager le patronage en les récompensant avec des bénéfices pour chaque comportement répété. Pour la part de portefeuille, Omar et al., (2011b) comme d'autres chercheurs ont validés la relation positive entre la fidélité à l'enseigne et l'évolution de la part du portefeuille client dû aux bénéfices des programmes de fidélité. Gâmez, Arranz et Cillon (2006) ont indiqué que la fidélité a une influence positive sur la propension du consommateur à émettre un bouche-à-oreille positif. On ajoute aussi, que de nombreuses études ont examiné la relation positive entre la satisfaction et l'intention de rester fidèle à l'enseigne et/ou marque (Zeithaml et al., 1996 ; Leenheer et al, 2007). Au final, la résistance à la contre persuasion, c'est le fait de rester fidèle malgré les opportunités des concurrents. Selon N'Goala (2010) la fidélité est l'expression de la résistance à l'opportunisme.

L'analyse des données de la présente étude nous a permis de faire sortir d'autres résultats. Notamment, l'existence de plusieurs facettes de la fidélité : les «faux fidèles» et les «multi-fidèles» où le client peut avoir en même temps, plusieurs carte de fidélité et recherche des bénéfices auprès un grand nombre d'enseignes. Ces clients sont opportunistes, appelés aussi «chasseurs de promotions» (Meyer-Waarden, 2002).

On ajoute que, les bénéfices utilitaires sont les plus préférés par les clients dans le secteur de la grande distribution sauf le cas des produits chers (de luxe) où le client reste exigeant au niveau de la qualité de

service et le traitement préférentiel (bénéfices hédoniques et symboliques).

Nous avons trouvé aussi, qu'il existe un unique système du programme de fidélité, qui est la carte avec gestion de point présentée par chaque enseigne. Cependant, on propose de créer une carte de fidélité aux clients qui permet aux utilisateurs de bénéficier des avantages avec plusieurs partenaires dans plusieurs secteurs (automobile, tourisme, la grande distribution, le transport, etc).

De même nous avons remarqué que, malgré la popularité des PF, certains clients subsistent encore des lacunes dans la compréhension des avantages de ces programmes (Meyer-Waarden, Benavent et Castéran, 2013). Les responsables interviewés indiquent, qu'un certain nombre de clients ont des difficultés pour comprendre le fonctionnement du programme, d'échanger les récompenses et d'avoir les informations fiables sur ce qui a été réellement à leur disposition en tant que membres du programme. Pour cette raison, la satisfaction, la confiance et l'attachement, des clients aux bénéfices varient selon la compréhension des types de programmes. Certains répondants indiquent que les clients sont satisfaits de leurs programmes, il s'agit principalement des programmes où le titulaire de la carte été bien informé et peut clairement lier les achats à leur récompense. En revanche, la satisfaction été moins évidente lorsque les programmes¹³ ont été difficiles à comprendre par les clients, dû au manque d'explication et de publicité. L'élément de confiance a été lié aux mêmes questions. Les clients se sentent plus confiants lorsque la communication fait clairement partie du programme. Les titulaires de carte ayant le sentiment d'avoir été trompés s'ils n'ont pas pu profiter de leurs bénéfices due à la complication et manque d'explication du programme. L'attachement a été accru lorsque les titulaires de carte ont estimé que les avantages du programme couvrent une partie des coûts engagés. A cet effet, nous proposons aux enseignes de présenter un programme efficace, simple, clair avec une stratégie de communication et de publicité pertinente et ciblée. Finalement, nous constatons que notre échantillon interviewé a validé la relation positive entre les bénéfices des PF et la fidélité à l'enseigne en passant par les variables satisfaction, confiance, attachement et fidélité au programme.

¹³ Les bénéfices du programme de fidélité n'été pas claire ni bien expliqué.

VI. Conclusion

Les programmes de fidélité sont en plein renouveau. La tendance aujourd'hui, se concentre sur l'intérêt des clients, particulièrement les adhérents aux cartes de fidélités. Les titulaires de cartes sont des clients diversifiés, mieux informés et conscients de sa valeur. D'ailleurs, ils sont davantage à la recherche de sensations et de découvertes. Ils veulent se sentir valorisés et privilégiés, bref, ils souhaitent que les enseignes les comprennent et les trouvent importants. En effet, conserver le client existant dans ce monde concurrentiel est une tâche difficile. Il exige d'immenses efforts, diverses stratégies et des programmes innovants de fidélisation. Pour cette raison, ces dernières années, les programmes de fidélisation de la clientèle ont radicalement changé. Les nouveaux programmes sont devenus numériques, efficaces et uniques afin de rendre le client heureux et d'augmenter son engagement.

Notre recherche qualitative est un précurseur à une étude quantitative plus pertinente. Les résultats obtenus à partir de l'étude des guides d'entretien nous ont permis de confirmer ou d'infirmer, nos hypothèses et variables de recherche. En plus, elle va nous servir à bien détailler le choix des thèmes du questionnaire. Ces résultats ont montré que les bénéfices des programmes de fidélité sont essentiels pour établir des relations de fidélité à long terme. En outre, les programmes doivent être simples et clairement définis afin de promouvoir la satisfaction, la confiance et l'attachement. L'étude a révélé aussi que, les conséquences comportementales et attitudinales de la fidélité sont présentées par : l'achat répété, le bouche-à-oreille positif, la résistance à la contre persuasion, l'intention de fidélité et la part du portefeuille client.

En général, les enseignes offrent des récompenses aux clients en échange des coûts encourus, afin d'atteindre un seul objectif qu'est la fidélité à l'enseigne. Par la suite, cette étude devrait aider les enseignes à isoler les types de récompenses qui ont un faible effet sur la fidélité des clients.

La recherche sur ce sujet est à la fois d'intérêt académique et pratique, fournissant des réponses aux magasins qui peuvent remettre en question l'utilité des programmes de fidélité et / ou en considérant les types de programmes les plus susceptibles de contribuer à la fidélité des clients. Elle permettra aussi, aux enseignes nationales de créer des offres qui leur permettent de se différencier de leurs concurrents. Les programmes de fidélisation sont coûteux à lancer et à exécuter, et il est donc nécessaire de se demander si les entreprises versent en vain de grosses sommes d'argent ou si les programmes augmentent réellement leurs revenus. Elle permet aussi de catégoriser les avantages perçus

par les programmes de fidélité en trois domaines, à savoir utilitaires, hédoniques et symboliques (tels que : gain des points, promotions, cadeaux, récompenses sociaux etc) et s'interroge sur la façon dont chaque forme contribue à la fidélité au programme et à l'enseigne.

Les limites de cette étude qualitative exploratoire sont présentées le point suivant : les résultats de notre recherche se limitent seulement à un seul secteur qu'est la grande distribution et un seul territoire qu'est le marché marocain, cela peut conduire au développement futur de notre recherche dans d'autres cultures.

Au final, nous proposons de mener et prolonger notre recherche par l'étude des théories et modèles sur la motivation des clients et l'innovation dans les bénéfices des programmes de fidélité. De même, on propose d'élargir cette étude vers le marché de télécommunication particulièrement l'opérateur télécom Inwi qui est la plus avant-gardiste société en matière de bénéfice du programme de fidélité à travers le « club Inwi ».

VII. Bibliographies

1. Aurier Ph. Et Fort F. (2007), The effects of perceived congruity between origin, brand and product on the purchase intention of a branded product of origin , Competitive Paper, *Advances in Consumer Research*, vol 34.
2. Aurier Ph. et Siadou Béatrice (2007), Perceived Justice and Consumption Experience Evaluations: A Qualitative and Experimental Investigation, *International Journal of Service Industry Management*, 18, 5, 450-471.
3. Aurier, P. and de Lanauze, G.S. (2012). Impacts of perceived brand relationship orientation on attitudinal loyalty: An application to strong brands in the packaged goods sector. *European Journal of Marketing*, 46(11/12): 1602-1627.
4. Aurier, P., Benavent, C., et N'Goala, G. (2001). Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque. *17ème Actes du congrès de l'AFM*, 156-159.
5. Aurier, P., et N'Goala, G. (2010). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 3, 303-325.
6. Bardin, L. (2003), *L'Analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 10^{ème} édition.
7. Bardin, L. (2007), *L'Analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
8. Berelson, B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*, Glencoe: The Free Press.
9. Birn, R. J. 2000. The handbook of international market research techniques. *2nd ed. London: Kogan Page*.
10. Bojei, J., Julian, C. C., Wel, C. A. B. C. and Ahmed, Z. U. (2013). The empirical link between relationship marketing tools and consumer retention in retail marketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(3): 171-181.
11. Bowlby, J. (1969). Attachement et perte, vol.1:L'attachement. Paris: PUF. Jolibert, A. et Jourdan, P. (2011), *Marketing research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris : Dunod. *Journal of Sociology*, 50(4), 279-283.

12. Cant, M. C. and du Toit, M. N. (2012). Identifying the factors that influence retail customer loyalty and capitalising them. *International Business and Economics Research Journal*, 11(11): 1223-1232.
13. Chaudhuri, A., et Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65, 2, 81-93.
14. Demoulin N., Zidda P., (2009), Drivers of Customers' Adoption and Adoption Timing of a New Loyalty Card in the GroceryRetail Market, *Journal of Retailing*, 85(3), pp. 391-405.
15. Demoulin, N., et Zidda, P. (2008). On the impact of loyalty cards on store loyalty: Does the customers' satisfaction with the reward scheme matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 5, 386-398.
16. Dick, A.S., et Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, 99-113.
17. Dwyer, F.R., Schurr, P.H., et Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
18. Eason, C. C., Bing, M. N. and Smothers, J. 2015. Reward me, charity, or both? The impact of fees and benefits in loyalty programs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25: 71-80.
19. Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschlager, D.M., Richelsen, V., Blut, M., et Backhaus, C. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 5, 625-638.
20. Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2009), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Paris : Dunod, 4^{ème} édition.
21. Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.M., et Lilien, G.L. (2009). *Market-fondements et méthodes des recherches en marketing*. Dunod. Paris. Exchanges. *Journal of Marketing*, 66, 1, 15-37.
22. Feiler, D. C., Tost, L. P. and Grant, A. M. 2012. Mixed reasons, mixed giving: the costs of blending egoistic and altruistic reasons in donation requests. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48: 1322-1328. .
23. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 4, 343-353.
24. García-Gómez, B., Gutiérrez-Arranz, A. and Gutiérrez-Cillán, J. 2006. The role of loyalty programs in behavioural and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7): 387-396.
25. García-Gómez, B., Gutiérrez-Arranz, A. and Gutiérrez-Cillán, J. 2012a. Drivers of customer likelihood to join grocery retail loyalty programs: an analysis of reward programs and loyalty cards. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19: 292-500.
26. García-Gómez, B., Gutiérrez-Arranz, A. and Gutiérrez-Cillán, J. 2012b. Exploring the influence of three types of grocery retailer loyalty programs on customer effective loyalty. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(5): 547-561.
27. Glaser et Strauss, 2006: Référence citée dans l'ouvrage : Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.M., et Lilien, G.L. (2009). *Market-fondements et méthodes des recherches en marketing*. Dunod. Paris.
28. Henderson, C.M., Beck, J.T., et Palmatier, R.W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21, 3, 256-276.
29. Idir, B. (2018). L'impact des bénéfices perçus des programmes de fidélisation sur la fidélité à l'enseigne : le rôle médiateur de la fidélité au programme de fidélité. *CEPN Working Papers 2018-03, Centre d'Economie de l'Université de Paris Nord*.
30. Jean, Frisou. (2006). Fidélité et vérité : une question philosophique aux enjeux théoriques et managériaux. *Cairn.info*. 2010/1 n 31 | pages 287 à 303. ISSN 1768-5958.
31. Kareklas, I, Carlson, J. R. and Muehling, D. D. 2014. "I eat organic for my benefit and yours": egoistic and altruistic considerations for purchasing organic food and their implications for advertising strategists. *Journal of Advertising*, 43(1): 18-32.
32. Kearney, 2013. It is raining rewards. *Personal Finance*. 2013. July 23. Available: <http://www.iol.co.za/business/personal-finance/it-s-raining-rewards-1551488.VLY95CuUc3k>. (Accessed 4 June 2014).
33. Kreis, H. and Mafael, A. (2014). The influence of customer loyalty program design on the relationship between customer motives and value perception. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4): 590-600.
34. Lacoueilhe J. (1997), Le rôle du concept d'attachement dans la formation du comportement de fidélité, *Revue Française de Marketing*, 165, 5, pp. 29-42.
35. Lacoueilhe, J. (2000). L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure. *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 4, 61-77.
36. Lacoueilhe, J., et Belaïd, S. (2007). Quelle (s) mesure (s) pour l'attachement à la marque ? *Revue Française du Marketing*, 213, 7-25.
37. Leenheer, J., Van Heerde, H.J., Bijmolt, T.H.A, et Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 1, 31-47.
38. Melnyk, Valentyna; Bijmolt, Tammo, (2015). The effects of introducing and terminating loyalty programs. In: *European Journal of Marketing*. Vol. 49, No. 3-4. pp. 398-419.
39. Meyer-Waarden L. (2016), The effects of loyalty programs rewards' timing, tangibility and image compatibility on value perception and store loyalty, *European Marketing Academy Conference, Oslo*.
40. Meyer-Waarden, L. (2002). Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation : une étude empirique sur la base d'un panel single source. *Thèse pour le doctorat en sciences de gestion. Université de Pau*.
41. Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83, 2, 223-236.
42. Meyer-Waarden, L. (2012). *Management de la fidélisation*. Vuibert éditeur. Paris.
43. Meyer-Waarden, L. (2013). The impact of reward personalization on frequent flyer programmers' perceived value and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 27, 3, 183-194.
44. Meyer-Waarden, L., Benavent, C. and Castéran, H. 2013. The effects of purchase orientations on perceived loyalty programmes' benefits and loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(3): 201-225.
45. Miles, M.B., et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (Eds) De Boeck Supérieur. Bruxelles.
46. Mimouni-Chaabane, A. et Volle, P. (2010) Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63(1): 32-37.
47. Morgan, R.M., et Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
48. N'Goala, G. (2000). Une approche fonctionnelle de la relation à la marque : de la valeur perçue des produits à

- la fidélité des consommateurs. *Thèse pour le doctorat en sciences de gestion. Université de Montpellier.*
49. Oliver, R.L. (1997). Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. *New York: McGraw-Hill.*
 50. Oliver, R.L. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal*, 18, 9, 697-713.
 51. Omar, N. A., Ramly, S. M., Syed Shah Alam, S. S. A., et Nazri, M. A. (2015). Assessing the effect of loyalty program benefits in satisfaction- loyalty relationship: Evidence from Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 43, 145-159.
 52. Omar, N.A., Alam, S.S., Aziz, N.A. et Nazri, M.A. (2011) a. Retail loyalty programs in Malaysia: The relationship of equity, value, satisfaction, trust, and loyalty among cardholders. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2): 332-352.
 53. Omar, N.A., Aziz, N.A. et Nazri, M.A. (2011) b. Understanding the relationships of program satisfaction, program loyalty and store loyalty among cardholders of loyalty programs. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1): 21-41.
 54. Reichheld, F.F. and Schefter, P. (2000) E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78, 105-113. Reichheld, 2003.
 55. Romelaer, P. (2005), L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux F. (Eds.), *Management et ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, Bruxelles : De Boeck University.
 56. Roostika, R. (2011). The effect of perceived service quality and trust on loyalty: Customer's perspectives on mobile internet adoption. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2, 4, 286-291.
 57. Sharp, B., et Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 5, 473-486.
 58. Sirdeshmukh, D., Singh, J., et Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational.
 59. SM Noble, J Phillips Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer? *Journal of Retailing* 80 (4), 289-303.
 60. Stewart, D. W. and Shamdasani, P. N. 2015. *Focus Groups: theory and practice*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
 61. The Nielsen Global Retail Loyalty Sentiment survey, 2016.
 62. Van Vuuren, T., Roberts-Lombard, M. and van Tonder, E. 2012. Customer satisfaction, trust and commitment as predictors of customer loyalty within an optometric practice environment. *South African Business Review*, 16(3): 81-96.
 63. Vesel, P. and Zabkar, V. 2010a. Comprehension of relationship quality in the retail environment. *Managing Service Quality*, 20(3): 213-235.
 64. Vesel, P. and Zabkar, V. 2010b. Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers. *European Journal of Marketing*, 44(9/10): 1334-1365.
 65. Yi, Y., et Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 3, 229-240.

1. Zeithaml, V.A., Berry, L.L. et Parasuraman, A. (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

VIII. Annexe 1 : Guide d'entretien

Thème 1 : Présentation générale de la société (Magasin)

1- Pouvez-vous nous présenter votre société (Magasin) ?

2- Quels sont vos clients, produits et concurrents ?

Thème 2 : Le système du programme de fidélisation de la société (Magasin)

1- Quels sont les programmes de fidélisation que vous adoptez ? Quels sont les bénéfices de ces programmes ?

2- Quel est le budget et le coût de gestion consacré pour les programmes de fidélisation ?

3- L'entreprise a-t-elle une stratégie marketing clairement définie dans le cadre des PF ? Comment ?

Thème 3 : Les bénéfices du programme de fidélité et la satisfaction.

1- D'après votre expérience, est-ce que les clients sont satisfaits des bénéfices du PF ? A quel titre ?

2- A votre avis comment avez-vous pris connaissance de ces informations ?

3- Est ce que les clients satisfaits sont les plus confiants au PF ?

Thème 4 : Les bénéfices du programme de fidélité et la confiance.

1- D'après votre expérience, est-ce que les clients ont confiance dans les bénéfices du PF ? A quel titre ?

2- A votre avis qu'est ce qu'il vous fait penser que les clients ont confiance aux programmes ?

Thème 5 : Les bénéfices du programme de fidélité et la fidélité au programme.

1- Est-ce que les bénéfices proposés par votre société (magasin) incitent les clients à être fidèle aux programmes ?

2- A votre avis est-ce que les clients qui sont satisfaits des bénéfices sont les plus fidèles aux programmes ?

3- Est-ce les clients confiants aux bénéfices sont les plus fidèles aux programmes ?

Thème 6 : Les bénéfices du programme de fidélité et la fidélité à l'enseigne.

1- Est-ce que les clients satisfaits sont les plus fidèles à l'enseigne ? Comment ?

2- Est-ce que les clients confiants aux bénéfices sont les plus fidèles à l'enseigne ? Comment ?

3- Ya-t-il une relation entre fidélité au programme et fidélité à l'enseigne ? Pourquoi ?

4- Est-ce qu'il y a d'autres informations qui vous semblent importantes.

Industrie 4.0 : Perspective et Impact sur la productivité

EL HASNAOUI Mehdi¹, EL HAUD Naima²

*#1 Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Casablanca, Maroc*

*ISO (Ingénierie Scientifique des Organisations)
Mail: me.elhasnaoui@gmail.com*

*#2 Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Casablanca, Maroc*

*ISO (Ingénierie Scientifique des Organisations)
Mail: znelhaoud@gmail.com*

Résumé — Les entreprises à l'ère du digitale, sont confrontées à une multitude de défis afin de répondre au besoin de croissance et de production devenant de plus en plus spécifique et personnalisé [Caroll and Booth, 2015]. Actuellement, l'industrialisation est marquée par le passage à la quatrième révolution industrielle, appelée Industrie 4.0. Ce développement offre d'énormes possibilités aussi bien pour les entreprises que pour les consommateurs, avec des procédés de production et des expériences clients uniques et originales. Cet article introduira le concept d'industrie 4.0 basé sur les développements récents en matière de recherche et de pratique, ensuite nous ferons une analyse sommaire de la perception du 4.0 chez les entreprises, et enfin examinerons si les entreprises qui mettent l'accent sur l'innovation par les outils de l'industrie 4.0 affichent des meilleures performances en terme de productivité, cela par la construction d'un modèle quantitatif d'analyse, à travers l'utilisation des données d'enquête sur les investissements globaux dans les technologies de l'information et le passage à l'industrie 4.0 de 32 grandes entreprises multinationales cotées en bourse. Nos résultats permettent d'établir un lien entre l'innovation par l'utilisation des outils 4.0 et la performance de l'entreprise.

Mot Clés — *Industrie 4.0, Innovation, Performance, Productivité*

I. INTRODUCTION

La conjoncture actuelle marquée par une mondialisation accrue de plus en plus complexe, mais surtout en constante mutation, a poussé les entreprises à innover d'avantage, à produire plus rapidement, de façon plus personnalisée et à moindre coûts, tout cela en opérant une optimisation des flux et des stocks afin de pouvoir rester compétitive. Dans ce contexte, la création de valeur industrielle dans les pays industrialisés est actuellement marquée par le passage au quatrième stade de l'industrialisation, connue sous le nom de l'Industrie 4.0. Cette évolution (ou révolution) faisant suite à la troisième révolution industrielle amorcée au début des années 70, qui se basait principalement sur l'électronique et les technologies de l'information ce qui a permis de réaliser des niveaux très élevé d'automatisation de la fabrication

[1] donnant comme résultat une production de masse, et des coûts de production en baisse.

Actuellement, l'évolution vers l'industrie 4.0 a eu une influence considérable sur l'industrie de manière générale. Ce concept reposant essentiellement sur la mise en place d'usines intelligentes, de produits intelligents et de services intelligents intégrés dans un Internet des objets et de services (Iot), basé sur l'investissement en infrastructures informatiques, également appelé Internet industriel [2], formant la base de toute évolution vers le 4.0. De plus, il est à noter que de nouveaux modèles commerciaux sont apparus causant une perturbation structurelle quant aux modèles classiques de création de valeurs au sein des structures industrielles évoluant vers les concepts 4.0 [3].

D'autre part, La théorie de l'information [4] et de traitement informatique des organisations [5] suggèrent qu'une information plus précise devrait faciliter une plus grande utilisation de l'information dans la prise de décision et de ce fait, un meilleur rendement des entreprises. Il y a de plus en plus de preuves que cette relation est bien vraie, au moins dans des situations spécifiques [6]; [7] Dans ce cadre, la donnée ou la Data, occupe désormais une place particulièrement centrales dans ces nouveaux modèles de production 4.0. En effet, les possibilités de collecte de données en dehors des systèmes opérationnels ont considérablement augmenté. Les smart phones, les véhicules, les systèmes d'automatisation d'usine et d'autres dispositifs sont couramment instrumentés pour générer des flux de données sur leurs activités, rendant ainsi possible un domaine émergent de «l'extraction de la réalité» [8]. Les fabricants et les détaillants utilisent des étiquettes RFID par exemple pour suivre les articles individuels tout au long de leur parcours dans la chaîne d'approvisionnement. Ils utilisent également les données fournies pour optimiser et réinventer leurs processus métier. De même, les recherches par mot-clé et les données par clic collectées sur les sites Web génèrent une multitude de données, rendant visibles le comportement du client et les interactions client-entreprise sans avoir à recourir à

des groupes de discussion coûteux ou à des études du comportement du client [9]

Toutefois, la question de prise de décision dans l'ère 4.0 se trouve désormais au centre de tout le concept, car l'Intelligence Artificielle (IA) et la machine Learning, ont permis un passage d'un ère où les outils informatiques et technologiques étaient destinés principalement à l'aide à la prise de décision, à un autre où ce sont ces mêmes outils qui prennent des décisions, cela grâce au développement technologique des outils d'analyse et de traitements des données [10]. Dans ce contexte, l'IA, la Machine Learning et le Deep Learning deviennent les précieux alliés des entreprises qui leur permettent de simuler, de prévoir et de prendre les bonnes décisions. Ils sont devenus essentiels pour les éditeurs d'ERP (Entreprise Resource Planning) et autres MES (Manufacturing Execution System), car cela constitue désormais de vrais accélérateurs de performance pour les utilisateurs finaux. Par ailleurs, le développement d'ERP « communicants » a permis aux entreprises de disposer des moyens d'améliorer leur capacité de veille économique, de superviser leur ligne de production en temps réel, de réaliser de la maintenance préventive & prédictive depuis pratiquement n'importe où, constituant une des mailles les plus importantes de l'industrie 4.0, ou encore la gestion délocalisée, synchronisée et en temps réel des moyens de production [11].

L'objet de ce papier, est l'étude du lien existant entre l'infrastructure IT à la base des Outils de l'Industrie 4.0 pour l'innovation (matérialisée par la variable IOI40) et la performance des entreprises, ce qui permettra d'apprécier le potentiel économique relatif au passage à la quatrième révolution industrielle. Cette variable ayant été construite par la combinaison des mesures obtenues à partir d'une enquête auprès de 32 entreprises multinationales cotées en bourse avec des informations financières publiques et des données privées sur leurs investissements globaux dans les technologies de l'information et le passage à l'industrie 4.0. Ensuite nous ferons une analyse sommaire de la perception du 4.0 chez les entreprises, enfin nous effectuerons une analyse, à travers un modèle quantitatif, sur les relations existantes entre la variable construite IOI40 et la productivité de ces entreprises.

II. INDUSTRIE 4.0 : INNOVATION ET CHAÎNE DE VALEUR

L'industrie a connu dans l'histoire plusieurs stades de développement. La plus grande révolution industrielle a eu lieu au 18^{ème} siècle et était liée à la transition de l'économie basée sur l'agriculture, la fabrication et la production artisanale vers la production mécanique dans les grandes usines. Le 19^{ème} siècle était l'âge de la vapeur et de l'électricité, appelé la deuxième révolution industrielle. Les autres années de développement intense ont été la période qui a suivi la Seconde

Guerre mondiale et qui se poursuit jusqu'à nos jours, avec un développement scientifique et technique majeur. Les éléments les plus importants de cette troisième révolution industrielle comprennent essentiellement l'informatisation, l'utilisation de nouvelles sources d'énergie, l'automatisation des processus de travail, ainsi que l'amélioration des moyens de télécommunication et de transport [12]. D'ailleurs l'un des changements les plus marqués survenus dans les usines de l'après-guerre a été la mise en œuvre de la planification des besoins en matériaux (MRP) par l'équipe de Joseph Orlicky [13] mais aussi le Lean Manufacturing, initié par Taiichi Ohno et Eiji Toyoda dans des usines automobiles Toyota [14].

Concernant l'Industrie 4.0, la recherche a démontré qu'il y a en fait principalement trois business modèles type [15]. Le premier étant une société entièrement automatisée, dans laquelle la rentabilité est la plus importante. Cette solution est appliquée aux produits de masse avec un nombre limité de groupes de produits. Le deuxième modèle est caractérisé par une personnalisation avancée de la production. Le fonctionnement de ces sociétés repose ainsi sur la satisfaction des besoins individuels des clients, la production étant réalisée en petits lots, alors que les produits sont hautement individualisés et livrés pour des commandes particulières, on trouve dans cette configuration une très grande variété de produits. Le troisième business model sont les e-usines, axées à la fois sur l'individualisation et les opérations à distance. En fait, ces entreprises opèrent à petite échelle et produisent des quantités limitées de produits. Elles sont orientées vers de faibles dépenses d'investissement afin de maintenir la compétitivité des coûts.

Cependant, l'Industrie 4.0 ne se réfère pas seulement aux changements au niveau des usines, mais également à la distribution et aux achats. General Electric insiste sur le rôle de l'intégration de machines et d'appareils physiques complexes avec des capteurs et des logiciels en réseau, utilisés pour prévoir, contrôler et planifier l'amélioration des résultats commerciaux et sociétaux [16]. D'ailleurs, l'industrie 4.0 peut être considérée pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et peut être définie comme la somme de toutes les innovations et les mises en œuvre dans une chaîne de valeur pour faire face aux tendances de numérisation, autonomisation, transparence, mobilité, modularisation, collaboration réseau et socialisation de produits et des processus [17].

L'Industrie 4.0 peut aussi désigner un terme collectif pour technologies et concepts de l'organisation de la chaîne de valeur [18]. Or d'après des recherches documentaires menées, les plus importants se résument à : Systèmes Cyber-physiques (CPS), Internet des objets (IoT), Usines Intelligentes et Internet des Services [18]. Cependant, Pour [17] l'Industrie 4.0 est quelque chose de plus, distinguant plus de 60 technologies liées à ce concept. Tous peuvent être divisés en

quatre groupes [19]: (1) données et connexion, (2) analyse et intelligence artificielle, (3) interactions homme-machine [20] et (4) parc de machines automatisé.

D'autre part, il est important de souligner que l'une des technologies les plus rapides utilisées dans l'industrie 4.0 est l'IoT (Internet of Things). C'est en fait la capacité indirecte ou directe des objets à stocker, traiter, partager ou échanger des données à l'aide de connexions réseau [21] [22]. L'avantage est que cette technologie n'est pas centré sur l'usine, et son application est particulièrement visible dans la distribution, cela principalement dans le service à la clientèle et l'utilisation d'objets.

Les modèles commerciaux créés à l'aide de la technologie IoT sont complètement différents des modèles traditionnels. Ils démontrent une rupture avec les flux de valeur conventionnels orientés linéaires pour créer des valeurs au sein d'un réseau d'unités. Cela signifie que lors de la définition des modèles commerciaux, l'accent est mis sur l'ensemble de l'écosystème, y compris une chaîne d'approvisionnement, plutôt que sur une seule entreprise, afin que toutes les parties impliquées améliorent leurs processus dans le but de maximiser les avantages pour les clients finaux. [23]

D'autre part, il est à noter que les idées principales d'Industrie 4.0 ont été publiées pour la première fois par KAGERMANN en 2011 [24] et ont jeté les bases du manifeste d'Industrie 4.0 publié en 2013 par l'Académie nationale allemande des sciences et de l'ingénierie (acatech) [1]. Au niveau européen, le partenariat public-privé (PPP) pour les usines du futur (FoF) aborde et développe des thèmes liés à l'industrie 4.0 [25]. Le contenu d'Industrie 4.0 aux États-Unis est mis en avant quant à lui par l'Industrial Internet Consortium (ICC) [26].

Le paradigme de l'industrie 4.0 repose essentiellement sur trois dimensions [3, 27, 28]: (1) une intégration horizontale dans l'ensemble du réseau de création de valeur, (2) une ingénierie de bout en bout tout au long du cycle de vie du produit, ainsi que (3) l'intégration verticale des systèmes de fabrication en réseau.

L'intégration horizontale sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur décrit l'utilisation des outils numériques intelligents au sein de l'entreprise tout au long du cycle de vie d'un produit, mais aussi au sein du cycle de vie d'un même produit [27]. L'ingénierie de bout en bout quant à elle, décrit le suivi et la numérisation intelligentes tout au long du cycle de vie d'un produit: depuis l'acquisition de la matière première au système de fabrication, puis à l'utilisation du produit et finalement à la fin de vie du produit [27].

L'intégration verticale et les systèmes de fabrication en réseau décrivent la numérisation intelligentes au sein des différents niveaux d'agrégation et de hiérarchie d'un module de création de valeur à partir de stations de fabrication

via des cellules, des lignes et des usines de fabrication, en intégrant également les activités de chaîne de valeur associées telles que le marketing et la vente ou encore le développement technologique [27]. On trouve aussi que l'utilisation de l'outil numérique intelligent couvre l'application d'une solution de bout en bout utilisant les technologies de l'information et de la communication intégrées dans un Cloud.

Dans un système de fabrication, l'interaction intelligente est réalisée par l'application de ce qu'on appelle les systèmes Cyber-physiques (SCP), qui fonctionnent de manière auto-organisée et décentralisée [27, 28, 29]. Ils sont basés sur des composants mécatroniques intégrés, c'est-à-dire des systèmes de capteurs appliqués pour la collecte de données ainsi que des systèmes d'actionneurs permettant d'influencer les processus physiques [28]. Les SCP sont intelligemment liés les uns aux autres et échangent en permanence des données via des réseaux virtuels tels qu'un cloud en temps réel. Le cloud lui-même est implémenté dans l'internet des objets et des services [27]. Faisant partie d'un système sociotechnique, le SCP utilise en fait des interfaces homme-machine pour interagir avec les opérateurs [30].

III. ENVIRONNEMENT INDUSTRIE 4.0 : APPROCHES MACRO ET MICRO

La perspective macro de l'industrie 4.0, couvre en fait l'intégration horizontale ainsi que la dimension technique de bout en bout de l'industrie 4.0. Cette visualisation repose sur une vision liée au cycle de vie du produit en les plaçant au centre des réseaux de création de valeur de l'Industrie 4.0.

L'intégration horizontale du point de vue macro est caractérisée par un réseau de modules de création de valeur. Ces modules sont définis comme l'interaction entre différents facteurs de création de valeur, c'est-à-dire l'équipement, les ressources humaines, l'organisation, le processus et le produit [31]. Les modules de création de valeur, représentés dans leur plus haut niveau d'agrégation par des usines, sont réticulés tout au long de la chaîne de valeur complète du cycle de vie d'un produit, de même qu'on ce même type de modules dans des chaînes de valeur de cycles de vie de produits adjacents. Ce lien conduit à un réseau intelligent de modules de création de valeur couvrant les chaînes de valeur des différents cycles de vie des produits. Ce réseau intelligent crée un environnement propice aux nouveaux modèles commerciaux innovants et conduit donc actuellement à une refonte des stratégies commerciales dites classiques [31].

Quant à l'ingénierie de bout en bout dans cette même perspective macro, elle est plus considérée comme un croisement entre les parties prenantes, les produits et les équipements tout au long du cycle de vie du produit, en commençant par la phase d'acquisition de la matière première et en se terminant par la phase de fin de vie [32]. Les

produits, les différentes parties prenantes (les clients, les travailleurs ou les fournisseurs,...), ainsi que les équipements de fabrication sont intégrés dans un réseau virtuel et échangent des données durant les différentes phases du cycle de vie d'un produit. Ce cycle de vie comprend la phase d'acquisition de la matière première, la phase de fabrication - comprenant le développement du produit, l'ingénierie du système de fabrication associé et la fabrication du produit - la phase d'utilisation et de service, la phase de fin de vie - contenant la réutilisation, la re-fabrication, le recyclage, la récupération et l'élimination - ainsi que le transport entre toutes les phases [31].

Ces modules de création de valeur, c'est-à-dire les usines incorporées dans ce flux omniprésent de données intelligentes, évolueront pour devenir des usines dites intelligentes. Les usines intelligentes fabriquent des produits intelligents et sont alimentées en énergie par des réseaux intelligents [30]. Le flux de matières au cours du cycle de vie du produit et entre les cycles de vie adjacents sera réalisé par une logistique intelligente. Le flux de données intelligentes entre les différents éléments des réseaux de création de valeur d'Industrie 4.0 est échangé via le cloud [28].

Les données intelligentes naissent d'une structuration judicieuse des informations à partir de big data, qui peuvent ensuite être utilisées pour faire avancer les connaissances et prendre des décisions tout au long du cycle de vie du produit [32]. Les usines intelligentes utilisent des systèmes Cyber-physiques (SCP) intégrés pour la création de valeur. Cela permet au produit intelligent d'auto-organiser ses processus de fabrication requis et son flux dans toute l'usine de manière décentralisée en échangeant des données intelligentes avec la SCP [33].

Le produit intelligent contient les informations sur ses exigences pour les processus de fabrication et les équipements de fabrication. La logistique intelligente utilise le SCP pour prendre en charge le flux de matières au sein de l'usine et entre les usines, les clients et les autres parties prenantes [29]. Ils sont également contrôlés de manière décentralisée en fonction des exigences du produit, un réseau intelligent adapte ainsi de manière dynamique la production en partant des fournisseurs jusqu'aux consommateurs finaux.

La perspective micro de l'industrie 4.0, quant à elle, couvre principalement l'intégration horizontale ainsi que l'intégration verticale dans les usines intelligentes, mais elle fait également partie de la dimension d'ingénierie de bout en bout [29].

L'usine intelligente en tant que module de création de valeur au niveau d'agrégation le plus élevé contient différents modules de création de valeur aux niveaux d'agrégation inférieurs, tels que les lignes de fabrication, les cellules de fabrication ou les stations de fabrication. Le réseau intelligent ainsi que le système de gestion de l'usine intelligente devront être en mesure de répondre aux

exigences dynamiques en matière d'approvisionnement et de production [34].

L'intégration horizontale de la perspective micro est caractérisée par les modules de création de valeur tout le long du flux de matériaux de l'usine intelligente intégrant également la logistique intelligente [29]. La logistique entrante et sortante depuis et vers les usines dans le cadre de la logistique intelligente sera caractérisée par un matériel de transport capable de réagir avec agilité aux événements imprévus tels qu'un changement de trafic ou de conditions météorologiques et pouvant fonctionner de manière autonome entre le point de départ et la destination finale. Des équipements de transport fonctionnant de manière autonome, tels que des véhicules à guidage automatique (VGA), seront utilisés pour réaliser le transport interne le long du flux de matières. Tous les équipements de transport échangent des données intelligentes avec les modules de création de valeur afin de réaliser une coordination décentralisée des fournitures et des produits avec les systèmes de transport [30]. À cette fin, les fournitures et produits contiennent des systèmes d'identification, par ex. Puces RFID ou codes QR. Cela permet une identification et une localisation sans fil de tous les matériaux de la chaîne de valeur.

L'intégration verticale et les systèmes de fabrication en réseau du point de vue micro décrivent l'articulation intelligente des facteurs de création de valeur: produit, équipement et ressources humaines, ainsi que les différents niveaux d'agrégation des modules de création de valeur depuis les stations de fabrication via des cellules et des lignes de fabrication jusqu'à l'usine intelligente [31]. Cette mise en réseau à travers les différents niveaux d'agrégation comprend également la liaison croisée des modules de création de valeur avec les différentes activités de la chaîne de valeur, par exemple : marketing et vente, service, achats, etc. [35].

Le module de création de valeur d'une fabrique correspond à un système Cyber-physique intégré (SCP). L'équipement de fabrication, par exemple Les machines-outils ou les outils d'assemblage utilisent des systèmes de capteurs pour identifier et localiser les facteurs de création de valeur, tels que les produits ou les êtres humains, ainsi que pour surveiller les processus de fabrication, par ex. les processus de découpe, d'assemblage ou de transport. En fonction des données intelligentes contrôlées, les actionneurs appliqués dans l'équipement de fabrication peuvent réagir en temps réel à des modifications spécifiques du produit, des processus ou des processus [28]. La communication et l'échange de données intelligentes entre les facteurs de création de valeur, entre le module de création de valeur et l'équipement de transport, ainsi qu'entre les différents niveaux d'agrégation et les différentes activités de la chaîne de valeur en cours d'exécution via le cloud.

IV. MESURE DE L'IMPACT DE L'INNOVATION PAR LES OUTILS DE L'INDUSTRIE 4.0

A. PRODUCTIVITÉ :

La littérature sur la mesure de performance de l'outil IT étant la base de l'innovation par les outils de l'industrie 4.0, utilise un certain nombre d'approches différentes afin de mesurer la contribution marginale de ces avancées technologique par rapport aux autres intrants, cela en prenant en compte d'autres facteurs liés aux entreprises, par exemple au secteur ou au temps [36] Notre objectif sera ainsi de déterminer la contribution marginale de l'IOI40 sur la performance des entreprises.

Cette variable IOI40 sera capturée par une variable d'indice (standardisée à la moyenne 0 et à la variance 1) qui rend compte de la position d'une certaine entreprise par rapport aux autres entreprises observées, et qui peut être intégrée directement à diverses régressions de mesure du rendement.

La mesure de la performance la plus couramment utilisée dans cette littérature est la productivité multifactorielle, calculée en rapportant une mesure de la production de l'entreprise telle que les ventes ou la valeur ajoutée, à des intrants de l'entreprise tels que le capital (K), le travail (L) ou encore le capital ou le travail en IT en particulier (IT) [37]

Différentes relations de production peuvent être modélisées avec différentes formes fonctionnelles, mais l'hypothèse de forme fonctionnelle la plus courante est la fonction de production de Cobb-Douglas, qui fournit une relation entre les intrants et les extrants, compatible avec la théorie de la production économique [38]. Le modèle est généralement estimé dans des données de panel au niveau de l'entreprise à l'aide de variables de contrôles tel que l'industrie et l'année, et les intrants sont généralement mesurés sur une échelle logarithmique. Les résidus de cette équation peuvent être interprétés comme la productivité de l'entreprise après comptabilisation des contributions de tous les intrants (parfois appelée «productivité multifactorielle» ou «résidu de Solow») [38] L'inclusion additive de facteurs supplémentaires dans cette équation peut alors être interprétée comme des facteurs «expliquant» la productivité multifactorielle et interprétée directement comme l'effet marginal du facteur sur la productivité de l'entreprise. Cela donne l'équation d'estimation suivante :

$$\text{Log (sales)} = \beta_0 + \beta_1 \log (m) + \beta_2 \log (K) + \beta_3 \log (\text{ITE}) + \beta_4 \log (\text{Non-ITE}) + \beta_5 \log (\text{IOI40}) + \text{control} +$$

Où m est le matériel, k le capital physique, ITE le nombre d'employés en informatique, Non-ITE le nombre d'employés non informatiques et IOI40 est notre variable décisionnelle basée sur les données.

Les contrôles incluent le CA du secteur et l'année de démarrage de l'activité. Pour aider à exclure certaines explications alternatives de nos résultats, nous incluons également la tendance exploratoire de l'entreprise et son capital humain, tels que l'importance de la formation d'un employé typique et du salaire moyen de l'employé.

L'analyse est basée sur un panel de cinq ans (2014-2018) comprenant un seul échantillon de données IOI40 observées en 2019 (question porté sur les données de 2018) et dont les résultats seront appliqués à toutes les années de notre panel.

B. LA VARIABLE IOI40

La variable Innovation par les Outils Industrie 4.0 [IOI40] sera construite suite à la réponse au questionnaire à travers les éléments : (1) L'utilisation de l'analyse big data pour l'innovation et la création des produits, (2) L'utilisation de l'IA et du Machine Learning pour la prise de décision dans la société et (3) L'utilisation de l'IoT pour la connexion et la gestion des objets pour l'ensemble de la chaîne de valeurs.

Ensuite, Nous avons construit IOI40 en normalisant chaque facteur avec une moyenne de zéro et un écart type de 1(STD), puis en normalisant la somme de chaque facteur:

$$\text{IOI40} = \text{STD} (\text{STD} (\text{L'utilisation de l'analyse big data pour l'innovation et la création des produits}) + \text{STD} (\text{utilisation de l'IA et du Machine Learning pour la prise de décision dans la société}) + \text{STD} (\text{L'utilisation de l'IoT pour la connexion et la gestion des objets}))$$

C. ENDOGÉNÉITÉ DE IOI40

Toutes les méthodes de performance ci-dessus doivent être interprétées comme des corrélations conditionnelles plutôt que comme des relations de cause à effet ou reposant sur l'hypothèse que IOI40 est exogène en ce qui concerne la performance de l'entreprise. Pour les besoins de la présente étude, bien que l'approche puisse limiter la pertinence de notre analyse, on trouve que plusieurs études ont suggéré que le biais sur au moins les investissements en IT en général du fait de l'endogénéité n'est pas grand [39]

La littérature sur l'innovation par des technologies de l'information étant à la base des outils 4.0 utilise généralement trois types d'approches pour traiter directement les problèmes d'endogénéité. Premièrement, les chercheurs peuvent faire valoir des arguments temporelles en incluant des valeurs décalées par rapport à d'autres variables d'entrée [36]; [40] ou en examinant les différences de performances avant et après la mise en production d'un système plutôt que lorsque l'investissement est en place [37]; [41]

Deuxièmement, les méthodes économétriques qui reposent sur des instruments internes dans les données de panel (telles que les estimateurs d'Arellano et Bond, ou de Levinsohn et Petrin)

peuvent être utilisées pour contrôler l'endogénéité en supposant que les variations des niveaux d'investissement antérieurs ne sont pas corrélées aux performances actuelles. Cependant, ces deux approches reposent sur une variation temporelle significative des variables d'intérêt et ne peuvent pas être facilement appliquées à notre contexte car nous avons une seule observation transversale de IOI40. Cependant, nous sommes en mesure de suivre les approches plus traditionnelles des variables instrumentales, dans lesquelles les chercheurs spécifient un ensemble de facteurs (instruments) qui déterminent la demande de facteur endogène mais ne sont pas corrélés avec la composante de performance non observée.

Dans des travaux antérieurs, les chercheurs ont utilisé des mesures de la composition des IT (niveau de la digitalisation de l'entreprise) et de l'ancienneté globale du dit capital au sein d'une organisation [42], en supposant que ces facteurs déterminent la capacité d'adaptation d'une entreprise, et que leur infrastructure digitale suit l'évolution de ses besoins. Ces travaux [39] tentent de mesurer plus directement les coûts d'ajustement ou l'inertie organisationnelle liés aux infrastructures digitale [[43]; [44]] cela en développant une échelle prenant en compte les facteurs inhibant les investissements IT tels que le support de la direction ou la culture organisationnelle, et ont utilisé cette échelle comme un instrument supplémentaire.

À ces instruments existants, nous pouvons ajouter des instruments supplémentaires qui peuvent être particulièrement utiles pour expliquer la variation transversale de l'IOI40. Des travaux antérieurs ont spécifiquement lié l'expérience de l'organisation, opérationnalisée à l'âge de l'entreprise, à l'inertie de l'organisation [45]; [46]; [47]; [48]; [49]. Selon cet argument, les entreprises les plus jeunes sont plus susceptibles d'adopter de nouvelles innovations telles que l'analyse commerciale ou d'autres technologies sous-jacentes à la IOI40, ce qui conduit à une corrélation négative entre IOI40 et l'âge de la société (ce qui est observé dans nos données).

Pour réduire la possibilité que notre instrument soit invalidé par une corrélation entre la productivité induite par l'innovation et l'âge de l'entreprise [50] nous incluons des contrôles de l'activité d'innovation lorsque cet instrument est utilisé. Il est également possible que IOI40 ait une corrélation avec la productivité due à l'apprentissage sur le tas [51]; [52]; [53]; [54] Toutefois, cela produirait une corrélation positive entre l'âge et la productivité des entreprises. Ainsi, tout biais résultant de l'utilisation de cet instrument réduirait probablement l'effet observé de l'IOI40, rendant les résultats plus conservateurs.

Un autre facteur de demande potentiel pour IOI40 est le degré de cohérence des pratiques commerciales. Les entreprises sont notamment en

mesure de tirer profit de la valeur des innovations liées aux technologies de l'information et aux outils 4.0 [55] car elles peuvent répliquer les bonnes pratiques dans l'ensemble de l'entreprise. Ceci est motivé par l'observation selon laquelle les informations [56] ou les informations spécifiques sur les pratiques innovantes [57] ne sont pas rivales et sont donc plus utiles à une échelle plus importante. Ainsi, les entreprises qui ont démontré leur capacité à déployer des pratiques commerciales communes dans un grand nombre d'unités d'organisation sont probablement des utilisateurs plus efficaces de IOI40, et donc plus susceptibles d'avoir investi dans le développement de capacités IOI40 que des entreprises aux pratiques commerciales disparates.

Ainsi, notre ensemble d'instruments peut comprendre des concepts utilisés dans la littérature antérieure, tel que les obstacles à l'adoption de l'innovation par les technologies de l'information [38] ainsi que de nouvelles mesures de l'âge de l'entreprise et de la cohérence des pratiques commerciales. D'ailleurs, ces concepts passent les tests de validité des instruments empiriques normaux [38] démontrant ainsi que les relations d'observation entre IOI40 et la performance sont robustes face aux préoccupations concernant la causalité inverse.

V. RESULTATS ET ANALYSES :

A. ANALYSE PRÉLIMINAIRE :

1) PROCEDURE DE L'ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES :

L'enquête auprès des entreprises (sélectionné selon le classement Gartner) a été réalisée entre septembre et octobre 2019. Les enquêtes ont été menées sous forme de 32 enquêtes en ligne sur Internet. Parmi les entreprises sélectionnées figuraient à la fois des fournisseurs Industrie 4.0 et des utilisateurs d'Industrie 4.0. L'enquête en ligne visait à examiner et à illustrer une base d'estimations et d'opinions sur le sujet d'Industrie 4.0. Cette étude est particulièrement utile dans la mesure où elle combine une analyse quantitative et des opinions sur la thématique issue du sondage sur la thématique particulière de la performance.

Concernant l'enquête, elle était en fait divisée en quatre blocs comportant chacun de quatre à onze questions détaillées, on citera notamment :

Auto-évaluation et technologies:

Comment évaluez-vous l'importance d'Industrie 4.0 pour votre entreprise aujourd'hui et à l'avenir?

Comment votre entreprise utilise-t-elle déjà l'infrastructure technique Industrie 4.0?

Industrie 4.0 comme défi, opportunité et risque:

Dans quels domaines voyez-vous des défis, des opportunités et des risques dans votre entreprise?

Pour quels sujets souhaitez-vous un support technique externe?

Exigences relatives aux compétences du personnel et aux infrastructures :

De quelles compétences vos employés ont-ils besoin dans les domaines opérationnel et administratif?

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des connaissances de vos stagiaires et diplômés par rapport à Industrie 4.0?

Quel est l'impact financier de l'investissement Industrie 4.0 sur votre budget IT ?

Innovation Outil industrie 4.0 :

Dans quelle mesure est ce que l'utilisation de l'analyse big data pour l'innovation et la création des produits a-t-elle impacté vos anciens processus ?

De quelle manière est-ce que l'utilisation de l'IA et du Machine Learning a-t-elle impacté la prise de décision dans la société ?

Comment est-ce que L'utilisation de l'IoT (Internet des objets) pour la connexion et la gestion des objets a-t-elle modifié votre chaîne de création de valeur ?

Le sondage en ligne a été mené avec la plupart des questions sous forme de sélection à choix multiple. Les participants ont reçu plusieurs réponses pré-formulées parmi lesquelles il fallait choisir, pour chaque question.

2) APERÇU DES PARTICIPANTS

Les 32 participants au sondage en ligne ont été divisés en 5 secteurs différents. Les industries comptant le plus grand nombre de participants étaient "les entreprises technologiques" et "les industries" (voir la figure 1). En termes de taille, les petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que les grandes entreprises, étaient représentées. Parmi les répondants, se trouvaient des professionnels et des cadres supérieurs.

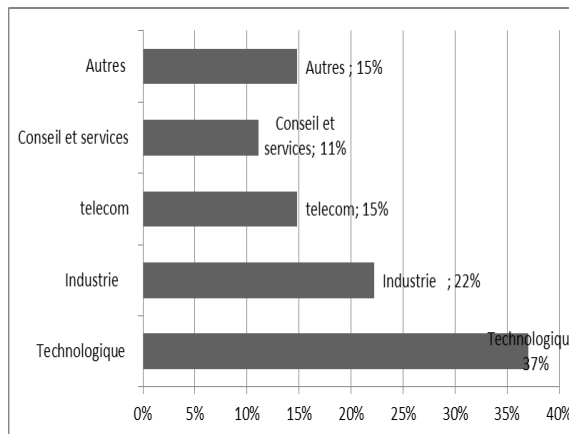


Figure 1 : répartition de l'échantillon

3) LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE ET LE DEFI COMPLEXE DE L'INDUSTRIE 4.0

À l'heure actuelle, une entreprise sur quatre traite déjà la question de l'Industrie 4.0 lors de décisions stratégiques. Cependant, cela reste extensible avec presque autant d'entreprises. Cela vaut en particulier pour la mise en œuvre opérationnelle, car une partie des participants à l'étude n'avaient pas d'idée précise de la façon dont Industrie 4.0 pourrait être mise en œuvre de manière concrète au sein de la société.

La présente étude a révélé que les coûts découlant des défis d'Industrie 4.0 sont considérés comme plus complexes à l'avenir qu'aujourd'hui (voir la figure 2). Les entreprises interrogées ont confirmé pour Industrie 4.0 un large éventail de technologies possibles, qui se distinguent par une grande diversité de fonctionnalités et de solutions possibles en raison de la diversité des fournisseurs. Une dynamique élevée de la vitesse de développement est ajoutée. Pour les entreprises interrogées, il est difficile de garder une vue d'ensemble complète, ce qui conduit à moins de transparence.

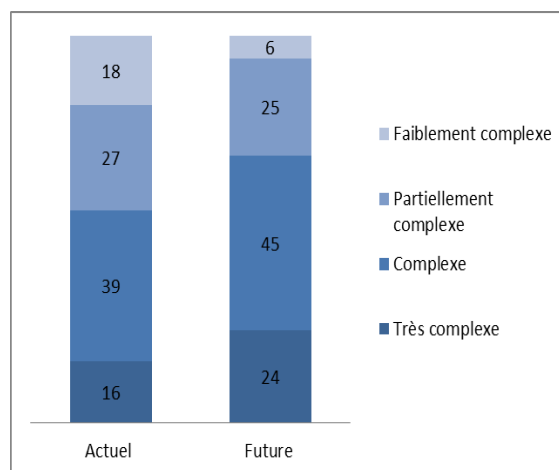


Figure 2 : revue des nouveaux défis de l'industrie 4.0 pour l'entreprise

4) LE FORT POTENTIEL DU CLOUD COMPUTING ET DU BIG DATA

Les nouvelles technologies de l'Industrie 4.0 suscitent chez les entreprises un vif intérêt. En effet, on trouve que l'attention porte principalement sur le cloud Computing, l'Internet des objets (IoT) et ses applications, mais aussi et surtout le Big Data. Le potentiel du cloud et du Big Data commence à être institutionnaliser dans les échanges bilatéraux entre les entreprises, car de nombreuses sociétés de divers secteurs peuvent tirer parti du cloud Computing, des applications du Big Data et des données en temps réel. Outre l'industrie manufacturière, cela comprend principalement les industries du commerce, de la logistique et du

logiciel. D'où l'intérêt pour le cloud Computing qui est très large. Ici aussi, on peut supposer un potentiel élevé quant aux avantages de ces technologies.

5) DEFIS DE L'INDUSTRIE 4.0 :

Dans le questionnaire, les défis, les risques et les opportunités de l'Industrie 4.0 avaient une signification centrale. Car le constat est que les défis d'Industrie 4.0 sont difficiles à appréhender par les entreprises. Cependant, ces défis ont une forte influence sur l'utilisation future possible de l'Industrie 4.0 [58]. On trouve ainsi que les entreprises voient que les défis de de l'Industrie 4.0 s'inscrivent dans le même ordre de difficulté que ceux connu dans l'approche dite classique. Neuf défis au total sont considérés comme pertinents [58], à noter que ces défis ont de fortes interactions mutuelles (voir figure 3).

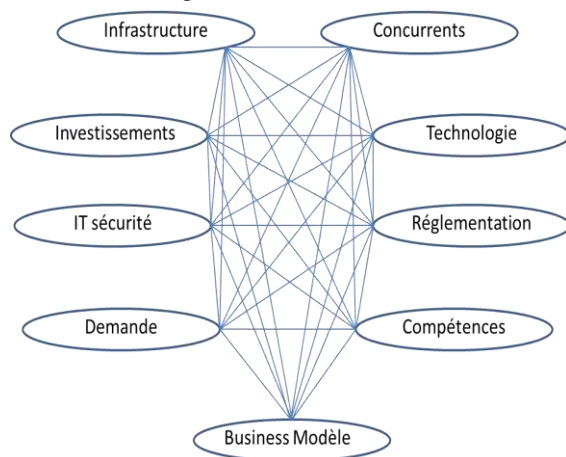


Figure 3 : challenges de l'industrie 4.0

6) OPPORTUNITE ET RISQUES DE L'INDUSTRIE 4.0 :

La distinction entre fournisseurs et utilisateurs est particulièrement intéressante dans les déclarations des participants concernant les opportunités offertes par Industrie 4.0. Les utilisateurs voient les objectifs de production classiques, avec une augmentation de l'efficacité, de l'efficience et de la flexibilité comme le potentiel le plus important. Pour les fournisseurs, le potentiel le plus important réside dans le développement de nouveaux modèles commerciaux.

En plus de la complexité interne croissante, la plupart des entreprises voient dans Industrie 4.0 un gros risque lié à la hausse des coûts d'investissement, elles ne voient pas en outre le risque majeurs est que leurs produits et services actuels deviennent obsolètes suite au passage à l'Industrie 4.0.

Les entreprises interrogées voient également des risques si le contrôle de la production d'Industrie 4.0 pouvait être temporairement perdu. Surtout pour

les systèmes complexes, le risque d'accident est très élevé. Quelques entreprises sondées ont en effet souligné qu'au pire, ce n'est pas un seul produit qui sera impacté, mais bien des milliers de produits défectueux seront fabriqués. D'autres perçoivent un risque majeur dû au niveau de stress croissant pour les employés, résultant d'un environnement de travail de haute technologie. Cependant, pour l'ensemble des entreprises sondées, c'est plutôt une sécurité informatique insuffisante qui est identifiée comme la plus grande source de danger et est donc considérée comme le risque le plus important.

B. RÉSULTATS ET DISCUSSION :

Les résultats descriptifs de nos variables sont présentés dans les tableaux 1. Les différentes mesures ayant été saisies sur des échelles de Likert à 5 points avec une moyenne de l'ordre de 3-4 et un écart type d'environ 1. Lorsqu'elles sont formées en échelles, les variables de contrôle pour le secteur et l'année de démarrage de l'activité semblent être assez cohérentes en interne, ce qui correspond au coefficient alpha de Cronbach de 0,69 et 0,77 respectivement. La mesure IOI40 montre un alpha de Cronbach de 0,58, ce qui est cohérent avec le fait que les entreprises peuvent poursuivre certains aspects de l'IOI40 (comme l'utilisation de données pour développer de nouveaux produits) indépendamment des autres. La distribution de la IOI40 est quelque peu positive; le mode dans l'histogramme de IOI40 est supérieur à sa moyenne (voir Figure 4).

Variable	Moyenn e	Ecart- type
Log(Sales)	7.76	0.90
Log(m)	7.18	1.02
Log(K)	6.26	1.64
Log(Non -ITE)	8.70	1.05
Log(ITE)	5.15	1.22

Tableau 1 : Descriptif statistique des variables

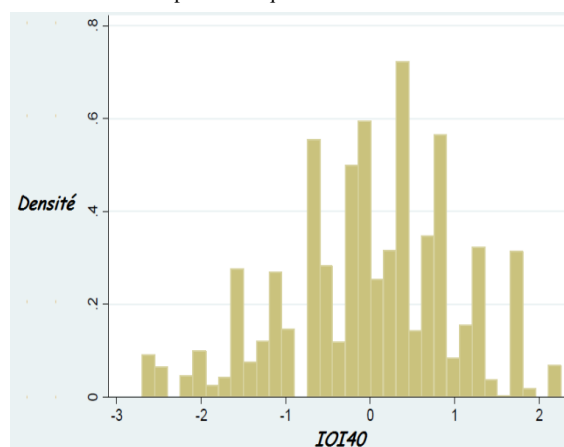


Figure 4 : Distribution de IOI40

Concernant la corrélation conditionnelle entre les éléments constituant de notre variable construite IOI40 et les deux principales mesures en matière d'industrie 4.0. On retrouve alors une corrélation de 0,145 entre le personnel informatique (ITE) et IOI40, et de 0,110 entre l'Investissement IT et IOI40 (voir tableau 2).

	ITE	IT invest
IOI40 (Moyenne des trois variables suivantes)	0,145 (p<0,05)	0.130 (p<0,1)
(1) L'utilisation de l'analyse big data pour l'innovation et la création des produits	0,13 (p<0,1)	0,086 (p<0,01)
(2) L'utilisation de l'IA et du Machine Learning pour la prise de décision dans la société	0,10 (p<0,1)	0,17 (p<0,05)
(3) L'utilisation de l'IoT pour la connexion et la gestion des objets pour l'ensemble de la chaîne de valeurs	0,11 (p<0,01)	0,05 (p<0,01)

Tableau 2 : Corrélation entre IOI40 et IT (employé et Investissement)

On constate alors une faible corrélation entre l'IOI40 et les principales mesures en matière d'infrastructure technologiques à savoir les employés et le budget d'investissement, on peut en déduire sommairement que la corrélation entre IOI40 et l'IT était forte, il serait impossible de distinguer les effets de performance des deux variables.

Les principaux résultats concernant la relation entre IOI40 et la productivité sont issus d'une régression multiple groupée (voir tableau 3). Les erreurs sont regroupées par entreprise afin de fournir des estimations cohérentes de l'erreur standard des mêmes entreprises dans le temps :

La première colonne (1) présente une estimation de base de la contribution des outils 4.0 à la productivité au cours de notre panel de 2014 à 2018. L'estimation du coefficient de mesure de l'IT (nombre d'employés en IT) est d'environ 0,056 (t = 2,8, p < 0,01), ce qui est globalement cohérent avec les résultats d'études précédentes [39].

Dans la colonne (2), nous avons inclus notre variable construite IOI40, et l'estimation du coefficient sur IOI40 est de 0,046 (E. Std. = 0,02, p < 0,01), tandis que l'estimation du coefficient sur IT reste la même. Ceci suggère que les entreprises avec un écart type supérieur, sur notre

mesure IOI40, sont en moyenne 4,6% plus productives que leurs concurrents. Il est à souligner notamment, que ce résultat est obtenu après contrôle de l'utilisation des IT. C'est-à-dire que la variation supplémentaire de productivité peut être expliquée par la variation de IOI40 pour les entreprises ayant la même utilisation des IT.

D'autre part, et afin de vérifier la robustesse de notre hypothèse selon laquelle les effets de la IOI40 n'ont pas varié au cours de la période d'étude (2014-2018), nous avons subdivisé notre échantillon en périodes plus courtes et avons répété notre principale analyse de productivité. Nous constatons que lorsque l'échantillon est limité aux périodes entourant notre enquête (2017-2018), les résultats sont similaires à ceux de l'échantillon complet (voir le tableau 5), ce qui suggère que nous n'avons pas biaisé nos résultats en étendant les données aux périodes précédentes. De plus, le test de Chow nous a permis de confirmer ce constat, car il n'a révélé aucune variation significative du coefficient de IOI40 entre les sous-périodes. Cela suggère alors que nos résultats ne sont pas biaisés par l'extension du panel dans la dimension temporelle.

DV=Log(Sales)	(1) 2014- 2018	(2) 2014- 2018	(3) 2017- 2018
IOI40		0,046 (p<0,01 ; 0,02*)	0,043 (p<0,01 ; 0,02*)
Log(m)	0, 54 (p<0,01 ; 0,04*)	0, 53 (p<0,01 ; 0,04*)	0, 51 (p<0,01 ; 0,04*)
Log(k)	0,095 (p<0,01 ; 0,02*)	0,096 (p<0,01 ; 0,02*)	0,01 (p<0,01 ; 0,03*)
Log(ITE)	0,056 (p<0,01 ; 0,02*)	0,057 (p<0,01 ; 0,02*)	0,12 (p<0,01 ; 0,03*)
Log(Non-ITE)	0,25 (p<0,01 ; 0,03*)	0,25 (p<0,01 ; 0,03*)	0,24 (p<0,01 ; 0,04*)
Constante	-1,48 (p<0,01 ; 0,40*)	-1,44 (p<0,01 ; 0,37*)	-1,10 (p<0,01 ; 0,46*)
R ²	0,94	0,94	0,94
Var. Contrôle	le secteur, l'année de démarrage de l'activité		

(* : L'erreur standard)

Tableau 5 : Régression Multiple entre IOI40 et les mesures de la productivité

Globalement, ces tests suggèrent que les entreprises dont l'écart-type est supérieur à la moyenne, sur notre échelle IOI40, ont obtenu une augmentation

de productivité de 5 à 6% par rapport à l'entreprise moyenne. Cela dit, et bien que notre interprétation des résultats de la régression nous pousse à dire que l'IOI40 entraîne réellement une performance supérieure, il existe au moins deux problèmes d'endogénéité plausibles qui pourraient conduire à un biais, certes relativement faible, mais positif pour cette estimation. Premièrement, il est possible que les entreprises très performantes disposent de ressources inutilisées leur permettant d'investir dans un certain nombre d'activités innovantes, y compris l'IOI40, ce qui conduirait à une relation de cause à effet inversée entre la performance et l'IOI40. Deuxièmement, certaines variables peuvent être omises, telles que la qualité de la gestion ou un plus grand capital humain spécifique à une entreprise, qui pourraient être associées à la fois à de meilleures performances et à l'utilisation de l'IOI40, pouvant ainsi créer ainsi un biais positif.

VI. CONCLUSION

L'industrie 4.0 reste un marché inexploré et ses orientations de développement sont multi branches. Les modèles commerciaux du fonctionnement des chaînes d'approvisionnement changent; Il en va de même pour le produit final, de plus en plus individualisé et adapté aux attentes et aux goûts de l'acheteur. Cela concerne non seulement des industries sélectionnées où des produits de grande valeur sont produits, tels que l'industrie automobile, mais les changements sont également liés à la production en série. Malgré cela, l'utilisation des technologies disponibles n'est toujours pas courante, comme l'indiquent les résultats des recherches [McKinsey 2015...].

Cependant, il ne s'agit que du début d'une révolution industrielle à venir, axée sur la communication entre périphériques et l'agrégation de données obtenues à partir de périphériques dans les bases de données où ils sont stockés. Cela crée évidemment de nombreux risques, liés, par exemple, à la sécurité des données et à la capacité des réseaux sans fil longue distance. Par conséquent, la construction de réseaux d'approvisionnement et de canaux de distribution appropriés, ainsi que de réseaux de communication sécurisés de grande capacité, deviendra une tendance future et un élément important du développement de l'industrie et des chaînes d'approvisionnement.

D'autre part, la littérature scientifique et la théorie économique suggèrent un lien potentiel entre l'innovation par les outils de l'industrie 4.0, car basé sur l'utilisation de l'outil IT, et la productivité. En fait, suite à l'analyse de notre échantillon constitué de 32 entreprises, nous avons constaté que l'IOI40 est en effet associé à une meilleure productivité. Nos résultats sont cohérents avec les différentes mesures de notre variable clé, ainsi que par des changements dans la période du panel. Dans l'ensemble, cela suggèrent que les capacités de l'IOI40 peuvent être modélisées

comme des actifs incorporels, et qui peuvent donc être valorisés par les investisseurs pour leurs impact positif sur la production.

D'autre part et suite à notre enquête sur l'utilisation des technologies de l'Industrie 4.0, il nous est clairement apparu qu'il n'existait pas de solution Industrie 4.0 généralement acceptée pour toutes les entreprises [28]. Cela suppose notamment que l'entreprise doit définir ses propres objectifs pour Industrie 4.0. De plus, les entreprises liées à Industrie 4.0 indiquent que de nombreuses solutions d'Industrie 4.0 existent déjà dans d'autres domaines d'application et que seule l'adaptation de ces solutions peut être mise en œuvre.

Enfin, notre étude suggère un apport positif relativement significatif de l'innovation par l'utilisation des outils de l'industrie 4.0 chez les entreprises ayant franchis le cap en y investissant dans les technologies IT, mais aussi et surtout dans la qualification du personnel. La question se pose donc pour les entreprises n'ayant pas encore démarré le processus de passage à l'industrie 4.0, car de par l'absence d'approche unique reconnue, seule une veille technologique efficace permettrait la réussite de la mise en œuvre d'applications Industrie 4.0, qui demeure toutefois complexes dans les entreprises. Car le potentiel d'Industrie 4.0 ne peut être exploité que par une collaboration interdisciplinaire au-delà des frontières de l'entreprise, dans un monde où le modèle classique de management a commencé à montrer ses limites, et n'étant plus d'actualité, où l'innovation est devenue son principal moteur de croissance, et surtout où l'avantage comparatif sera plus corrélé à la réactivité et à la capacité d'adaptation.

Références

- [1] Acatech: Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 – Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. acatech, (2013).
- [2] Kagermann, H.; Lukas, W.; Wahlster, W: Abschotten ist keine Alternative. In: VDI Nachrichten, Issue 16, (2015).
- [3] Plattform Industrie 4.0: Industrie 4.0 Whitepaper FuE-Themen. Plattform Industrie 4.0, April 2015, (2015).
- [4] Blackwell, D. 1953. "Equivalent Comparison of Experiments," *Ann. Math. Statist.* (24), pp. 265-272.
- [5] Galbraith, J.R. 1974. "Organization Design: An Information Processing View," *Interfaces* (4:3), pp. 28-36.
- [6] Davenport, T.H., and Harris, J.G. 2007. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
- [7] Ayres, I. 2008, *Super Crunchers: Why Thinking-by-Numbers Is the New Way to Be Smart*. Bantam
- [8] Pentland, A., and Pentland, S. 2008. *Honest Signals: How They Shape Our World*. The MIT Press.
- [9] BATKO and Kreft, 2017. Roman Batko, Jan Kreft, "The Sixth Estate – The Rule of Algorithms", *Problemy Zarzdzania*, vol. 15, nr 2 (68), cz. 2: 190 – 209
- [10] IBM. 2011. "The 2011 IBM Tech Trends Report: The Clouds are Rolling In...Is Your Business Ready?," November 15 (<http://www.ibm.com/developerworks/techtrendsreport>; accessed August 4, 2012)

- [11] Constantiou and Kallinikos 2015. Constantiou ID, Kallinikos J (2015) New games, new rules: big data and the changing context of strategy. *J Inf Technol* 30(1):44–57
- [12] FREEMAN CH., LOUÇÃ F., 2001, *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford University Press, NY USA,
- [13] BAYRAKTAR E., JOTHISHANKAR M.C., TATOGLU E., WU T., 2007, *Evolution of operations management: past, present and future*. Management Research News
- [14] HADYŚ Ł., STACHOWIAK A., CYPLIK P., 2014, *Production-Logistic System In The Aspect of Strategies for Production Planning and Control and for Logistic Customer Service*, LogForum
- [15] MCKINSEY & COMPANY 2015, *Industry 4.0 How to navigate digitization of the manufacturing sector*.
- [16] DRATH, R., HORCH, A., 2014, *Industrie 4.0: Hit or hype?* [industry forum], industrial electronics magazine
- [17] PFOHL H.CH., YAHSI B., KURNAZ T., 2015 *The impact of Industry 4.0 on the supply chain*, Proceedins of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)
- [18] HERMANN M., PENTEK T., OTTO, B., 2016 *Design principles for industrie 4.0 scenarios*. In *System Sciences (HICSS)*, 2016 49th Hawaii International Conference
- [19] Lee et al.,2011 LEE, J., LAPIRA, E., BAGHERI, B. & KAO, H.-A. (2013) "Recent advances and trends in predictive manufacturing systems in big data environment". *Manufacturing Letters*, Vol 1, 38-41.
- [20] CHEN, M., WAN, J., LI, F., 2012, *Machine-to- Machine Communications: Architectures, Standards and Applications*. KSII Transactions on Internet and Information Systems
- [21] SHIMIZU, K., HITT, M.A., 2004, *Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, Academy of Management Executive.
- [22] YU X., NGUYEN B., CHEN Y., 2016, *Internet of things capability and alliance: entrepreneurial orientation, market orientation and product and process innovation*, Internet Research
- [23] ATZORI, L., IERA, A., MORABITO, G., 2010 *The internet of things: A survey*. Computer networks.
- [24] Kagermann, H.; Lukas, W.; Wahlster, W.: *Industrie 4.0 - Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*. In: VDI Nachrichten, Issue 13, (2011).
- [25] European Commission: *Factories of the Future*. http://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/factories-of-thefuture-en.html. Viewed 24 May 2015, (2015).
- [26] Industrial Internet Consortium: *Manufacturing*. <http://www.iiconsortium.org/vertical-markets/manufacturing.htm>. Viewed 24 May 2015, (2015).
- [27] Acatech: *Umsetzungsstrategie Industrie 4.0 Ergebnisbericht der Plattform Industrie 4.0*. acatech, (2015).
- [28] Gausemeier, J.; Czaja, A.; Dülme, C.: *Innovationspotentiale auf dem Weg zu Industrie 4.0*. In: *Wissenschafts- und Industrieforum Intelligente Technische Systeme 2015*, Heinz Nixdorf Institut, (2015).
- [29] Spath, D.; (Hrsg.); Ganschar, O.; Gerlach, S.; Hämmerle, M.; Krause, T.; Schlund, S.: *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*. Fraunhofer IAO, Fraunhofer Verlag, (2013)
- [30] Hirsch-Kreinsen, H.; Weyer J.. "Wandel von Produktionsarbeit –,Industrie 4.0 “." *Soziologisches Arbeitspapier* 38, TU Dortmund, (2014).
- [31] Seliger, G.: *Nachhaltige industrielle Wertschöpfungsnetze*, Tagungsband 12. Produktionstechnisches Kolloquium PTK 2007, (2007).
- [32] Smart Data Innovation Lab: *Förderung der Smart Data Spitzenforschung*. <http://www.sdil.de/de/>. Viewed 24 May 2015, (2015).
- [33] Kletti, J.: *Zukunftskonzept MES 4.0 Dezentrale Regelkreise synchronisieren*. In: *IT & Production*, Issue 04/2015, (2015).
- [34] Roland Berger: *Industry 4.0 - The new industrial revolution – How Europe will succeed*. Roland Berger Strategy Consultants, (2014).
- [35] Porter, M. E.: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Pass, (2015).
- [36] Brynjolfsson, E., and Hitt, L.M. 1996. "Paradox Lost? Firm-Level Evidence of High Returns to the Information Systems Spending," *Management Science* (42:4).
- [37] Aral, S., Brynjolfsson, E., and Wu, D. 2006. "Which Came First, It or Productivity? The Virtuous Cyclen of Investment and Use in Enterprise Systems," *International Conference on Information Systems*, pp. 1-22.
- [38] Brynjolfsson, E., Tambe, P., and Hitt, L. 2011. "The Extroverted Firm: How External Information Practices Affect Productivity," *Management Science* (Forthcoming).
- [39] Tambe, P., and Hitt, L.M. 2011. "The Productivity of Information Technology Investments: New Evidence from It Labor Data," *SSRN eLibrary*.
- [40] Dewan, S., and Kraemer, K.L. 2000. "Information Technology and Productivity: Evidence from Country-Level Data," *Management Science*, pp. 548-562.
- [41] Hitt, L.M., and Frei, F.X. 2002. "Do Better Customers Utilize Electronic Distribution Channels? The Case of Pc Banking," *Management Science*, pp. 732-748.
- [42] Brynjolfsson, E., and Hitt, L.M. 2003. "Computing Productivity: Firm-Level Evidence," *Review of economics and statistics* (85:4), pp. 793-808.
- [43] Hannan, M., and Freeman, J. 1984. "Structural Inertia and Organizational Change," *American sociological review* (49:2), pp. 149-164.
- [44] Nelson, R.R., and Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap press.
- [45] Henderson, R.M., and Clark, K.B. 1990. "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly* (35:1), pp. 9-30.
- [46] Henderson, R. 1993. "Underinvestment and Incompetence as Responses to Radical Innovation: Evidence from the Photolithographic Alignment Equipment Industry," *The RAND Journal of Economics* (24:2), pp. 248-270.
- [47] Bresnahan, T., Greenstein, S., and Henderson, R. 2009. "Schumpeterian Competition and Diseconomies of Scope: Illustrations from Leading Historical Firms in Computing."
- [48] Balasubramanian, N., and Lee, J. 2008. "Firm Age and Innovation," *Industrial and Corporate Change* (17:5), p.1019
- [49] Tushman, M.L., and Anderson, P. 1986. "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly* (31:3), pp. 439-465.
- [50] Huergo, E., and Jaumandreu, J. 2004. "Firms' Age, Process Innovation and Productivity Growth," *International Journal of Industrial Organization* (22:4), pp. 541-559.
- [51] Cohen, W.M., and Levinthal, D.A. 1989. "Innovation and Learning: The Two Faces of R & D," *The Economic Journal* (99:397), pp. 569-596.
- [52] Argote, L., McEvily, B., and Reagans, R. 2003. "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes," *Management Science* (49:4), pp. 571-582.
- [53] Levitt, B., and March, J.G. 1988. "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology* (14), pp. 319-340.
- [54] Nass, C. 1994. "Knowledge or Skills: Which Do Administrators Learn from Experience?," *Organization Science* (5:1), pp. 38-50
- [55] McAfee, A., and Brynjolfsson, E. 2008. "Investing in the It That Makes a Competitive Difference," *Harvard Business Review* (86:7/8), p. 98.

- [56] Shapiro, C., and Varian, H.R. 1999. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business Press.
- [57] Jones, C.I. 1999. "Growth: With or without Scale Effects?," The American Economic Review (89:2), pp.139-144.
- [58] Jäger J et al. Industrie 4.0 - Opportunities and prospects for companies in the metropolitan region Rhine-Neckar, Chambers of Commerce Rhein-Neckar, Pfalz, Darmstadt 2015.
- [59] Carroll, C., & Booth, A. (2015). Quality assessment of qualitative evidence for systematic review and synthesis: Is it meaningful, and if so, how should it be performed? Research Synthesis Methods, 6(2), 149-154

Bien-Etre au Travail : Quels Déterminants Organisationnels ?

Maha Mhimra^{1#}, Bouchra Esslimani^{2#}

*#Département Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad
Marrakech, Maroc*

¹ mhimra.maha@gmail.com

² besslimani@gmail.com

Résumé --- Dans une perspective de psychologie positive, et dans le but de remédier à la confusion qui règne sur ce qui détermine le bien-être au travail, l'objectif de ce travail est de faire un tour d'horizon sur les déterminants organisationnels probants pouvant conduire à la création d'un cadre favorisant un état de bien-être au travail chez les employés. Ainsi, nous avons pu dégager trois catégories de déterminants relatives aux caractéristiques du milieu de travail, aux caractéristiques de l'emploi et aux caractéristiques des relations sociales. Au-delà de la seule recension des déterminants organisationnels du bien-être au travail, cet article ambitionne contribuer à la prise de conscience de ces derniers, par les personnes qui sont responsables de promouvoir le sentiment du bien-être professionnel chez les employés.

Mots clés --- Bien-être au travail, approches, définition, déterminants organisationnels.

I. INTRODUCTION

A partir du moment où le champ du comportement organisationnel s'est emparé du concept de bien-être au travail, cette expérience émotionnelle agréable et plaisante (Diener, 1994) paraît relever plusieurs interrogations autour d'elle.

En effet, l'attention était toujours orientée vers des thématiques de nature pathologique telles que le stress, l'épuisement professionnel etc.,. Toutefois si cette perspective était adaptée au diagnostic et à la compréhension de la souffrance des acteurs, elle ne semble pas être toujours adaptée aux pratiques de gestion (Abord De Chatillon & Richard, 2015). Désormais, une nécessité d'adopter une approche salutogénique axée sur le bien-être au travail émerge. Ainsi, ce n'est qu'avec l'émergence de la psychologie positive que l'éclairage du bien-être au travail a vu le jour (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). En revanche, en dépit de l'intérêt croissant qu'a eu ce sujet, le savoir généré dans ce sens reste encore instable (Creusier, 2013), ce qui paraît dommageable car favoriser le bien-être au travail pourrait être fructueux et profitant à long terme pour les entreprises qui ont encore du mal à développer un discours autour de ce sujet, faute d'un amalgame qui floute ce qui détermine ce phénomène (Creusier, 2013). Ainsi, à travers ce travail nous ambitionnons faire une recension des

facteurs organisationnels déterminant un état de bien-être au travail chez l'employé, qu'il soit subjectif ou psychologique.

Dans ce sens, nous allons dans un premier temps exposer les différentes dimensions du bien-être au travail pour ensuite en révéler les déterminants organisationnels.

II. LES DIMENSIONS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Dans un souci de mettre en relief les déterminants organisationnels du bien-être au travail, nous proposons dans un premier temps une clarification des différentes dimensions relatives à ce concept.

En effet, attribuer une définition au bien-être au travail n'est pas chose aisée. Le concept de santé mentale n'est pas en mesure de rendre compte du bien-être (Kop, 1994), étant donné qu'en l'assimilant à l'absence des syndromes pathologiques on obtient une définition par la négative (Abord De Chatillon & Richard, 2015). Toutefois, se sentir bien au travail n'est pas seulement équivalent de ne pas être malade de son travail.

Faisant le cas d'un construit complexe, le bien-être est ancré dans deux doctrines philosophiques indépendantes mais conjointes, il s'agit des approches hédonique et eudémonique.

A. Le bien-être au travail d'une perspective hédonique

Dans la littérature, l'approche hédonique est fréquemment assimilée au bonheur (Biétry & Creusier, 2016). (Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999) l'expliquent comme « un plaisir, ou un bonheur subjectif vécu au travail » et qui découle « d'une évaluation affective et cognitive de sa propre vie » (Diener, & al, 2009). Ce bien-être subjectif exprime simultanément la dimension affective qui se manifeste par une prépondérance des affects positifs sur ceux négatifs, et la dimension cognitive relative à la satisfaction vis-à-vis de sa propre vie (Diener, 1984).

Même si le courant hédonique avait la prédominance dans les travaux sur le bien-être dans les années 1990, il y avait une approche alternative concevant ce concept comme un construit plus ample qu'une simple satisfaction. (Cowen, 1994) stipule qu'une théorie sur le bien-être doit inclure des éléments (comportemental, psychologique, physiologique et sociale) clairs permettant de décrire le bien-être par la présence d'expressions positives d'un fonctionnement optimal, et non pas seulement par l'absence de psychopathologie. Ainsi, (Cowen, 1994) précise que le bien-être au travail ne se limite pas au simple sentiment de plaisir, mais il est la conséquence d'un processus qui repose sur la

création de bons liens d'attachement, l'acquisition des compétences adéquates pour maintenir son travail, l'établissement de relations agréables et un cadre promouvant le sentiment d'un certain contrôle sur son environnement de travail.

Par ailleurs, et au-delà de ce plaisir pris dans l'activité, le bien-être au travail peut aussi être considéré dans une logique de rapport à soi (Abord De Chatillon & Richard, 2015).

B. Le bien-être au travail d'une perspective eudémonique

Dans cette approche, (Ryff, 1995) qualifie cette fois le bien-être de « psychologique », émanant d'un engagement dans un défi de vie existentiel synonyme de réalisation de son plein potentiel (Biétry & Creusier, 2016). Cet engagement engendre donc un sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même, de faire corps avec son activité (Waterman, 1993). De ce fait, il doit être en accord avec les valeurs propres à l'individu et promouvoir l'épanouissement. (Ryff & Singer, 1998) suggèrent donc une définition du bien-être eudémonique au moyen de six dimensions principales : 1) le contrôle sur son environnement en ayant la capacité à agir ; 2) les relations interpersonnelles positives et enrichissantes apportant du soutien et contribuant à la croissance personnelle ; 3) l'autonomie en disposant d'une marge de manœuvre, d'une capacité d'auto-décision et d'auto-détermination ; 4) la croissance personnelle en réalisant un travail permettant de s'épanouir et de faire progresser ses compétences ; 5) l'acceptation de soi et le sentiment d'auto-efficacité qui favorisent l'accomplissement personnel ; 6) la compréhension du sens du travail qui entraîne un état de satisfaction quant à la cohérence entre la personne et le travail qu'elle réalise (Morin & Gagné, 2009) .

Le rapport à soi prend aussi place dans la description de (Ryan & Deci, 2001) de la théorie de l'autodétermination qui fait appuyer le bien-être sur la satisfaction de trois principaux besoins psychologiques: le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui. Ces derniers sont envisagés comme des déterminants primordiaux permettant d'assurer et de favoriser les conditions du bien-être au travail (Deci & Ryan, 2004; Cartwright & Cooper, 2009).

Etant donné que l'employé se trouve en interaction incessante avec son milieu de travail ; d'où la nécessité de garantir une certaine congruence entre les besoins et les attentes de celui-ci et l'environnement de travail où il progresse ; il s'avère ainsi crucial d'identifier les déterminants organisationnels probants pouvant conduire à la création d'un cadre favorisant un état de bien-être au travail chez lui.

III. LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL

En effet, la littérature répertorie plusieurs déterminants organisationnels ayant une incidence sur le bien-être au travail, issus des travaux de (Danna & Griffin, 1999), de (Warr, 2003), de (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, &

Mcgrath, 2004)...Ainsi, afin d'en simplifier la compréhension, ces déterminants ont été classifiés en trois catégories : les caractéristiques du milieu de travail, les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques des relations sociales.

A. Les caractéristiques du milieu du travail

Il s'agit des déterminants qui ne concernent pas le travailleur, mais plutôt l'ensemble de l'organisation et de ses responsables qui veillent à assurer la santé et le bien-être de leurs employés en dictant les orientations et en mettant en œuvre les politiques et les pratiques nécessaires. Cette catégorie se compose de trois déterminants.

On trouve en premier lieu **la justice organisationnelle** qui avec ses quatre facettes : la justice distributive, informationnelle, procédurale et interpersonnelle, ne semble influencer le bien-être au travail que par les deux premières. En effet, la théorie de l'échange social ainsi qu'une étude réalisée par (Provost Savard & Dagenais-Desmarais, 2018) sur l'influence longitudinale des types de la justice organisationnelle sur le bien-être, démontrent que la justice distributive et celle informationnelle semblent être plus prédictives du bien-être des employés. En effet, la justice distributive correspondant à la perception de la justice dans l'attribution des retombées (Colquitt, 2001), et la justice informationnelle correspondant à la perception de justice quant aux informations procurées par les responsables en ce qui concerne la procédure d'attribution des retombées (Colquitt, 2001), ont en plusieurs fois été associées à la satisfaction au travail, un indicateur de bien-être au travail largement employé dans les sciences du comportement organisationnel (Provost Savard & Dagenais-Desmarais, 2018).

En second lieu, il y a **les politiques et pratiques à l'appui du bien-être au travail**. En fait, la perception du personnel en ce qui concerne l'application par la gestion de ces politiques et pratique est cruciale. Ce qui mène à examiner les *croyances* (Vandenberg, Park, DeJoy, Wilson, & Shannon Griffin-Blake, 2002; Wilson, Dejoy, et al., 2004), à savoir la perception du personnel en ce qui concerne le niveau d'engagement de l'entreprise à l'égard de la santé et du bien-être de son personnel (Tremblay, 2012).

In fine, **les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement** impliquent les convictions des employés quant aux opportunités disponibles pour acquérir de nouvelles compétences et/ ou mettre à jour leurs compétences actuelles.

Selon le modèle Job demands-resources, les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement offrent à l'employé la chance d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer ses connaissances (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker & Demerouti, 2007; Ângelo & Chambel, 2014). Elles lui offrent également les ressources lui permettant de faire face aux exigences psychologique et physiologique du travail (Karasek & Theorell, 1990; Nikolova, Ruysseveldt, Witte, &

Syroit, 2014; Proost, Ruysseveldt, & Dijke, 2012; Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cannon-Bowers, 1991; Van Ruysseveldt, Verboon, & Smulders, 2011), ainsi que de maintenir ses compétences à jour tout au long de sa vie (Molloy & Noe, 2010). En conséquence, l'individu y trouver un épanouissement et un accomplissement personnel à travers l'amélioration de ses compétences (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, & McGrath, 2004), ce qui concourrait à son état de bien-être (Tremblay, 2012).

B. Les caractéristiques de l'emploi

Il s'agit ici des facteurs relatifs au poste occupé par l'employé, les tâches qu'il exécute et le contexte dans lequel le travail est réalisé. Ainsi, l'état du bien-être au travail est influencé par le jugement que porte l'employé sur ses caractéristiques.

En premier lieu on trouve **Le niveau de contrôle** exercé par le travailleur sur son travail. (Morin & Aranha, 2008) parlent d'autonomie, tandis que (Karasek, 1979) parle de latitude décisionnelle. (Warr, 2003) confirme l'existence d'un lien direct avec le bien-être. Selon (Karasek, 1979), un travail exigeant n'est pas forcément nuisible à la santé. Ainsi le stress et l'anxiété que peut générer un ajout d'une responsabilité ou d'une tâche supplémentaire s'amenuisent si l'employé estime être capable d'effectuer et d'accomplir la tâche au temps demandé et surtout s'il dispose d'une marge de prise de décision en ce qui concerne la tâche à accomplir et l'usage de ses compétences. D'après le modèle de (Karasek & Theorell, 1990), la tension que produit les exigences élevés d'un travail s'atténue lorsque l'employé jouit de la latitude décisionnelle (capacité de prise de décision par l'employé et de flexibilité qu'il est censé avoir afin de pouvoir prendre action) nécessaire ce qui lui permet d'organiser et de gérer son temps et son travail. Ainsi, le travailleur perçoit une telle situation comme un nouveau défi qui favoriserait la créativité et accroîtrait la motivation, la contribution sociale, le développement personnel et l'apprentissage (Truchot, 2004). Donc c'est un facteur qui revêt un caractère positif pour le bien-être de l'employé.

Le second facteur correspond à **la charge de travail** qui se rapporte aux exigences du poste, c'est-à-dire à la quantité du travail, au temps nécessaire pour le réaliser ou à la fréquence des interruptions (Brun, Biron, & St-Hilaire, 2009; Vandenberg et al., 2002). Les « demandes psychologiques » (Brun et al., 2009)⁶ font aussi partie de la charge de travail, elles représentent les efforts mentales augmentant le niveau de difficulté de la tâche à exécuter et les exigences qui s'y découlent. Ainsi, une charge de travail appropriée permettrait à l'employé d'accomplir ses tâches dans un délai raisonnable sans être basculé ni débordé.

Le troisième facteur est **l'articulation vie privée/ vie professionnelle** qui correspond à la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail. C'est le fait de déterminer si les activités hors travail sont limitées par ce dernier (Wilson, et al., 2004) En fait, il est difficile pour l'employé de mettre à part entièrement ce qui se déroule dans

sa vie personnelle quels que soient les efforts mis en œuvre par l'employé en vue de séparer le cadre personnelle de celui professionnelle. Ainsi, la corrélation entre les deux a été vérifiée sans pour autant en définir le sens, « *a person's overall well-being has a strong impact on his or her job-specific well-being, and job well-being also affects general feelings* » (Warr, 2003).

A ces facteurs s'ajoute en quatrième lieu **le contenu du travail** qui revêt aussi une importance considérable. Un travail qui n'est pas itératif, offrant des tâches variées, stimulantes intellectuellement et permettant d'employer ses compétences concourrait au bien-être du travailleur (Warr, 2003; Wilson, et al., 2004). Un contenu diversifié permettrait également au travailleur d'employer ses compétences, son jugement et d'exercer sa créativité ce qui permet de réaliser un travail valorisant (Morin & Aranha, 2008) et gratifiant procurant un sentiment d'accomplissement. De même, un travail doit être utile, qu'il sert à quelque chose ou à quelqu'un, comme le souligne (Morin & Forest, 2007) « un travail qui permet à la personne de faire la preuve de son existence, de se reconnaître et d'être reconnue ». De ce fait, l'employé aura une prédisposition à faire plus d'efforts. Un travail stimulant et utile permet une optimisation du potentiel et en conséquence un sentiment de bien-être au travail.

Le cinquième facteur est **la Clarté du rôle**, (Dolan, Gosselin, Carrière, & Lamoureux, 2002) avance que les « rôles attribués à une personne [correspondent] aux comportements qu'on attend d'elle ». Il est donc primordial de bien clarifier les attentes et les objectifs du travail à réaliser. En effet, les travaux portant sur le stress ont prouvé les répercussions nocives causées par l'ambiguïté et les conflits de rôle (Vandenberg et al., 2002). Ainsi, pour promouvoir le bien-être des employés, il est fondamental d'éviter de telles situations qui engendrent la perplexité et l'incertitude et diminuent le contrôle sur le travail chez l'employé (Tremblay, 2012).

Le sixième facteur correspond au **niveau de rémunération** qu'un individu reçoit et qui n'est pas seulement important pour faire ses courses ou vivre le mode de vie qu'il permet, mais aussi comme indicateur de reconnaissance publique, de traitement équitable, ainsi que signe de ses réalisations. Faisant partie des douze vitamines de (Warr, 2011), qui stipule à travers son approche qu'une dose adéquate de ces vitamines concourrait au bien-être au travail, le niveau de rémunération pourrait aussi avoir une incidence sur ce bien-être (Warr, 2011).

Le septième facteur est **La sécurité physique**. Relevant aussi des vitamines de (Warr, 2011), elle correspond à l'absence de danger, la présence de bonnes conditions de travail, un équipement ergonomiquement adéquat... A ce point, (Warr, 2011) présume aussi l'existence de relation entre la sécurité physique et le bien-être au travail.

Ainsi le dernier facteur est lié aux **perspectives de carrière** relatives à la fois à la sécurité d'emploi procurant un sentiment de stabilité chez l'employé et donc concourt à son

bien-être (Vandenberg et al., 2002b; Wilson, et al., 2004). En effet, dès que l'employé s'assure que son emploi est conservé et garanti, il s'investit plus dans la réalisation de son travail sans se soucier de son avenir, et du coup ça lui procure un sentiment de bien-être. Ainsi que les opportunités de carrière qu'offre cet emploi. Dans leur étude portant sur le succès de carrière et le bien-être au travail, (Dose, & al, 2018) affirme l'idée selon laquelle le succès de carrière qu'il soit objectif (financier et/ ou hiérarchique) et/ ou subjectif (psychologique et/ ou social) aurait un impact considérable sur le bien-être au travail par le biais notamment de la satisfaction des besoins d'autonomie, d'affiliation et de compétences. Autrement dit, le succès professionnel serait une ressource de santé positive au travail (Dose et al., 2018)

C. Caractéristiques des relations sociales

Toute organisation est une combinaison d'individus interagissant les uns avec les autres de façon journalière. La majorité des conceptualisations du bien-être admettent que les relations sociales font partie des facteurs déterminants de ce concept, et c'est la raison pour laquelle elles ont été rassemblées dans un groupe qui leur est propre. Les relations nouées par l'individu avec les superviseurs et les proches collaborateurs impliquent un soutien social considérablement important. Ainsi, dans cette catégorie on peut faire la distinction entre le soutien apporté par les coworkers et celui apporté par la hiérarchie.

Le soutien des coworkers présente l'évaluation que fait un individu des personnes ressources dont il dispose en cas de besoin et combien elles sont prêtes à lui fournir l'aide nécessaire, ces derniers sont représentés par les collègues étant donné que les travailleurs s'identifient beaucoup plus aux personnes qui leur sont proches et avec lesquels ils nouent une liaison informelle plutôt qu'hiérarchique (Vandenberg et al., 2002). Le fait que les relations perçues et effectives soient agréables et harmonieuses, que l'entraide domine le climat organisationnel où chacun est au service de l'autre constituent les conditions cruciales d'un travail ayant du sens et procurant un sentiment de bien-être (Morin & Aranha, 2008; Morin, 2010)

Pareillement **Le soutien hiérarchique** peut également avoir une influence positive sur le soutien social, par le biais d'être toujours disponible, de gagner la confiance de l'employé pour qu'il soit en mesure de communiquer aisément ses besoins et ses attentes, d'encourager le travail d'équipe pour une meilleure interaction entre les membres du groupe etc (Tremblay, 2012).

Aussi, le feedback ou la rétroaction qu'un superviseur peut exprimer en ce qui concerne le rendement et la productivité joue un rôle considérable dans l'état du bien-être de l'employé. En effet, une rétroaction constructive et positive redonnerait confiance à l'employé quant à ses capacités et lui permettrait d'entrevoir des possibilités relatives à son avenir et son développement (Tremblay, 2012). C'est l'occasion d'attribuer à l'employé une reconnaissance quant aux efforts qu'il fournit et de valoriser ses compétences et ses apports

« tant en matière de pratiques de travail que d'investissement personnel et de résultats du travail » (Brun et al., 2009), ce qui contribue bien évidemment au bien-être de l'employé.

IV. CONCLUSION

Après avoir dressé l'état de l'art sur le bien-être au travail en exposant ses deux approches, celle hédonique relative au bien-être subjectif et celle eudémonique liée au bien-être psychologique, nous avons révélé les déterminants organisationnels de ce construit qui se scindent en trois catégories : les caractéristiques du milieu du travail à savoir la justice organisationnelle, les politiques et les pratiques à l'appui du bien-être au travail et les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement ; les caractéristiques de l'emploi à savoir le niveau de contrôle, la charge de travail, l'articulation vie privée/ vie professionnelle, le contenu du travail, la clarté des rôles, le niveau de rémunération, la sécurité physique et les perspectives de carrière ; et enfin les caractéristiques des relations sociales relatives au soutien des coworkers et celui de la hiérarchie. L'ensemble de ces déterminants pourrait avoir une incidence sur l'état du bien-être au travail, ainsi, comme le précise (Warr, 2011) dans son ouvrage ; l'attribution d'une dose appropriée de chaque déterminant est au cœur d'un état de bien-être professionnel optimal.

RÉFÉRENCES :

- Abord De Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.
- Ângelo, R. P., & Chambel, M. J. (2014). The role of proactive coping in the Job Demands-Resources Model: A cross-section study with firefighters. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 203-216. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728701>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands - resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Biétry, F., & Creusier, J. (2016). Comment allez-vous? How are you doing? как поживаете? Extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. <https://doi.org/10.3917/grhu.099.0062>
- Brun, J.-P., Biron, C., & St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. IRSST (Institut de recherche en santé et en sécurité du travail), IN: Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive: Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (PhD Thesis). Université du Québec en Outaouais.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. Oxford University Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

- ☞ Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness : Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 149-179. <https://doi.org/10.1007/BF02506861>
- ☞ Creusier, J. (2013, novembre 20). *Clarification conceptuelle de la notion de bien-être au travail*.
- ☞ Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- ☞ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of Self-determination Research*. University Rochester Press.
- ☞ Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- ☞ Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being : Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103-157.
- ☞ Diener, E., Diener, M., & Diener, C. (2009). Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations. In *Social Indicators Research Series. Culture and Well-Being : The Collected Works of Ed Diener* (p. 43-70). https://doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0_3
- ☞ Dolan, S. L., Gosselin, E., Carrière, J., & Lamoureux, G. (2002). Psychologie du travail et comportement organisationnel (4^e éd.). Boucherville: Gaëtan Morin, IN: Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (PhD Thesis). Université du Québec en Outaouais.
- ☞ Dose, É., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-e-s de l'accompagnement professionnel : Rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 86-107. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.002>
- ☞ Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being : Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation, IN: Abord De Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.
- ☞ Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308, IN: Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (PhD Thesis). Université du Québec en Outaouais.
- ☞ Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life. *Basic Books, New York*, IN: Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (PhD Thesis). Université du Québec en Outaouais.
- ☞ Kop, J.-L. (1994). *Le bien-être subjectif vers une mesure du bonheur* (PhD Thesis). Nancy 2, IN: Abord De Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.
- ☞ Molloy, J. C., & Noe, R. A. (2010). Learning" a living : Continuous learning for survival in today's talent market. *Learning, training, and development in organizations*, 333-361, IN: Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning : A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247-268. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>.
- ☞ Morin, E., & Gagné, C. (2009). Donner un sens au travail-Poumouvoir le bien-être psychologique (Rapport R-624). *Montréal, QC: IRSST*, IN: Abord De Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.
- ☞ Morin, E. M., & Aranha, F. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. Études et recherches (Rapport R-543-avec la collaboration de F. Aranha, FGV-EASP). *Montréal, QC: IRSST*, IN: Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (PhD Thesis). Université du Québec en Outaouais.
- ☞ Morin, Estelle M. (2010). Prévenir la détresse, certes. *Le Journal des psychologues*, (10), 38-41.
- ☞ Morin, Estelle M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : Donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36.
- ☞ Nikolova, I., Ruysseveldt, J. V., Witte, H. D., & Syroit, J. (2014). Well-being in times of task restructuring : The buffering potential of workplace learning. *Work & Stress*, 28(3), 217-235. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.929601>
- ☞ Proost, K., Ruysseveldt, J. van, & Dijke, M. van. (2012). Coping with unmet expectations : Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 7-27. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.526304>
- ☞ Provost Savard, Y., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). L'influence longitudinale de la justice organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail : Quels types de justice sont déterminants ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(3), 219-235. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.05.001>
- ☞ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(16), 141-166.
- ☞ Ryff, C. D. (1995). Psychological Well-Being in Adult Life. Consulté 8 décembre 2019, à l'adresse <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1467-8721.ep10772395?journalCode=cdpa>
- ☞ Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1
- ☞ Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (p. 279-298). Springer.
- ☞ Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations : The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.759>
- ☞ Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (PhD Thesis). Université du Québec en Outaouais.
- ☞ Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout : Concepts, modèles, interventions*. Dunod, IN: Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (PhD Thesis). Université du Québec en Outaouais.
- ☞ Van Ruysseveldt, J., Verboon, P., & Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion : The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25(3), 205-223. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.613223>
- ☞ Vandenberg, R. J., Park, K.-O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G., & Shannon Griffin-Blake, C. (2002). The healthy work organization

model : Expanding the view of individual health and well being in the workplace. In *Historical and current perspectives on stress and health* (p. 57–115). Emerald Group Publishing Limited.

- 📖 Warr, P. (2003). 20 Well-Being and the Workplace. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 392, IN: Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (PhD Thesis). Université du Québec en Outaouais.
- 📖 Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- 📖 Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness : Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- 📖 Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning : A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247-268. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>
- 📖 Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being : Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565–588.
- 📖 Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being : Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588. <https://doi.org/10.1348/0963179042596522>

L'investissement direct étranger en Algérie « Délocalisation de l'industrie automobile au cours de la période 2014-2018 »

ZAKARIA HAMZA¹

#Département des sciences économiques, Université Badji Moktar ANNABA (ALGERIE)
zakihamza@hotmail.fr

¹ Maitre de conférence, Faculté des sciences économiques et de gestion, ANNABA, Algérie

Résumé— Dans le cadre de la recherche des facteurs conduisant à attirer les investissements étrangers directs et l'intégration des économies dans la chaîne de valeur mondiale, ainsi la diversification des exportations dans les pays en développement, les entreprises transnationales apparaissent dans le monde comme un moteur important de l'investissement étranger direct et du financement international.

Dans cette perspective, l'étude vise à analyser les investissements directs étrangers en Algérie au cours de la période 2000-2018, faisant focus sur la délocalisation de l'industrie automobile et leur contribution à la promotion des investissements locaux et leur contribution, à l'intégration de l'Algérie dans la chaîne de valeur mondiale et la division internationale du processus productif à travers la délocalisation d'une partie de la chaîne de production.

Dans cette étude, l'analyse repose sur des approches descriptives et analytiques, Les résultats d'analyse montrent que la présence des entreprises transnationales en Algérie, comme véritable investissement direct étranger apparaît exclusivement dans le secteur des hydrocarbures. Paradoxalement, dans le secteur de l'industrie manufacturière, secteur essentiel à la diversification de l'économie, la délocalisation de l'industrie automobile reste très faible. L'étude conclut que l'Algérie ne pourra profiter des délocalisations de l'activité industrielle que si elle réunit les ressorts endogènes de sa propre croissance et profite de l'opportunité de spécialisation dans une phase de la chaîne de production particulièrement la phase d'assemblage comme une première étape dans le cadre du SKD, et la transition à d'autres étapes comme la phase de montage dans le cadre du CKD..

Keywords— investissement direct étranger, délocalisation des entreprises, chaîne de valeur mondiale, la division internationale du processus productif.

JEL Classification : F21, F42, F14, F10

I. INTRODUCTION

Le rythme rapide de la mondialisation a suscité un intérêt vivant et une importance prioritaire pour les autorités de nombreux pays. La forte compétitivité induite par ce phénomène a conduit les pays à développer des politiques d'intégration économique internationale différentes en fonction du degré d'ouverture et de la libéralisation des échanges en général, mais aussi des politiques commerciales, d'investissement et d'innovation que chaque pays déploie. C'est-à-dire que l'intégration économique internationale ne peut être définie que dans le cadre d'une politique globale, voire dans le cadre d'un modèle de développement. Dans ce contexte, le rythme et l'ampleur de la mondialisation sont liés à l'émergence du phénomène des chaînes de valeur mondiales (CVM). L'investissement direct étranger est l'un des moyens qui permet aux pays en développement d'intégrer dans cette chaîne. Celles-ci, correspondant à la segmentation des

activités de production entre plusieurs sites et pays, ont, en effet, stimulé les échanges internationaux, notamment les échanges des produits intermédiaires qui représentent environ la moitié du commerce international. Les pays émergents et en développement prennent des parts croissantes dans le commerce international, particulièrement à travers de leur intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

L'Algérie est un pays en développement, qui est faiblement intégré dans les CVM, leur intégration est significativement limitée sur l'exportation de ressources naturelles, en particulier « le pétrole ». Ces cinq dernières années, le pays a connu une tendance baissière de pétrole, La nécessité de diversifier l'économie algérienne pour diminuer sa dépendance aux hydrocarbures revêt un caractère d'urgence depuis que le cours du pétrole a commencé à chuter de façon spectaculaire particulièrement en 2014.

Afin de promouvoir son économie et de diversifier ses exportations hors hydrocarbures, l'Algérie a adopté de nouvelles politiques économiques en s'appuyant sur les investissements directs étrangers pour créer et développer des industries modernes telles que l'industrie automobile, à travers la spécialisation dans un segment de la chaîne de production comme une première étape (phase d'assemblage), ce qui permet de renforcer le tissu économique interne du pays , grâce à l'intégration locale basée sur la sous-traitance industrielle, En effet, pour l'Algérie, l'industrie automobile constituera une opportunité pour la relance économique et pour l'intégration dans le processus de production mondiale, sachant que l'Algérie occupe une place géostratégique importante, elle constitue un carrefour vers l'Afrique et le Moyen Orient, Elle possède un marché non négligeable, de plus, elle s'est engagée dans un processus de réformes principalement articulées autour d'opérations de restructuration des entreprises publiques lesquelles représentent 80% du potentiel industriel du pays.

L'objectif de ce papier est de présenter et d'étudier un nouveau concept qui n'explore pas la fragmentation de manière générale, mais qui se focalise plutôt sur la stratégie de segmentation internationale des processus de production opérée par les firmes transnationales (les constructeurs d'automobiles) en Algérie.

Dans ce contexte, la problématique de ce travail est formulée comme suit :

La délocalisation de l'industrie automobile a-t-elle contribué à l'intégration de l'Algérie dans la chaîne de valeur mondiale et à sa spécialisation au moins dans un segment du processus de production?

L'article est organisé de la manière suivante :

- **La première section** est consacrée à un bref état de l'art sur les stratégies de localisation des entreprises, qui a été abordée à travers la théorie de Dunning (1977), constitue une première contribution majeure de l'analyse des flux d'investissements internationaux dans les années 1970. Et nous remettons en perspective la réalité du phénomène de

la DIPP en analysant l'évolution des formes et des logiques de fragmentation des processus productifs.

- **La deuxième section** : Cette partie sera consacrée à l'analyse de l'évolution des IDE en Algérie durant la période 2000-2018.
- **La troisième section** : cette partie traite la délocalisation de l'industrie automobile en Algérie et de sa contribution à l'intégration de l'Algérie dans la chaîne de valeur mondiale à travers sa spécialisation à un stade du processus de production.

1- Revue de littérature :

Dans un contexte international en constante mutation, l'internationalisation des entreprises présente des risques, mais peut aussi comporter des opportunités de croissance attrayantes notamment en raison de la rapidité avec laquelle des modifications peuvent s'opérer dans l'environnement international. Une part importante de la littérature portant sur cette problématique s'est focalisée sur le processus d'internationalisation.

Afin de mieux comprendre les stratégies de localisation des entreprises, la théorie développée par Dunning (1977) constitue une première contribution majeure de l'analyse des flux d'investissements internationaux dans les années 1970. La théorie éclectique (paradigme éclectique), est conçue comme une synthèse des théories de l'internationalisation et de la théorie des coûts de transaction qui n'apportent chacune que des explications partielles de la localisation des firmes. Selon cette théorie, les entreprises ont le choix entre trois modalités de pénétration du marché étranger : investissement direct étranger, exportation ou la vente de licence. En distinguant les différents coûts relatifs à chaque modalité, la simple comparaison entre ces coûts détermine le choix de la modalité la plus rentable pour la firme. Ce choix s'effectue sur la base des trois types d'avantages qu'une firme doit posséder pour s'internationaliser et résumé par le paradigme OLI : avantages spécifiques d'une firme (O : Ownership), avantages spécifiques des pays (L : localisation) et avantages de l'internationalisation (I : internationalisation).²

- **Ownership** : qui se traduit par la possession d'un actif spécifique ou avantage spécifique, il s'agit donc principalement de la détention d'actifs intangibles, tels que l'image de marque ou la maîtrise de technologie. Ainsi les ressources intangibles deviennent prépondérantes dans la construction des avantages concurrentiels des entreprises.³
- **Localisation** : l'actif doit être durable pour l'entreprise de l'exploiter à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine, c'est un avantage de localisation à l'étranger, la firme transnationale procède à un

arbitrage entre les différentes possibilités offertes par les pays afin de choisir le pays lui permettant de maximiser le plus les gains découlant des avantages spécifiques qu'elles détiennent.⁴

- **Internationalisation** : qui s'explique par le fait qu'il y a moins d'avantage à sous-traiter qu'à exploiter soi-même cet actif spécifique. C'est un avantage à l'internationalisation en vue de contourner ou d'éviter le risque lié à la vente de technologie aux autres firmes pour ne pas s'exposer à la concurrence.⁵

Pour Dunning, le choix du mode de pénétration du marché étranger est tributaire des trois avantages OLI, une implantation à l'étranger par le biais des IDE n'est possible que si les trois avantages spécifiques OLI sont réunis. Si la firme détient les deux avantages OL, l'exportation est le choix le plus favorable. La vente de licence sera le choix le plus raisonnable si la firme ne détient qu'un avantage spécifique O.

Le choix de localisation des firmes transnationales relève de trois grandes logiques stratégiques : délocalisation horizontale, délocalisation verticale et délocalisation hybrides.

- **Délocalisation horizontale** : la firme décidera d'implanter des filiales sur plusieurs sites de production pour servir les marchés locaux si elle peut réaliser des économies d'échelle entre ces différents sites du fait de la présence d'actifs intangibles (coûts fixes au niveau de la firme), si les coûts d'implantation sont relativement faibles, si les coûts de transport sont plutôt élevés (la distance entre le pays d'origine de la firme et le marché visé est importante ou bien les barrières tarifaires sont élevées) et si la demande sur le marché d'accueil est forte.
- **Délocalisation verticale** : se produit entre deux pays si ceux-ci présentent des différences de dotations factorielles ou de coûts de production suffisamment importantes. En cas d'écart faible, il n'y a pas d'incitation pour les firmes à devenir multinationales. L'importance relative des coûts de transaction joue en revanche négativement pour ce type d'IDE verticaux, nécessitant une opération de réintégration/réimportation des différents fragments des processus de production délocalisés à l'étranger.
- **Délocalisation complexe et hybride** : toutefois, cette distinction entre les délocalisations horizontales et verticales, aussi pertinente soit-elle au plan théorique, butte contre une réalité qui met parfois en jeu les deux stratégies simultanément mêlant à la fois des logiques de minimisation des coûts, des motifs d'accès aux marchés et des impératifs d'accès à des compétences spécifiques.⁶

² Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, « Les nouveaux défis d'internationalisation : quel développement international après la crise », De boeck, 2010, P 141.

³ Dunning J. H. ; Lundan S. M. (2008). « Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, n° 4, p. 579.

⁴ Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, « Op.cit », p 143.

⁵ RAINELLI Michel, « la nouvelle théorie du commerce international », Editions la découverte, Paris, P04.

⁶ Mouhoud el M., (2013), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Repères, La Découverte. P 61-67.

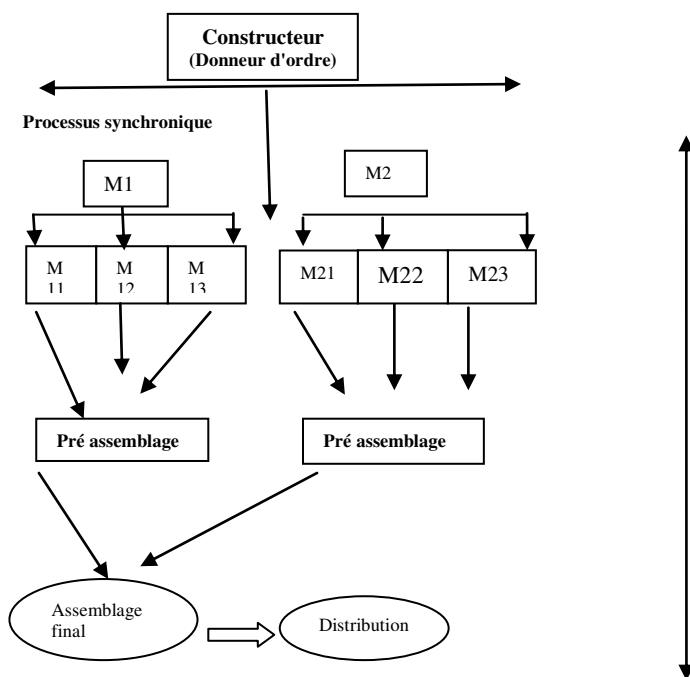
1.1- Division internationale du processus productif (DIPP):

Depuis la fin du XIX^{ème} siècle, le monde industriel est le théâtre de transformations spectaculaires, les échanges commerciaux internationaux ne se présentent plus seulement sous la forme de commerce entre nations, mais aussi de commerces inter-firmes ou intra firmes, les biens finals (manufacturiers en particulier) sont pour la plupart constitués de biens intermédiaires provenant des pays étrangers le « made in world » a pris le dessus sur le « made in country ». ⁷ la production mondiale est aujourd'hui structurée en CVM (chaîne de valeur mondiale) dans lesquelles les entreprises s'approvisionnent en parts, composants et services de producteurs localisés dans différents pays et vendent en retour leurs biens aux entreprises et aux consommateurs du monde entier. ⁸ Presque tous les secteurs de l'économie (les industriels de l'alimentaire et du textile, les constructeurs automobiles et électroniques,...) utilisent des biens intermédiaires (composants ou sous-parties d'un bien fini) provenant de différents pays dans leur processus de production.

La logique la plus répandue sur la fragmentation internationale de la production est basée sur les théories traditionnelles du commerce international de Ricardo et Heckscher-Ohlin selon lesquelles les avantages comparatifs et la différence en dotations de facteurs entre les pays sont les causes de la segmentation d'un processus de production en plusieurs segments au-delà des frontières des pays. Par conséquent, la fragmentation s'expliquerait par la délocalisation des étapes de production intensives en travail dans les pays ou régions à mains d'œuvres abondantes et à niveaux de salaires moindres, les phases intensives en capital restant dans le pays riche en capital -il en est de même pour les fragments intensifs en travail moins qualifié et qualifié respectivement⁹. Donc, la DIPP est une stratégie qui consiste à séparer le processus de production en différentes étapes (simultanées ou successives) dans différents pays tout en ayant un contrôle total ou majoritaire sur tous les différents segments de production reliés entre eux par des échanges intra-firmes (commerce intra-firme).

La fragmentation des processus productifs correspond techniquement à la notion de modularité (ou plus précisément la near decomposability) renvoie à la propriété, observé dans la plupart des systèmes, d'être « divisibles en partie, avec une forte densité d'interaction parmi les éléments de chacune d'entre elles et une plus faible densité d'interaction entre les éléments des différentes parties ». Les grands systèmes se décomposent en niveaux successifs de parties, sous-parties et sous-sous-parties comme le montre le schéma 01 :

Schéma 01 : la logique technique de fragmentation des processus de production : l'exemple de l'automobile



Source : Mouhoud el M., (2013), « Op.cit », P 28.

La division internationale de processus productif est déterminée donc par deux types de facteurs : des facteurs technologiques qui correspondent au principe de modularité des produits ou des procédés et des facteurs économiques liés à la distribution des avantages comparatifs entre les pays ou des avantages de localisation entre les différents sites ¹⁰.

1.2- La chaîne de valeur mondiale (CVM) :

La mondialisation a modifié le mode de production des biens et des services. La vision du commerce se limitant à l'échelon d'un pays ne reflète plus la réalité, Elle est remplacée par des réseaux de production qui, même pour un simple produit, couvrent de nombreux pays, et souvent l'intégralité du globe. Nous appelons ces réseaux les chaînes de valeur mondiales (CVM), Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités menées par les entreprises pour amener un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale par le consommateur final, à chaque étape de la chaîne, de la valeur est ajoutée sous une forme ou une autre. Sous l'effet de la délocalisation et de l'inter connectivité croissante, les activités qui forment les chaînes de valeur de nombreux produits et services sont de plus en plus fragmentées sur le globe et entre les entreprises. Diverses tâches tout au long de la

Processus diachronique

⁷ OMC. (2013). 'Rapport sur le commerce mondial 2013'.

⁸ Bank, W., WTO, (IDE-JETRO), I. o., OECD, & Economics, R. C. (2017).

'Global Value Chains (GVCs) report 2017'.

⁹ Sinn, H.-W. (2004). 'The new systems competition'. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 5(1),23-38.

¹⁰ Mouhoud el M., (2013), « Op.cit », P 28.

chaîne de production peuvent être réalisées dans des endroits distants, en fonction des avantages comparatifs respectifs des différents pays, le processus de production interconnecté que traversent les biens et les services depuis la conception et le design jusqu'à la fabrication, au marketing et à la commercialisation est souvent appelé chaîne de valeur mondiale ou réseau de production international¹¹. La position d'un pays dans une chaîne et sa capacité à accroître sa participation est capitale dans sa réussite, à l'instar des services adaptés et d'une bonne gouvernance, d'entrepreneurs innovants et du respect des règles propres à la chaîne.

Dans un contexte de chaînes de valeur mondiales, les pays ne constituent plus le cadre d'analyse pertinent, et l'importance des importations de biens intermédiaires n'est plus la même. Si l'on considère les pays comme les principales unités d'analyse et de stratégie, il apparaît qu'un pays en mesure de créer les capacités qui lui permettront de produire des biens complexes peut être compétitif sur le marché mondial. Les importations sont alors prises comme un signe de faiblesse intérieure et les exportations comme une force. Toutefois, étant donné que la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à combiner les forces de différents pays au sein d'un processus de production, une entreprise qui n'utilise que des facteurs de production locaux peut souffrir d'un désavantage concurrentiel. Autrement dit, les importations de biens intermédiaires ne sont plus un signe de compétitivité étrangère, mais un moyen pour les entreprises d'accéder aux facteurs de production les plus efficaces et, partant, de produire des biens plus compétitifs¹². L'externalisation et la délocalisation permettent aux multinationales de cumuler les avantages de diverses situations géographiques et de gagner en efficacité. Si les principales fonctions du siège restent généralement dans le pays d'origine de l'entreprise, les étapes de production à forte intensité de main-d'œuvre sont souvent délocalisées vers des pays où le niveau de salaire est plus faible, tandis que le marketing et la distribution sont installés dans le marché de consommation finale¹³.

2- l'investissement étranger direct en Algérie 2000-2018

L'Algérie, l'un des pays en développement, s'est inscrite dans la perspective d'attractivité de l'investissement direct étranger depuis sa transition vers l'économie de marché entamée au cours des années 90. Après des décennies de planification centralisée de son économie, elle est passée à une étape de modifications structurelles, au début des années 1990, qui a rendu possible la libéralisation de l'économie et le rétablissement des équilibres macroéconomiques, dont

l'objectif est d'améliorer ses performances en termes de développement économique où l'amélioration des flux entrants des IDE est vue comme l'un des instruments.

2.1- les flux entrants des investissements directs étrangers en Algérie :

Le mouvement des IDE en Algérie était relativement marginal dans les années qui suivent l'indépendance, ce n'est qu'à partir du début des années 70, que les IDE ont connu une croissance appréciable, cette croissance est réalisée par le cadre institutionnel et juridique plus favorable à l'implantation des firmes multinationales. Mais, il a enregistré une stagnation dès le début des années 80¹⁴. La première période est caractérisée par une forte attraction des IDE essentiellement suite à la décision prise par l'Algérie à la fin de 1971 d'ouvrir l'industrie des hydrocarbures aux capitaux étrangers, ces derniers ont massivement investis dans le transport, le raffinage, l'exploration et la production du gaz naturel et du pétrole. L'attractivité de ce secteur est augmentée à cause des chocs et contrechocs pétroliers des années 70 et 80. L'augmentation du prix du pétrole et l'interdiction faite aux grands groupes pétroliers de posséder des champs pétrolifères ont rendu d'autant plus intéressants les investissements dans ce secteur et permis par la même occasion de pallier le manque des ressources financières nécessaires pour l'entretien et la mise à niveau de celles-ci. De plus, avant 1992, l'Algérie n'autorisait pas les sociétés étrangères à produire directement pour leur propre compte, elles pouvaient néanmoins bénéficier de contrats de partage de production ou autres contrats de prestation de service avec la société publique SONATRACH. Cependant, la décennie 80 est caractérisée par une quasi-absence d'IDE. Les divers gouvernements de cette période, réticents à toute intervention étrangère, ont en outre remis en cause le plan VALYD (valorisation des hydrocarbures) qui prévoyait un programme ambitieux d'investissements. Cette décision a conduit à un arrêt des investissements (quasi arrêt), parce que les nouveaux IDE dans le secteur des hydrocarbures, sans être formellement interdits, n'ont pas été convenablement encouragés¹⁵.

En ce qui concerne la période 2000- 2018, est marquée par la reprise des flux d'investissements (voir figure 02) :

¹¹ OCDE (2013), « Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales » (rapport de synthèse en français), publication de l'OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>.

¹² Gibbon, P. ET S. Ponte (2005), *Trading Down: Africa, Global Value Chains and the Global Economy*, Temple University Press, Philadelphie.

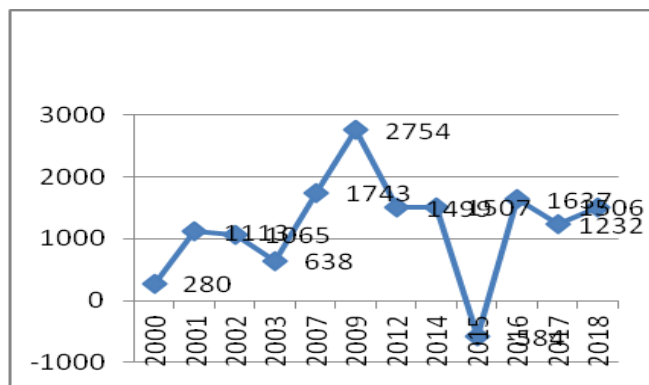
¹³ Cattaneo, O. et S. Miroudot (2013), « From Global Value Chains to Global Development Chains: An Analysis of Recent Changes in Trade Patterns and Development Paradigms », in Zedillo, E. et B. Hoekman (dir. pub.), *21st Century Trade Policy: Back to the Past?*, volume in honor of Professor Patrick Messerlin, Université de Yale, New Haven, CT.

¹⁴ Banque mondiale, perspective monde.

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/DZA/fr/BX.KLT.DINV.CD.WD.html>

¹⁵ KACI CHAOUCH Titem, « les facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Algérie : aperçu comparatif aux autres pays de Maghreb », mémoire pour obtenir le magister en sciences économiques, option : monnaie, finance, banque, université de Tizi Ouzou, 2012, p 91.

Figure 02 : Flux d'IDE entrant en Algérie pour la période 2000-2018 (en millions de dollars)



Source : calcul de l'auteur à partir des statistiques du CNUCED
<https://unctadstat.unctad.org>

Cette période est marquée par la reprise des flux d'investissements qui résulte principalement de la détérioration de l'économie induite notamment par la baisse du prix du pétrole, le gouvernement ne pouvait plus assurer à lui seul le fardeau économique causé par la détérioration de la dette et par l'inefficacité du système économique. Ainsi, la mise en place de réformes macroéconomiques viables a favorisé le désengagement progressif de l'État dans certains secteurs clés de l'économie nationale et a permis l'émergence d'un secteur privé dont le poids s'est rapidement accru dans l'économie¹⁶.

Les IDE ont été encouragés dans une certaine mesure par une nouvelle législation fiscale plus attractive et un cadre institutionnel d'appui plus approprié (code des investissements de 1993, amendé et complété par l'ordonnance de 2001). L'évolution favorable des flux des IDE en Algérie à partir de l'année 2000 a renforcé la volonté politique des autorités : en effet, dans l'ambitieux programme de soutien à la relance économique (PSRE) lancé en 2001 pour une période de trois ans, la politique relative à l'investissement occupe une place prépondérante¹⁷.

En 2001, l'Algérie est classé le quatrième pays d'accueil des IDE en Afrique et le troisième en 2002. Cette performance est due particulièrement à la réalisation de quelques investissements stratégiques tels que les hydrocarbures, licence de télécommunication et sidérurgie. Durant la période 2002-2015, les flux entrants des IDE ont connu des évolutions remarquables : Faible durant la période 2002-2007, une hausse durant la période 2008-2011 et un recul dans la période 2012-2015 comme le démontre la figure précédente. Les flux des IDE ont repris le chemin vers la hausse pour atteindre un niveau maximum en 2009, soit 2 754 million USD après une baisse enregistré en 2003 avec 638 million USD.

Malgré le fort potentiel de l'Algérie en termes de marché domestique, de richesses naturelles et d'opportunité, le pays

¹⁶ CNUCED (2004), « Examen de la politique de l'investissement en Algérie », Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, New York et Genève, p 46.

¹⁷ Ibid, p.7

reste peu attractif pour les IDE, ça s'explique par un climat des affaires « médiocre » et des contraintes imposées aux investisseurs (avec la règle 49/51%), qui ont fait baisser les flux des IDE après un pic du flux à 2754 million de dollars en 2009. En 2015, les flux entrants des IDE en Algérie se sont effondrés, passant d'un investissement étranger net de 1507 million dollars en 2014 à un désinvestissement de 587 million de dollars en 2015, ce dernier s'explique par la prise de participation majoritaire par l'Etat algérien des actions de Djezzy détenues par VimpelCom en Janvier 2015 pour un montant de 2,6 milliards de dollar. Sans cette opération exceptionnelle les flux entrant d'IDE en Algérie auraient suivi une tendance légèrement haussière par rapport aux deux années précédentes¹⁸.

En 2016, les flux des investissements directs étrangers ont rebondi à 1637 million de dollars, une nette amélioration constatée après les flux négatifs enregistrés en 2015, grâce à l'amélioration des politiques d'investissement et un récent redressement de la production pétrolière, l'Algérie a mis en place une nouvelle loi sur l'investissement offrant des incitations fiscales et des infrastructures nécessaires aux projets d'investissements¹⁹.

Les flux d'Investissement direct étranger ont progressé de 22% en 2018 à 1506 million de dollars contre 1232 million de dollars en 2017, soutenus par l'investissement dans les secteurs pétro-gazier et l'automobile. En plus des IDE dans le secteur du pétrole et du gaz, l'Algérie a bénéficié en 2018 d'importants investissements dans l'industrie automobile, le rebond des IDE en Algérie à la faveur des nouvelles dispositions proposées dans le cadre la nouvelle loi sur les hydrocarbures qui devrait inciter l'investissement étranger dans le secteur des hydrocarbures. Le secteur de l'automobile qui a contribué à ce rebond a enregistré en 2018 l'entrée en service de l'usine d'assemblage du constructeur chinois Beijing Automobile International Corporation (BAIC), dont l'investissement a dépassé les 100 millions de dollars, Les constructeurs sud-coréen Hyundai et l'américain Ford ont tous les deux reçu l'aval du Conseil national de l'investissement pour installer des usines d'assemblage en Algérie²⁰.

2.2- Répartition des IDE par pays d'origine 2002-2017 :

Les principales firmes étrangères qui investissent en Algérie sont généralement de grande taille, ce qui leur permet d'appréhender les risques et incertitudes élevés liés au marché, mais également de tirer pleinement profit de la rentabilité élevée qui compense cette incertitude²¹.

¹⁸ A.Fischaman, « Les investissements directs étrangers en Algérie en 2015 », Ambassade de France en Algérie-service économique régional.

¹⁹ CNUCED (2017), « rapport sur l'investissement dans le monde, L'INVESTISSEMENT ET L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE ». Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, New York et Genève. https://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/wir2017_overview_fr.pdf

²⁰ CNUCED (2019), « rapport sur l'investissement dans le monde, LES ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES ». Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Genève. https://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/wir2019_overview_fr.pdf

²¹ ANIMA, « Les flux d'investissement étrangers en Algérie plongent dans le rouge à cause de Djezzy », novembre 2016, P04.

A ce titre, l'Europe est la région la plus présente en Algérie comme le montre le tableau suivant :

Tableau 01 : réparation des IDE par région en Algérie 2002-2017 (montant : million de DA)

Région	Nombre de projets	Montant
Europe	472	1148208
Dont EU	332	666499
Asie	114	169732
Amériques	18	68813
Pays arabes	262	1057257
Afrique	6	39686
Australie	1	2974
Multinationale	28	33160
total	901	2519831

Source : ANDI www.andi.dz

Les pays arabes sont les principaux investisseurs, avec environ 1057257 million de DA investis entre 2002 et 2017, La plupart de ces investisseurs s'intéressent essentiellement au secteur des hydrocarbures (Petrofac Resources International Inc.), On remarque aussi que L'Asie commence à être présente en Algérie avec un montant de 169732 million de DA investis.

3- délocalisation de l'industrie automobile en Algérie :

Grâce à un réseau de concessionnaires, le marché des véhicules neufs en Algérie a connu une croissance importante depuis l'année 2000. En 2004, le nombre de véhicules vendus était de 120.000, L'achat des véhicules est encouragé par divers crédits à la consommation tels que crédit CNEP²² institué en 2001. Durant le premier semestre 2007, les concessionnaires ont importé environ 135 032 véhicules contre 91 239 à la même période en 2006, par contre, les particuliers ont vu le total de leurs importations baissé de 10 558, soit une baisse de 6,15%. Le marché algérien est connu par la domination des marques françaises, cependant, l'année 2005 a connu un revirement inhabituel, pour la première fois, depuis 1990, les deux constructeurs asiatiques, Hyundai et Toyota ont pris la première et la deuxième position, En 2006, les marques coréennes ont dominé le marché par les Hyundai, KIA et Chevrolet qui occupent 30,4% des ventes. Les véhicules de tourisme représentaient une plus grande part du parc national en 2015 avec 60%, suivi par les camionnettes avec 20,20 %. en 2005, les autorités ont interdit l'importation de véhicules d'occasions de moins de 3 ans Nous constatons que les véhicules qui ont plus de 20 ans sont plus importants en quantité par rapport au plus récents, ce qui constitue une opportunité pour renouveler le parc automobile et développer le montage de véhicules en Algérie²³.

En 2012 on recensait 39 opérateurs qui ont acheté des véhicules pour un montant de 7,6 milliards de dollars, L'apparition d'un déficit commercial croissant et la baisse des réserves de change ont conduit les autorités à imposer des quotas à l'importation et pris la décision de créer une industrie

automobile nationale pour satisfaire la demande intérieure. En 2016, uniquement 98.000 véhicules sont entrés en Algérie, cette baisse des importations, non compensée par la production locale, a engendré une pénurie de voitures neuves dans un pays où la demande annuelle est évaluée à 400.000 unités. Ainsi, les prix des voitures neuves ont connu une hausse impressionnante de 40% entre 2014 et 2017²⁴.

L'industrie automobile en Algérie a connu plusieurs changements depuis les années 1990, avec la promulgation de nouvelles lois et décrets afin d'organiser l'activité d'importation des véhicules, ainsi que l'activité des concessionnaires automobiles présents, sur le territoire national. L'article 134 de la loi de finances de 1994, autorise en dispense des formalités de commerce extérieur, le dédouanement pour la mise à la consommation de véhicules de tourisme neufs ou usagés n'excédant pas trois (03) ans d'âge, importés par des particuliers sur leurs devises propres²⁵, le décret exécutif fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité des concessionnaires de véhicules a été publié au journal officiel en 1995²⁶.

En ce qui concerne l'offre, malgré la présence d'une trentaine de marques différentes, le marché reste dominé avec un taux de 70% par quatre groupes : Renault, Peugeot, Toyota et

Hyundai, bien que les constructeurs français (Renault et Peugeot) restent majoritaires, ils représentent à eux deux la moitié des véhicules en circulation (environ 900 000 véhicules de marque Peugeot et plus de 600 000 de marque Renault)²⁷. De nouvelles marques notamment d'origines asiatiques particulièrement agressives sur le segment du prix ont émergées sur le marché automobile durant ces dernières années, décidé à assainir le parc automobile, le gouvernement a instauré un ensemble de mesures préventives avec la mise en place du contrôle technique, l'interdiction de la pièce détaché contrefaite et le retrait de la circulation des véhicules qui dépassent un certain âge.

Le ministère des finances suspend l'importation de véhicules de moins de trois ans, consacrée par la loi de finances complémentaire (LFC 2005). Cette information vient conforter la position des concessionnaires qui ont milité pendant plusieurs années en faveur de cette décision²⁸.

En 2006 les concessionnaires automobiles installés en Algérie ont créé l'Association des Constructeurs Automobiles d'Algérie (AC2A), afin de coordonner leurs actions et défendre leurs intérêts communs. Une initiative prise suite à la décision du gouvernement en vue de l'organisation du marché de véhicules avec l'annonce du décret exécutif n°2007-390 du 12 décembre 2007, fixant les conditions et les modalités

²⁴ www.ons.dz

²⁵ Article N°134 de la loi N° 93-18, publiée sur le Journal Officiel de la République Algérienne N°88 le 30/12/1993

²⁶ Ordonnance N° 95-26 du 25/09/1995 modifiant et complétant la loi N° 90-25. Publiée sur le Journal Officiel de la République Algérienne N°55 le 27/09/1995.

²⁷ Office national des statistiques, www.ons.dz

²⁸ autoalgerie.com/le-ministre-des-finances-confirme,335 consulté le 02/11/2019

²² CNEP banque « caisse nationale d'épargne et de prévoyance Algérie »

²³ El watan économie du 5 au 11 novembre 2007

d'exercices de l'activité de commercialisation de véhicules automobiles neufs²⁹.

Après cela, il y a eu l'article 75 de la loi de 2009 qui avait supprimé les crédits à l'achat de voitures octroyés par les banques et l'instauration de la taxe sur les véhicules neufs, ce qui a engendré une forte baisse des importations des véhicules neufs en Algérie jusqu'à 2010 (moins de 300 000 unités/an). Mais en 2011, les ventes et les importations ont retrouvé un dynamisme et ont connues une remarquable augmentation atteignant 390 140 unités³⁰.

En 2012, les importations des véhicules ont enregistré un record avec pas moins de 600 000 unités importées, cette évolution en termes de vente est essentiellement due aux augmentations du revenu de la classe moyenne algérienne, particulièrement des fonctionnaires³¹.

Les algériens sont devenus de grands consommateurs de véhicules, et afin de rationaliser les importations des véhicules neufs, plusieurs mesures ont été introduites, par la loi de finance de 2014 portant notamment sur la limitation d'importation des véhicules aux concessionnaires automobiles, leur interdisant d'importer pour le compte d'autres concessionnaires en dehors de leurs réseaux de distribution et l'obligation d'installer une activité industrielle ou de service dans un délai de trois ans³².

Avec le recul des recettes pétrolières, L'Algérie devra nécessairement passer d'un modèle de tout import à une diversification de son économie à travers des investissements productifs dans divers domaines, Une re-industrialisation de certain secteur comme celui de la mécanique dont le cœur de métier existe à travers notre histoire pré et post indépendance, constitue un des axes prioritaires stratégiques.

En cela, l'Algérie est entrain d'écrire sa plus belle page d'histoire dans l'industrie automobile, La nation est pourvue de plusieurs atouts pour réussir son envolée, de par sa position géographique, ses ressources naturelles et humaine, le marché algérien qui reste le plus dynamique de la région et qui détient le parc le plus important dans le Maghreb, a motivé le gouvernement à investir dans l'installation des usines d'assemblage et surtout développer celui de la sous-traitance pour atteindre à terme une intégration conséquente des composants locaux.

Il est nécessaire aujourd'hui de souligner et de porter à la connaissance des fournisseurs, donneurs d'ordre et entrepreneurs certaines recommandations d'aller vers un développement d'une industrie de sous-traitance pour véhicules. La vision du ministère est fondée sur l'impératif de répondre à un taux d'intégration à horizon 2020 qui impose un taux d'intégration de 45%. Pour y parvenir, l'Algérie a mis un dispositif incitatif pour l'implantation de plusieurs projet d'usines et d'importantes dispositions sont engagées dans la

loi des finance 2017³³ pour relancer le développement industriel, notamment à travers celui de la sous-traitance véhicule. Le dynamisme du marché automobile et des véhicules Industriels a fortiori, a incité l'Algérie se lancer dans l'industrie automobile et d'en faire un des axe et levier de l'économie à moyen terme. Durant les années 2000, la demande en véhicules particuliers a explosé, soit plus un demi million de véhicules sont importés, par plus d'une trentaine de concessionnaires automobiles pour une facture dépassant les 7 milliards de dollars annuellement et + 1,5 milliards pour celle de la de pièce de rechange. Une industrie automobile et de véhicule industriel qui en réalité s'est imposé à nous par la taille et la croissance du marché impulsé par les nombreux projets de développement consentit dans plusieurs secteurs. La taille et le potentiel avenir du marché étant prouvé, les différents gouvernements successifs ont mené de longues négociations, avec plusieurs constructeurs pour les convaincre à s'installer sous la forme de joint-venture 49/51%³⁴.

Dans l'objectif de lancer l'industrie automobile en Algérie, en 2012, le gouvernement algérien ayant signé son premier protocole d'accord pour l'implantation d'une usine d'assemblage automobile avec Renault. La joint venture RAP, fut créée en 2013 détenue 34% SNVI- FNI 17% – Renault 49%), marque ainsi une nouvelle page de l'histoire de l'industrie en Algérie. En effet, RAP est construite dans la zone industrielle d'Oued Tlilat à Oran sur un terrain de 150 hectares dont 20 hectares sont dédiés à la sous-traitance. La première automobile « made in Algérie » est entrée en production en novembre 2014. Avec certes des volumes faiblement, négociés au départ de l'ordre de 25 000 unités, mais, en mettant les mécanismes nécessaire de protection du marché, les volumes ont été rééchelonné progressivement à horizon 2020 pour chaque constructeur pour s'établir à 100 000 unité /an³⁵. En conformité avec l'article 52 de la loi de finances 2014³⁶ faisant obligation aux concessionnaires automobiles de créer une activité industrielle et/ou semi- industrielle ou toute autre activité ayant un lien avec le secteur automobile, plusieurs projets d'usines d'assemblages sont agréés dont une majorité est entrée en production et autres en chantier, depuis 2016, en effet, avec l'arrivée des autres constructeurs de rang mondial comme le groupe Volkswagen, Hyundai, KIA et Peugeot et autres dans le véhicule industriels et autres engins roulant, l'Algérie est en phase de devenir un pays industriel dans le secteur automobile comme le montre le tableau suivant :

²⁹ Données du ministère de l'intérieur sur : www.interieur.gov.dz

³⁰ Article N°75 de la loi de finance 2009 publié au journal officiel de la république algérienne N°44 le 26/07/2009

³¹ http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/commerce/l-algerie-a-importe-pour-6-34-milliards-de-dollars-en-2014-01-02-2015-173229_292.php consulté le 02/11/2019

³² Article N°52 et N°73 de la loi de finance 2014 publié au journal officiel de la république algérienne N°68 le 31/12/2013

³³ Loi n° 16-14 du 28 Rabie El Aouel 1438 correspondant au 28 décembre publié au journal officiel de la république algérienne N°77 le 29/12/ 2016 portant loi de finances pour 2017.

³⁴ Ministère de l'industrie et des mines www.industrie.gov.dz

³⁵ [Ibid](#)

³⁶ Article N°52 et N°73 de la loi de finance 2014, op.cit.

Tableau 02 : liste des constructeurs de véhicules (tourismes, utilitaires, Camions et autobus)

Marques	Capacité / an	Type de véhicule	Province
Volkswagen (Groupe SOVAC)	100 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Relizane
Hyundai (CIM A MOTORS)	200 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Tiaret
BAIC (Sariak Auto Handler)	180 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Batna
Suzuki (CIMA MOTORS)	100 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Saïda
Renault (RAP)	150 000	Véhicules de tourisme	Wilaya d'Oran
Peugeot-Citroën (PCPA)	120 000	Véhicules de tourisme	Wilaya d'Oran
Kia (Global Group)	100 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Batna
Seat (Groupe SOVAC)	80 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Relizane
Škoda (Groupe SOVAC)	40 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Relizane
Chery (GM Trade Groupe Mazouz)	30 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Sétif
Audi (Groupe SOVAC)	3 000	Véhicules de tourisme	Wilaya de Relizane
Iveco (Groupe Ival)	20 000	Véhicules utilitaires	Wilaya de Bouira
Mercedes-Benz (SAFAV)	8 000	Véhicules utilitaires	Wilaya de Tiaret

Mercedes-Benz Trucks (SAPP L-MB)	15 000	Camions et autobus	Wilaya d'Alger
Hyundai Truck & Bus (Global Group)	20 000	Camions et autobus	Wilaya de Batna
Shacman (GM Trade Groupe Mazouz)	10 000	Camions	Wilaya de Sétif
Higer Bus (GM Trade Groupe Mazouz)	3 000	Autobus	Wilaya de Sétif
Foton (Kiv Group)	50 000	Camions et véhicules de tourisme	Wilaya d'Annaba
JAC Motors (Emin Auto)	50 000	Camions et véhicules de tourisme	Wilaya d'Aïn Témouchent
Renault-Volvo (BSF Souakri)	5 000	Camions	Wilaya de Blida

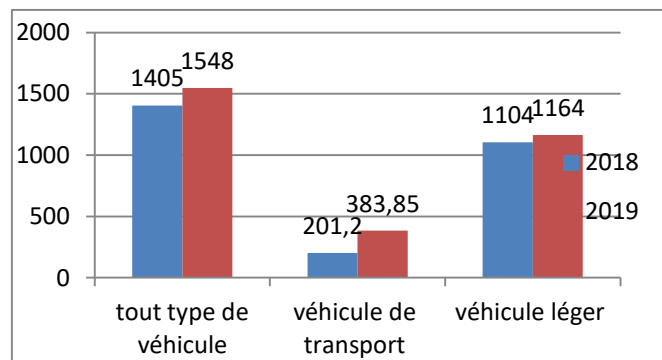
Source : par l'auteur à partir des données de l'ANDI www.andi.dz

Dans le secteur d'assemblage des véhicules, l'Algérie a importé pour 1,548 milliard de dollars de kits (SKD)³⁷ destinés à l'assemblage automobile, durant les cinq premiers mois de 2019, contre près de 1,405 milliard de dollars à la même période de 2018, soit une hausse de 10,25%.³⁸ Comme le montre la figure suivante:

³⁷ SKD : Semi knocked down. C'est une technique qui consiste pour une entreprise à exporter des produits assemblés partiellement soit à ses licenciés-partenaires, soit à ses filiales industrielles. Le but est d'éviter des droits de douane élevés et conserver la valeur

³⁸ Direction général des douanes www.douane.gov.dz.

Figure 03 : montant de la collection SKD destiné à l'assemblage (million de dollars)



Source : calcul de l'auteur à partir de la base de données de DGD www.douane.gov.dz.

Le montant total de la collection SKD destiné à l'assemblage des véhicules de transport de personnes et de marchandises, qui ont totalisé 383,85 millions de dollars durant les cinq premiers mois de 2019, contre 201,20 millions de dollars à la même période de comparaison en 2018, soit une hausse de 182,65 millions de dollars (+90,78). Le montant de l'importation des collections SKD utilisées dans l'assemblage des véhicules légers a atteint, 1,164 milliards de dollars durant les cinq premiers mois de 2019, contre près de 1,104 milliard de dollars à la même période de 2018, reculant de 39,15 millions de dollars, soit -3,25%. Aussi le montant des importations des parties et accessoires des véhicules automobiles servant à l'entretien des véhicules d'occasion, qui ont atteint 168,81 millions de dollars contre 144,57 millions de dollars, en hausse de 24,24 millions de dollars, soit (+16,77%)³⁹.

La présence de plus en plus de constructeurs automobiles va certainement inciter les sous-traitants étrangers à s'installer en Algérie, elle est en marche pour devenir un pays d'attractivité en matière de mécanique et d'automobile. L'implantation de ces constructeurs et pas n'importe lesquels dans notre pays est la démonstration d'une attractivité certaine, sachant que l'Algérie dispose des avantages comparatifs tel que :

- l'emplacement stratégique contrairement à d'autres pays de L'Afrique du nord, Elle se situe à proximité du grand pôle productif européen.
- Le coût de main-d'œuvre : Le niveau de salaire en Algérie est plutôt proche des salaires attribués en Chine que des salaires des pays européens. Le salaire en France est dix fois plus important qu'en Algérie 3239 EU contre 340 Euros en 2016⁴⁰.
- Coûts énergétiques : Les prix des produits énergétiques, en Algérie sont inférieurs à ceux des marchés mondiaux, En juin 2017 les prix de l'essence en Algérie était au-dessus (presque 5 fois moins) que la France, Allemagne et la Turquie.

Même remarque pour le gaz naturel et l'électricité aussi⁴¹.

- Taux de change du dinar : dévaluation du dinar algérien qui rend le produit concurrentiel sur les marchés internationaux dans le cas des exportations.

En 2014, L'apparition d'un déficit commercial croissant et la baisse des réserves de change ont conduit les autorités à imposer des quotas à l'importation et pris la décision de créer une industrie automobile nationale pour satisfaire la demande intérieure. Quatre années après, le ministère de l'industrie fait un constat accablant : il parle d'importation déguisée et en guise d'assemblage de véhicules, ce sont des kits pré-montés qui font l'objet d'une simple opération de boulonnage pour obtenir le produit fini, Le gouvernement révisé la réglementation et adopte un nouveau cahier de charges qui a pour effet de stimuler l'activité de production.

Dans ce contexte, de nouvelles mesures de restriction entrent en vigueur en 2019. Il faut dire qu'il y a de quoi rester perplexe devant un tel cafouillage et la légèreté avec laquelle le dossier de la filière automobile est pris en charge. Conformément au nouveau cahier des charges tout candidat à l'investissement dans le secteur de l'automobile est tenu d'atteindre un taux d'intégration minimum de 15 % après la troisième année d'activité et de 40 % à 60 % après la cinquième année, le degré d'intégration de l'activité est un ratio qui mesure la contribution de l'entreprise dans la production d'un bien⁴². Le secrétaire général du ministère de l'Industrie et des Mines, a déclaré que les opérateurs exerçant les activités de montage de véhicules en Algérie, répartis entre véhicules légers et lourds, disposent de 24 mois pour atteindre un taux d'intégration de 40% et de réduire la facture d'importation des composants intermédiaires destinés à l'assemblage de véhicules, la facture devra être réduite au cours des prochaines années, en s'appuyant sur l'intégration locale, A ce propos, le cahier des charges indique que le taux d'intégration au cours des deux prochaines années doit être au moins de 40%, ce qui réduira le coût des importations, répondra aux besoins du marché intérieur et ouvrira la porte au marché de la sous-traitance dans l'industrie automobile⁴³. En ce qui concerne les constructeurs qui sont déjà entrés en production, ceux-là vont donc revoir leur planning d'intégration de la pièce locale dans leur chaîne d'assemblage. C'est d'ailleurs ce que fait actuellement Renault Algérie, d'aller progressivement vers un taux d'intégration de 42% en 2022 qui est aujourd'hui estimé à 30%, à titre d'exemple, l'entreprise privée algérienne Joktal installée à Tlélat a été le premier sous-traitant annoncé, il livre trois pièces de plasturgie, une autre entreprise privée algérienne en partenariat (51/49) avec une entreprise turque sous-traitante de Renault produira les sièges en plastique de la Symbol dès février 2015, portant ainsi le niveau d'intégration à 24%.

⁴¹ Eurostat (code des données en ligne : nrg_pc_204. nrg_pc_205. nrg_Pc_202 et nrg_pc203).

⁴² www.algerie-focus.com

⁴³ www.algerie-eco.com/2019/01/09/industrie-automobile-les-operateurs-ont-24-mois-pour-atteindre-un-taux-dintegration-de-40/

³⁹ La direction des Etudes et Prospectives des Douanes (DEPD).

⁴⁰ La Banque Mondiale donnees.banquemondiale.org/

Suivant le même processus, cette intégration progressive sera élargie à d'autres composants du véhicule, tels que le vitrage, la batterie, les tuyaux d'échappement, le radiateur et le système d'allumage. Tous ces types de produits pourront être vendus à d'autres constructeurs automobiles en Algérie et à l'étranger. Comme quoi, la substitution aux importations peut être aussi une voie à l'insertion internationale d'un certain nombre de filières industrielles, Lorsque les capacités de production seront portées à 75 000 par an, il pourrait même être envisagé d'intégrer l'opération d'emboutissage qui est une opération dont se délestent difficilement les constructeurs⁴⁴.

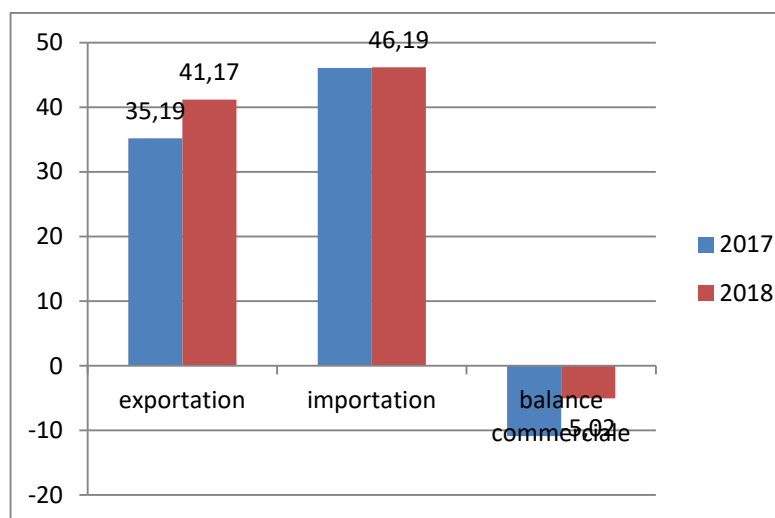
3.1- L'intégration de l'Algérie dans la chaîne de valeur mondiale et dans la division internationale de processus productif :

La place d'un pays au sein d'une chaîne de valeur mondiale peut déterminer le degré auquel il profite de la chaîne, les économies peuvent se situer en amont ou en aval dans les chaînes de valeur mondiales, en fonction de leur spécialisation, et leur place peut changer au fil du temps. Les économies situées en amont produisent les matières premières ou le savoir au début du processus de production (recherche ou conception, par exemple), tandis que les économies situées en aval assemblent des produits transformés ou se spécialisent dans des services aux consommateurs. Les activités telles que la recherche et le développement ou la conception, mais aussi certains services, créent davantage de valeur ajoutée que l'assemblage⁴⁵. La part de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations d'un pays (intégration en amont) et la part de la valeur ajoutée d'un pays dans les exportations d'autres pays (intégration en aval) sont les principaux indicateurs de la participation d'un pays aux chaînes de valeur mondiales.

En Algérie, Les activités intégrées dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) qui concernent le potentiel productif sont principalement les secteurs des hydrocarbures, des industries agro-alimentaires, des industries extractives et des mines, ainsi que les échanges extérieurs de biens et services (exportations-importations). Dans les activités productives, la contribution des secteurs à la formation du produit intérieur brut PIB s'est caractérisée par une prépondérance des secteurs des hydrocarbures.

La participation de l'Algérie aux CVM s'exprime aussi dans les échanges commerciaux comme le montre la figure 04 :

Figure 04 : évolution du commerce extérieure en Algérie 2017-2018 (milliards de dollars)



Source : calcul de l'auteur à partir des statistiques de l'ANDI

En 2018, un volume global des exportations de 41,17 milliards de dollars US, en augmentation de 16,98% par rapport aux résultats de l'année 2017, et un volume global des importations de 46,19 milliards de dollars US soit une très légère hausse de 0,30 % par rapport aux résultats de l'année 2017. Soit un déficit de la balance commerciale de 05.02 milliards USD. Hors hydrocarbures, l'effort à l'exportation n'a pas dépassé les 3 milliards de dollars US (07%), ce qui s'explique en partie par le faible niveau de l'offre nationale de marchandises. Au niveau des exportations, les produits des hydrocarbures et dérivés ont représenté plus de 94.5 % du total des exportations en 2017, et plus de 93% du total des exportations en 2018. SONATRACH domine fortement les échanges et les CVM. Hors Hydrocarbures, l'intégration aux CVM reste relativement marginale, avec 5.48 % du montant des exportations totales en 2017, et 7.38% en 2018.

En 2018, Les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des demi-produits qui représentent une part de 5,45% du volume global des exportations soit l'équivalent de 2,24 milliards de Dollars US, des biens alimentaires avec une part de près de 0,91% , soit 373 millions de Dollars US, des biens d'équipements industriels avec une part de 0,22%, soit en valeur absolue de 90 millions de Dollars US et enfin des produits bruts et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,22% et 0,08%⁴⁶. En dépit de cette faible intégration relative du secteur hors hydrocarbures, les activités productives disposent néanmoins d'atouts pouvant conduire à une insertion accrue dans l'économie mondiale des industries manufacturières, notamment les minoteries, les cimenteries, les industries sidérurgiques, le raffinage du sucre, l'industrie laitière et particulièrement l'industrie automobile.

Les deux principaux modes de participation d'un pays aux échanges au sein des CVM sont : l'intégration en amont, lorsque le pays achète à l'étranger des intrants pour sa

⁴⁴ www.liberte-algerie.com/chronique/le-developpement-de-la-filiere-automobile-en-algerie-une-remise-en-ordre-tardive-mais-necessaire

⁴⁵ OCDE, OMC et CNUCED (2013), « Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs », rapport sur les implications des chaînes de valeur mondiales pour les échanges, l'investissement, le développement et l'emploi élaboré pour le Sommet du G-20 à Saint-Petersbourg, OCDE, Organisation mondiale du commerce et Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

⁴⁶ Direction général des douanes www.douane.gov.dz.

production destinée à être exportée et l'intégration en aval, lorsque le pays fournit des intrants pour la production d'un autre pays destinée à être exportée. La combinaison de l'intégration amont et de l'intégration aval donne une indication de la participation totale d'un pays aux CVM. Une participation en amont accrue génère une plus grande valeur ajoutée locale par habitant au niveau des exportations d'un pays, comme le cas de l'Algérie, qui compte un vaste secteur des ressources naturelles et exporte principalement des produits hydrocarbures (Une participation en amont plus forte de sa participation en aval). En d'autres termes, les importations de biens intermédiaires donnent accès à des intrants compétitifs, ce qui permet d'améliorer la productivité et de vendre des produits plus compétitifs sur les marchés d'exportation.

Dans ce contexte, l'Algérie cherche actuellement à s'intégrer dans la chaîne de valeur mondiale (en amont) par l'exportation de voitures après la spécialisation de la phase finale de processus productif, la phase d'assemblage qui nécessite pas une main d'œuvre qualifiée et nécessite pas une technologie élevée (SKD), et la transition vers la phase de montage, qui nécessite forcément une main d'œuvre qualifiée et technologie élevée par le biais de la sous-traitance internationale (CKD)⁴⁷ qui va augmenter le taux d'intégration de l'Algérie dans cette industrie, et construire un tissu industriel compétitif.

Conclusion :

L'industrie automobile en Algérie est en situation de restructuration, l'analyse du secteur de l'automobile national montre que cette industrie n'est pas pour autant en voie de disparition, nous sommes en effet en présence d'un secteur d'avenir, bien que fragile au regard de la conjoncture.

Dans ce travail, nous avons essayé d'apporter des réponses, qui restent partielles, à notre problématique concernant l'incorporation de l'Algérie dans la chaîne de valeur mondiale de l'industrie automobile mondiale.

Notre travail a montré que les constructeurs disposent de marges de manœuvre substantielles en Algérie, le développement de la sous-traitance constitue actuellement l'une des priorités des pouvoirs publics, pour cela il devrait se concentrer sur l'amélioration de l'environnement dans lequel la sous-traitance peut se développer d'une façon optimale. Dans ce même contexte, les équipementiers qui subissent de la forte pression de la part des constructeurs pour diminuer leurs coûts, donc ils préfèrent délocaliser sur le Maghreb que vers l'Asie à cause de la distance trop importante, pour cela l'Algérie devra saisir ce secteur.

En fait, et à travers tous ce qui a été cité dans ce travail, l'Algérie tend à devenir une plateforme de l'industrie

⁴⁷ Completely Knocked Down. L'expression représente une technique qui consiste à exporter des produits non assemblés, notamment pour éviter des droits de douanes élevés et conserver la valeur ajoutée technologique chez l'exportateur.

mécanique, puisque pendant longtemps le marché algérien a été considéré comme un espace d'écoulement de marchandises vu la croissance de la demande et nouveaux lieux de production grâce aux avantages en termes de coûts, notamment salariaux. Ce mouvement de délocalisation des activités économiques est réalisé sous deux principales stratégies :

- une délocalisation horizontale en Algérie : le motif majeur pour les firmes est l'accès au marché algérien dans le cadre du SKD par le biais d'importer des composants intermédiaires pour les assembler localement, donc l'Algérie a profité de l'opportunité de spécialisation dans une phase de processus productif, la phase d'assemblage comme une première étape qui nécessite pas une main d'œuvre qualifiée et nécessite pas une technologie élevée.
- Une délocalisation verticale : l'objectif de cette stratégie est de délocaliser des morceaux de production pour les faire assembler dans des pays à bas salaire et les faire revenir pour être consommés dans les pays d'origines ou les commercialiser dans les marchés internationaux (ce n'est pas le cas de l'Algérie)

L'intégration de l'Algérie dans la chaîne de valeur mondiale est une intégration à la fin de la chaîne par les exportations particulièrement des hydrocarbures (en aval), et en ce qui concerne l'intégration au début de la chaîne (en amont) se réalisera par la mise en œuvre d'une politique industrielle basée sur l'encouragement de la production des composants intermédiaires localement par le biais de la sous-traitance internationale et la transition à d'autres étapes comme la phase de montage dans le cadre du CKD.

Dans ce contexte, dans les années qui viennent, le marché automobile algérien devrait donc continuer à connaître des bouleversements importants. Avec la montée en puissance d'une production locale à l'horizon 2022 à plus de 500 000 véhicules pour assurer les besoins du marché local et probablement l'export, l'option SKD doit céder place à des produits «made in Algeria» avec des taux d'intégration à 45% en locale pour prétendre à la compétitivité, et pour qu'il le soit il faudra intégrer localement avec des standards internationaux, d'où l'option de développer un tissu de sous-traitance basé sur des partenariats. En cohérence avec la politique de développement industriel et technologique, le ministre de l'industrie place une politique active pour enclencher le processus de diversification de l'économie et développer le tissu de sous-traitance en vue d'intégrer les composants produits localement par les grands groupes industriels publics ou les PME privés sous-traitant mécanique et automobile avec des partenaires technologiques.

Pour conclure, l'Algérie qui n'est pas entrée dans le premier modèle de segmentation de la chaîne de valeur à travers le monde a devant elle sans doute une seconde chance de le faire, plus avantageusement, car la mondialisation se replie dans la relocalisation, dans les territoires proches des donneurs d'ordre. Une sorte de deuxième service. En fait, les deux facteurs clés qui avaient donné un coup d'accélérateur aux

délocalisations compétitives des années 80 de l'Europe et l'Amérique vers l'Asie sont entrain de s'éroder: la faiblesse des coûts en travail et celle des coûts de transports maritimes.

L'Objet de ce travail, était d'étudier le positionnement actuel de l'Algérie par rapport aux chaînes de valeur mondiales et de savoir s'il y a une stratégie adoptée pour s'intégrer à celle-ci. Certains points doivent être mis en relief dans la perspective d'une future recherche dans le contexte de ce travail, alors ce qui reste à suivre :

- L'implantation de plusieurs usines d'assemblage de véhicules neufs en Algérie avec un taux d'intégration faible, est-il la solution de faire sortir ce secteur de sa crise actuelle ?
- Les stratégies de sortie de crise, mis en place par le gouvernement avec les différentes lois de finance, peuvent-elles servir à l'économie nationale de s'intégrer plus dans la chaîne de valeur mondiale, ou cette production sera juste pour satisfaire la demande locale ?
- Au niveau global en effet, le secteur de l'automobile reste aujourd'hui un secteur moteur de la croissance, du fait du volume d'échanges qu'il génère, qu'il induit dans les réseaux de sous-traitants. Et avec le changement au plan industriel et technique au niveau des usines de montage (nouvelle géographie de la production équipementière conjuguée, à la fois, internationalisation et colocalisation³), Ne serait-il pas rentable pour l'avenir de l'industrie automobile d'investir dans la sous-traitance⁴, puisque l'industrie équipementière a profondément changé ?

REFERENCES

- [1] A.Fischaman, « Les investissements directs étrangers en Algérie en 2015 », Ambassade de France en Algérie-service économique régional.
- [2] ANIMA (2016), « Les flux d'investissement étrangers en Algérie plonge dans le rouge à cause de Djezzy », novembre 2016.
- [3] Cattaneo, O. et S. Miroudot (2013), « From Global Value Chains to Global Development Chains: An Analysis of Recent Changes in Trade Patterns and Development Paradigms », in Zedillo, E. et B. Hoekman (dir. pub.), *21st Century Trade Policy: Back to the Past?* Volume in honor of Professor Patrick Messerlin, Université de Yale, New Haven, CT.
- [4] Charles-Albert Michalet, « L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens », janvier 2005, p.54. <http://www.animaweb.org/uploads/bases/documentlimpact.pdf>.
- [5] Dunning J. H. ; Lundan S. M. (2008). « Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, n° 4.
- [6] Françoise Drurnetz, « La délocalisation », Bulletin de la Banque de France, no 132, 2004, p 32. www.banque-france.fr/fr/publications/telechar/bulletinJetu132_1.pdf.
- [7] Gibbon, P. et S. Ponte (2005), *Trading Down: Africa, Global Value Chains and the Global Economy*, Temple University Press, Philadelphie.
- [8] Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, « Les nouveaux défis d'internationalisation : quel développement international après la crise », De boeck, 2010.
- [9] KACI CHAOUCH Titem, « les facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Algérie : aperçu comparatif aux autres pays de Maghreb », mémoire pour obtenir le magister en sciences économiques, option : monnaie, finance, banque, université de Tizi Ouzou, 2012.
- [10] RAINELLI Michel, « la nouvelle théorie du commerce international », Editions la découverte, Paris.
- [11] Mouhoud el M., (2013), « Mondialisation et délocalisation des entreprises », Repères, La Découverte.
- [12] Sinn, H.-W. (2004). 'The new systems competition'. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 5(1),23-38.
- [13] CNUCED (2004), « Examen de la politique de l'investissement en Algérie », Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, New York et Genève.
- [14] CNUCED (2017), « rapport sur l'investissement dans le monde, L'INVESTISSEMENT ET L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE », Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, New York et Genève.
- [15] CNUCED (2019), « rapport sur l'investissement dans le monde, LES ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES ». Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Genève.
- [16] OCDE (2013), « Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales » (rapport de synthèse en français), publication de l'OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>.
- [17] OCDE, OMC et CNUCED (2013), « Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs », rapport sur les implications des chaînes de valeur mondiales pour les échanges, l'investissement, le développement et l'emploi élaboré pour le Sommet du G-20 à Saint-Petersbourg, OCDE, Organisation mondiale du commerce et Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.
- [18] OMC. (2013). 'Rapport sur le commerce mondial 2013'.
- [19] Bank, W., WTO, (IDE-JETRO), I. o., OECD, & Economics, R. C. (2017). 'Global Value Chains (GVCs) report 2017'.
- [20] Article N°134 de la loi N° 93-18, publiée sur le Journal Officiel de la République Algérienne N°88 le 30/12/1993
- [21] Article N°75 de la loi de finance 2009 publié au journal officiel de la république algérienne N°44 le 26/07/2009
- [22] Article N°52 et N°73 de la loi de finance 2014 publié au journal officiel de la république algérienne N°68 le 31/12/2013
- [23] Ordonnance N° 95-26 du 25/09/1995 modifiant et complétant la loi N° 90-25. Publiée sur le Journal Officiel de la République Algérienne N°55 le 27/09/1995.
- [24] Banque mondiale, perspective monde. <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/DZA/fr/BX.KLT.DINV.C.D.WD.html>
- [25] Office national des statistiques, www.ons.dz
- [26] Ministère de l'intérieur sur : www.interieur.gov.dz
- [27] Direction général des douanes : www.douane.gov.dz.
- [28] Banque Mondiale : www.banquemondiale.org
- [29] Ministère de l'industrie et des mines www.industrie.gov.dz/
- [30] Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement <https://unctad.org/>
- [31] WWW.autoalgerie.com/le-ministre-des-finances-confirme,
- [32] www.leconews.com/fr/actualites/nationale/commerce/l-algerie-a-importe-pour-6-34-milliards-de-dollars-en-
- [33] www.algerie-focus.com
- [34] www.algerie-eco.com/2019/01/09/industrie-automobile-les-operateurs-ont-24-mois-pour-atteindre-un-taux-d-integration-de-40/
- [35] www.liberte-algerie.com/chronique/le-developpement-de-la-filiere-automobile-en-algerie-une-remise-en-ordre-tardive-mais-necessaire
- [36] Eurostat (code des données en ligne : nrg_pc_204. nrg_pc_205. nrg_Pc_202 et nrg_pc203). <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/data/browse-statistics-by-theme>

Auteur : Dr.Sayma BACHROUCH

Docteure en Sciences et techniques des Arts de la communication à l'Institut Supérieur des Arts des Multimédias de la Manouba. TUNISIE.

Portable : 27 31 01 03 – 94 59 67 71

E-mail : sayma.bachrouche@hotmail.fr

LA COHESION SOCIALE AU SERVICE DE LA COMMUNICATION TERRITORIALE

Résumé

Cet article se fixe l'objectif de mener une réflexion sur la reconstruction de l'image identitaire d'un territoire postrévolutionnaire : la médina de Tunis. Le rapport traditionnel qu'un patrimoine entretient avec son public a été remis en question par un dispositif d'expression médiatique qui a bouleversé les codes. Ainsi, le territoire nous offre un processus où le citoyen fait partie intégrante de la création du message. De ce fait il devient lui-même acteur de son image. Il produit lui-même son discours. Ainsi la nouvelle fonction de l'artiste dans ce contexte consiste à donner à voir le territoire différemment, le questionner à travers ses usagers et le réécrire subjectivement via une action co-créative. L'analyse que nous proposons cible les dispositifs de communication rattachés au nouveau discours de la médina de Tunis issu d'un besoin irrépressible venu des profondeurs de l'être enfin libre de son mode d'expression. Notre étude vise à mettre en exergue cette image communicationnelle en genèse sur un territoire patrimonial qui, plus que jamais cherche à affirmer son identité menacée.

Mots clefs : médiation culturelle, territoire, identité, image, langage, médina de Tunis, démocratisation, communication.

Abstract

This article sets the objective of leading a reflection on the reconstruction of the identity image of a post-revolutionary territory: the medina of Tunis. The traditional relationship that a heritage interview with its audience has been called into question by a device of media expression that has upset the codes. Thus, the territory offers us a process where the citizen is an integral part of the creation of the message. As a result, he becomes himself an actor of his image. He produces his own speech. Thus, the new function of the artist in this context is to give to see the territory differently, to question it through its users and to rewrite it subjectively via a co-creative action. The analysis that we propose targets the communication devices attached to the new discourse of the medina of Tunis resulting from an irrepressible need come from the depths of the being finally free of its mode of expression. Our study aims to highlight this communicative image in genesis on a heritage territory that, more than ever, seeks to assert its identity threatened.

Key words: Cultural mediation, territory, identity, image, language, medina of Tunis, democratization, communication.

1. INTRODUCTION

En Tunisie, le contexte médiatique a connu depuis la révolution du 14 janvier 2011 d'importantes mutations dues à des changements socio-politiques et des évolutions des pratiques communicationnelles. Sur le plan socio-politique, le territoire tunisien s'est libéré de la dictature de Ben Ali ; il est devenu ; de ce fait ; un pays démocratique. En conséquence de quoi la liberté de la presse a tiré profit. En effet, la nouvelle image médiatique de la médina de Tunis n'est plus l'apanage de spécialistes, la parole est enfin libre appartenant désormais aux artistes multidisciplinaires et aux usagers du territoire. Les nouveaux codes de communication qui en découlent sont le reflet des lectures analytiques, des lectures cursives et des lectures personnelles des lieux. A travers cet article qui s'inscrit dans la perspective d'analyse du discours territorial, nous nous proposons d'aborder les procédés de communication inhérents à ce nouveau moyen d'échange qui sort des profondeurs du tunisien, soucieux de libérer autrement sa parole et son mode d'expression. Notre approche vise à analyser des dispositifs de médiation culturelle, au travers d'un nombre réduit de projets artistiques choisis à dessein pour illustrer notre dessein. Notre postulat est que la communication médiatique est manifestement indissociable de la culture d'un peuple et de son rapport avec son milieu. Cette pratique innovante suscite bien des questionnements. Quel type d'image et de langage produit aujourd'hui ce territoire historique ?

2. LA MEDINA DE TUNIS : UN TERRITOIRE POLARISATEUR

2.1. Origine et évolution

Le site choisi pour cette étude est le centre historique de la ville de Tunis. Ses origines sont obscures. Était-elle antérieure à la création de la cité de Carthage et pourquoi pas Utique respectivement au IX^e et au XII^e siècle avant J.C ? Certaines

indications, peu sûres il est vrai, semblent suggérer une existence antérieure. Le site a été depuis un millénaire le siège d'un pouvoir à géométrie variable. Cet espace a toujours cultivé, parfois les armes à la main, son individualité par rapport à Carthage, du -IX^e au VI^e siècles, puis par rapport à Kairouan, du VII^e au XII^e siècle. Promue au rang de capitale définitive jusqu'à nouvel ordre, au XII^e siècle, la Médina ne s'est pas départie de cette promotion surtout avec l'avènement des Hafssides il y a huit cents ans. Le virage ne manque pas de signification. Il correspond à l'abandon relatif et progressif de l'emprunte bédouine, pour poursuivre une nouvelle destinée à laquelle elle s'abandonna, en relation surtout avec la montée en puissance des Républiques italiennes et leur vocation commerciale au long cours. Le négoce avec Tunis prit de plus en plus d'ampleur et se renforça avec la montée du mercantilisme et atteignit son paroxysme avec la colonisation, puis la mondialisation. Tunis était la ville du commerce, maritime d'un côté et caravanier de l'autre, selon ses échelons locaux, régionaux, nationaux et internationaux. La Médina, devenue musulmane en 698 au plus tard, après avoir été païenne, puis chrétienne sous Byzance, poursuivit son petit bonhomme de chemin, sous l'autorité de l'Islam des Steppes, sous l'égide de Kairouan (VIII^e – milieu du XI^e siècles) et passagèrement sous les Fatimides de Mahdia. Là un régime royal arabe vit le jour suite à une période durant laquelle des gouverneurs étaient venus d'Orient, avant de passer la main aux Hafssides (XIII^e-XVI^e siècle), puis à la régence des Turco-Ottomans (1574-1881), et avant que le Protectorat français (1881- 1957) ne fût établi.

2.2. Hétérogénéité culturelle

La cité reçut toutes sortes de populations venues s'y faire une place au soleil entre mer et terre ferme. Elle était une terre d'immigration. Les populations qui s'y établirent ne sont pas connues. On

mentionne des *Berbères*, des *Puniques*, des *Romains*, des *Byzantins*, des immigrés venus d'Orient (*Arabes*, *Coptes...*), outre les migrations anonymes. Sa particularité première réside dans sa capacité, de recevoir et d'accueillir, sans distinction de religion ni de race, avec ce que cela implique comme apports de tous genres. Le peuplement a dû se réaliser sous l'effet de la langue arabe et de la religion musulmane, avec une pointe de berbère. Dans le réceptacle tunisois comment les couches successives d'immigrants sont-elles devenues des citoyens, que l'urbanité caractérise et illustre ? C'est cette ligne de crête qui fait que Tunis est ce qu'elle est, avec ses lignes de force fondées sur l'accueil en tant que facteur d'enrichissement et ses lignes de faiblesse fondées sur la différenciation, en tant que disposition de survie. Or pour être fidèle à la culture tunisoise, il convient de ne pas perdre de vue les multiples facettes de sa personnalité, invisibles certes à l'œil nu, mais perceptibles à un observateur avisé. Même si le tamis de l'histoire a imposé une certaine uniformisation à son identité tardive. Tunis a assurément vécu sous le signe de l'hétérogénéité culturelle. Ainsi le territoire objet de l'étude se définit d'abord par ses dimensions géo-historique, et donc matérielles, ensuite par ses aspects immatériels et qui renvoient à l'ensemble des valeurs sociales, économiques et culturelles caractérisant l'espace souvent rapporté grâce à la mémoire des territoires ou à travers des écrits anciens, c'est ce qui va être développé dans ce qui suit.

3. IDENTITE TUNISIENNE ENTRE INCERTITUDE ET FRAGILISATION

Une identité selon Dubois (1998 : 31) est « un ensemble de valeurs, images, de concepts qui définissent la particularité locale, qui définissent l'existence d'un groupe par la délimitation d'un territoire¹ ».

¹ DUBOIS V. (1998), In « *Politiques locales et enjeux culturels* », *Revue La documentation française*, Paris, p.31.

Ainsi sa construction s'opère sur une longue période. On ne la choisit pas, on naît avec. La notion d'identité se réfère à une population d'un territoire et la distingue des autres. L'identité, c'est l'existence : un territoire n'a une identité propre que s'il est vivant et reconnu. L'identité, c'est la singularité d'un peuple par rapport à un autre, mais identité et singularité ne sont pas communautarisme. Alors que le monde se modélise, les populations ont besoin de singularités pour s'affirmer. A l'intérieur d'un territoire, de nombreuses identités peuvent cohabiter. L'identité se décline donc à plusieurs niveaux, de la rue, du quartier, au continent, en passant donc par le territoire qui nous intéresse : l'intercommunalité. Tous ces niveaux sont emboîtés les uns dans les autres. Chacun de ceux-ci peuvent être plus ou moins forts en fonction d'une personne, de sa nature, de son environnement. Elles s'entrecroisent, mais ne s'entremêlent pas.

L'identité tunisoise se perçoit comme plurielle dans le temps depuis la préhistoire jusqu'à aujourd'hui. Compte tenu des phénomènes de recouvrement, les strates antérieures ont eu tendance à s'estomper avant de disparaître, compte non tenu des précipités.

Aujourd'hui, qu'y a-t-il de punique, romain, byzantin, de syrien, d'irakien, d'égyptien, de berbère et même de turc ? Qu'est-ce qui fait que l'entité tunisoise est homogène en elle-même et singulière par rapport à autrui ? La société tunisienne se cherche de nouvelles marques. La culture lui fournira-t-elle la solution ?

La mise en récit d'un territoire de recherche nous semble dans le contexte actuel comme étant indispensable. La Tunisie post-révolutionnaire traverse une situation de crise qui affecte tous les secteurs de la vie du pays : économiques, touristiques, et sociaux. L'impact sur la culture devient évident. Les fondements des pratiques libérales et démocratiques sont combattus. En faisant irruption (en 2011), l'Islam politique pose la question

religieuse en des termes nouveaux, ce qui ne manque d'interférer sur la culture. Ainsi la matière artistique devient dérangeante. La culture locale a subi l'influence des mouvements socioculturels, ce qui a engendré un mouvement social arabomusulman rigide qui remet en cause les fondements de la démocratie. L'apparition du mouvement islamiste avec pour programme la volonté d'appliquer la *chariaa* pose en des termes nouveaux le problème de la culture entre le permis selon les « idées libérales » et l'interdit selon la « morale religieuse ». En ce sens, ce modèle a produit de nouvelles valeurs sociales qui ont engendré des tensions dans la population, entre les partisans des libéraux et les adeptes des conservateurs. D'un autre côté, certains corpus culturels ont perdu de leur envergure à cause des acceptions qui viennent de se greffer à notre société et d'affecter notre culture locale. Certaines traditions et coutumes sont désuètes, d'autres sont carrément négligées. Cette transition brutale dans la définition des habitudes et usages culturels réduit les intérêts d'une population locale à conserver et à valoriser son héritage territorial. Cela peut ruiner en conséquence un dialogue social qui vise à l'union et à la réunion autour des valeurs partageables. En revanche, les connaissances locales d'un peuple et son rattachement identitaire à un lieu restent un grand potentiel pour préserver tout un construit culturel spécifique. Cette spécificité culturelle est consolidée par plusieurs variables déterminantes pour l'identité territoriale d'une population. L'identification à un territoire contextualise l'objet d'une communication publique et oriente ses objectifs, ses intentions et ses finalités. Outre la crise idéologique, la crise économique affecte le corps social. Les difficultés économiques s'accroissent ; elles créent un état de malaise. Les services sociaux peinent à répondre à la demande. Les écoles et les hôpitaux souffrent. Dans ces conditions, la dépense culturelle devient un luxe.

S'agissant de la Tunisie, rien ne permet d'avancer que le diagnostic a été pensé en des termes démocratiques. La question de l'universalisme et du « différencialisme » n'a pas été tranchée. Les idées de modernité restent ambiguës sur le terrain des faits, « les modalités d'une articulation concrète autant que théorique de la démocratie et de la culture reste à faire² » (HERMET, 1993 : 245).

4. UNE DEMOCRATISATION CULTURELLE EST MALGRE TOUT EN MARCHÉ

4.1. Les traits de la culture

La culture soulève plusieurs débats et divise les opinions, selon les écoles, passé et présent. Elle est perçue comme étant dépourvue de neutralité, tant les modifications que subissent les modèles culturels acquis sont susceptibles de provoquer des phénomènes de rejet. La culture fonctionne comme une entité délimitée par des frontières. Elle peut s'ouvrir sur l'autre comme elle peut refuser le contact. Elle évolue dans un univers qui est traversé par des forces contraires. La médiation est un mécanisme de perméabilité et un vecteur d'acculturation. Elle se cherche sans cesse sans jamais trouver son point d'équilibre, perpétuellement tirée dans des sens opposés, surtout quand elle est instrumentalisée à des fins qui la dépassent et qui sont étrangères à sa vocation³ (BASTIDE, 1963). Alors les notions appellent des précisions.

Est-elle définissable entre groupe humain et civilisation, en tant que trait caractéristique de l'humanité ? Consiste-t-elle en la transmission de l'héritage culturel traditionnel ? Faut-il la limiter à la transmission d'un patrimoine ou y inclure les expériences d'avant-garde ? La culture

² HERMET G. (1993), *Culture et Démocratie*, Les Editions Albin Michel-Unesco, Paris, p. 245.

³ BASTIDE R. (1963), « *Problèmes de l'entrecroisement des civilisations et de leurs œuvres* », in *Traité de sociologie de GURVITCH G*, Vol 2.

s'arrê-t-elle aux thèmes qui sont de la compétence du ministère de la culture cinéma, musique, opéra, théâtre, danse, peinture, sculpture, littérature, radio, télévision, arts plastiques, et arts de la scène ? Ou bien englobe-t-elle les jeux vidéo, le design, la publicité, l'artisanat, la mode, le tourisme culturel et l'architecture ? L'UNESCO définit la culture comme étant : « L'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elles englobent, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances ⁴ » (Déclaration de Mexico, 1982)

La définition qui est donnée de la culture dans les sciences humaines diffère de celle retenue dans les usages gouvernementaux. Elle s'est ramenée pendant longtemps à la culture générale dont tout un chacun, et notamment l'honnête homme, se dote. Si l'on passe de la culture à la notion de biens culturels⁵ (Mairesse & Rochelandet 2015 : pp. 29-40), on ne peut faire l'économie du système de production qu'elle recèle. Le développement et l'expansion des technologies de l'information et de la communication est en train de métamorphoser le champ culturel qui se transforme en « une programmation mentale collective, spécifique⁶ (Hofstede, 1980), et complexe⁷ (Demorgon, 2010).

⁴ Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles (26 juillet - 6 août 1982). Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City. Consulté le 13 Juin 2017.

⁵ MAIRESSE F., ROCHELANDET F. (2015), *Économie des arts et de la culture*. Paris : Armand Colin. pp. 29-40.

⁶ HOFSTEDE G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications. Beverly Hills, CA.

⁷ DEMORGON J. (2010), *Complexité des cultures et de l'interculturel : contre les pensées uniques*. Collection : Anthropos Explorat.intercultur, Ed.Economica Anthropos, 360 pages.

La culture occupe une place forte dans les revendications de la révolution de 2011 et le « droit à la culture » a été formellement énoncé à l'article 42 de la Constitution du 27 janvier 2014. En voici un extrait : « Le droit à la culture est garanti. La liberté de création est garantie. L'Etat encourage la créativité culturelle et soutient la culture nationale dans son enracinement, sa diversité et son renouvellement, en vue de consacrer les valeurs de tolérance, de rejet de la violence, d'ouverture sur les différentes cultures et de dialogue entre les civilisations⁸. C'est donc à cet ensemble de pratiques multiformes, se développant à un moment précis de l'histoire des politiques de démocratisation de la culture en Tunisie, et relevant toutes d'une même visée, que nous nous intéressons en choisissant de faire des actions et formes de médiation culturelle patrimoniale l'objet d'investigation.

4.2.La société civile a repris ses droits sur le secteur culturel

Les associations et organisations privés sont sans doute l'un des traits les plus marquants de notre époque, à tel point qu'elles sont devenues aujourd'hui des acteurs indispensables dans la dynamique sociétale actuelle. Brodhag les définit comme : « Ensemble des individus et des groupes, organisés ou non, qui agissent de manière concertée dans les domaines social, politique et économique, et auxquels s'appliquent des règles et des lois formelles ou informelles⁹ » (2003). Ce qui semble intéressant de retenir est le caractère organisé de la société civile. En effet, la société civile peut être organisée sous une forme associative, que Brodhag définit en sus comme un « ensemble des associations autour desquelles la société s'organise volontairement et qui

⁸ Constitution de la République Tunisienne : <http://www.legislation.tn/sites/default/files/news/constitution-b-a-t.pdf>. (17 Avril 2016).

⁹ BRODHAG C. (2003), *Dictionnaire du développement durable*, Ed. Multimondes, Québec.

représentent un large éventail d'intérêts et de liens, de l'origine ethnique et religieuse, à la protection de l'environnement ou des droits de l'homme, en passant par des intérêts communs sur le plan de la profession, du développement ou des loisirs¹⁰ » (2003).

Dans la continuité de ce qui a été annoncé au début de l'article, nous poursuivons l'étude du lieu, pour rendre compte de la médiation culturelle qui prévaut aujourd'hui à l'intérieur de la Médina de Tunis et tel que défini en amont en tant qu'objet de dialogue. Et par manque de documentation en raison de la nouveauté du sujet, Nous sommes entrés en contact avec notre terrain dès le début de la recherche. L'observation s'est donc déroulée en même temps que la récolte des données.

Dans la scène culturelle tunisienne postrévolutionnaire on a remarqué l'émergence d'une vague d'artistes, de créateurs et d'amateurs obéissant aux fondements des pratiques libérales et démocratiques actuels. Leur terrain d'évolution n'est autre que le territoire dans lequel ils se meuvent, dont les limites ne dépassent pas les limites du quartier. Les intervenants, non officiels et privés, jouent un rôle non négligeable dans la dynamique culturelle. Leurs interventions sont multiples et continues. Ils s'adonnent volontairement à des projets artistiques souvent de production, de numérisation, de sauvegarde et de diffusion massive d'images représentatives du patrimoine matériel et immatériels de la Médina de Tunis. Ils sont très actifs sur les moyens de communication numériques tels que les blogs personnels et les réseaux sociaux (*Facebook, Twitter, Tumblr, Pinterest, Instagram, Google Plus, Flickr, Prisma, youtube, Vimeo, Foursquare, Snapchat...*). Le terme « société civile » est au cœur du processus de transition démocratique en Tunisie après la révolution. La

¹⁰ *Ibid.*

participation citoyenne prend de plus en plus de place grâce à la concrétisation des droits à la citoyenneté et ce dans tous les domaines. Ainsi selon Bourgeault (2005) : « La citoyenneté s'exerce aujourd'hui dans la discussion et le débat, dans la recherche des voies neuves, refusant le consensus qui répudierait la dissidence ; puis dans la participation et l'engagement solidaire, mais lucide et toujours différencié, dans l'action (et ce, tant au plan local qu'à l'échelle mondiale) ; et retour critique, évaluation [...] dans la reprise ou dans la poursuite de la discussion, le débat demeurant ouvert et donc permanent¹¹ ». Ainsi selon le même auteur la citoyenneté se veut démocratique, libre et indépendante. Elle fait davantage appel à critique par rapport à l'ordre institutionnelle et s'engage dans la vie sociale. Une citoyenneté de responsabilité solidaire¹². La période postrévolutionnaire a vu fleurir en Tunisie un nombre important d'organismes culturels non institutionnels. D'ailleurs l'une des questions que soulevait la coopération euro-tunisienne sous le régime BEN ALI était l'insuffisance du nombre d'organisation non gouvernementale et d'associations. A ce titre, une plateforme de la société civile tunisienne qui porte le nom de *jamiaty* a vu le jour en 2014. Cette plateforme regroupe les associations, les appels à projet et les financements disponibles se révèlent. Parmi les structures associatives, celles inscrites sous les rubriques art, culture et patrimoine, nous en avons recensé en Juin 2017 soit 165, rien que dans la région de Tunis¹³. Ce sont des organismes classés sous la catégorie d'associations culturelles à but non lucratif. Ce bref panorama de la

¹¹ BOURGÉAULT G. (2005). *Quelle éducation ? Pour quelle cité ?*, Éléments de réflexion pour un débat sur l'éducation à la citoyenneté. In DUHAMEL A., JUTRAS F (Éd.), *Enseigner et éduquer à la citoyenneté*. Les Presses de l'Université Laval. Québec. p143.

¹² *Ibid.*

¹³ <http://jamiaty.org/resource-center/>

Société civile tunisienne postrévolutionnaire et des ONG a permis de mettre en évidence plusieurs points. Tout d'abord, par rapport au concept de « société civile », nous avons vu que le nombre des associations culturelles a connu une évolution quantitative spectaculaire. Cette montée en puissance de ces organisations et le nombre de leurs actions nous ont permis de souligner le rôle central de certaines d'entre elles, dans des domaines laissés vacants par le gouvernement. Leur maîtrise du terrain, leur capacité à réunir les troupes ainsi que leur rapidité d'action ont fait leur réputation.

5. OCCUPATION DE L'ESPACE PUBLIC : ILLUSTRATION D'UNE MEDIATION SOCIALE

Dans ce cadre la médiation culturelle et ses retombées sur le territoire et ses composantes à travers le changement de mentalités et le développement du citoyen, mérite d'être étudiée plus en profondeur. Notre attention a été donc portée sur la genèse d'un objet de recherche à partir du terrain. Plus en détail nous nous proposons dans ce qui suit de voir comment s'articule cette action de médiation culturelle, questionner des acteurs sur leurs stratégies de communication, la production visuelle même et l'interaction qui existe entre eux. Cette partie de l'article n'a pas la prétention de couvrir exhaustivement l'étendue des éléments constitutifs de la médiation culturelle dans la Médina de Tunis. Il met toutefois en relief certaines images qui semblent incontournables dans ce champ. Le caractère foncièrement participatif de la médiation, semble à ce titre un élément clef afin de comprendre et de saisir cette pratique. La connaissance approfondie du territoire, de ses ressources existantes et de ses systèmes d'information et communication figurant parmi les objectifs visés.

Comme démontré en amont la Médina de Tunis n'est pas que des monuments et des édifices, c'est aussi une communauté

composé d'usagers du quartier, de commerçants, d'habitants... Le tissu social y est diversifié. Mais paradoxalement les habitants ne manifestent aucun intérêt pour leur territoire. Cette rupture du dialogue entre l'utilisateur et son environnement n'est pas sans conséquence. Tel est le postulat de l'atelier de Design collaboratif EL WARCHA qui a fait de la communauté locale un élément central dans l'action de médiation culturelle de proximité. Depuis leur création les associations culturelles accueillent et accompagnent des artistes tunisiens et étrangers qui s'intéressent de près à la Médina de Tunis pour y développer des créations en espace public avec les usagers du territoire, via un programme spécifique de Résidence artistique¹⁴. El Warcha est un projet porté par l'association L'art Rue, une fabrique d'espaces artistiques qui œuvrent au cœur de la médina de Tunis et s'intéresse au décloisonnement des quartiers, des communautés en créant du lien social entre des groupes et des individus qui ne se côtoient pas spontanément. C'est dans ce contexte que le designer Benjamin Perrot en collaboration avec les enfants de la Médina, ont donné lieu en 2016 à un atelier pédagogique d'expérimentation artistique. Un dialogue s'est alors établi entre l'art, le territoire et les enfants de la médina à travers un dispositif de conception participative et citoyenne de l'espace public. Le geste de création s'est ainsi démystifié grâce à cette expérience artistique innovante, qui a mobilisé les jeunes usagers du quartier autour de projets créatifs au service de leur communauté en fabriquant du mobilier design qui ont été l'objet de multiples expositions urbaines au sein même du territoire. La figure 1 met en exergue l'interaction qui existe entre l'artiste et les acteurs de la médiation qui

¹⁴ Une résidence artistique désigne l'octroi temporaire, par une institution publique ou privée, d'un espace à un artiste, afin de favoriser la création et l'exposition d'œuvres d'art, ou l'élaboration de spectacles vivants ou filmés. (Source Wikipédia 2017)

se partagent équitablement l'action de création ; la notion de supériorité de l'artiste par rapport au public y est inversée ici. Ce sont les participants qui ont le monopole de la création et l'artiste de l'accompagnement. Par conséquent les enfants du quartier de la vieille ville prennent conscience du rôle important qu'ils jouent dans cette action de mise en valeur de leur territoire et se transforment ainsi en citoyens engagés. Un rapport d'appartenance est né entre les habitants et leur espace de vie travers des notions tels que : rapprochement, frottement, proximité, création de lien, convivialité, etc, ont été convoqué afin d'alimenter la charge créative des acteurs de la communauté locale et créer ainsi le cadre de ces ateliers participatifs. L'objectif a été la sensibilisation de l'enfant à la notion de citoyenneté et de patrimoine. Le résultat créatif liée au projet (cf. Figure 2) est expérimental, peu élaboré voire minoré sur le plan esthétique. Le geste artistique se limite à une pratique de recherche, de tâtonnement et de trouvaille. Sommes-nous face à une médiation où ce n'est pas tant l'objet de la création qui intéresse, mais bien le temps de la création et le dispositif engagé ? En effet les artistes ont offert à l'enfant de la Médina un milieu, un matériel, et une technique susceptibles d'aider, de préparer les chemins sur lesquels il s'est lancé à la redécouverte du territoire, selon ses aptitudes et son goût. Ces derniers se sont plus concentrés sur l'élan et la liberté d'expression de l'enfant, que sur la réalisation technique de l'objet de création. Ce n'est plus la capacité à représenter le monde qui est sollicitée chez l'enfant, mais plutôt sa capacité à exprimer son univers et sa vision personnelle de l'environnement. Ainsi la nouvelle fonction de l'artiste dans ce contexte consiste à donner à voir le territoire différemment, le questionner à travers ses usagers et le réécrire subjectivement via une action co-créative. De ce fait ce dernier est-il en train de mettre ses compétences au service d'une action

d'éducation citoyenne dans l'espace public ? Si l'éducation citoyenne est au centre des préoccupations des artistes d'aujourd'hui, son rôle deviendra-t-il alors à la fois artistique, social et politique ? De ce fait il est clair que c'est le déroulement créatif qui prime sur l'objet fini, ce qui procure à l'objet une fonction sociale au-delà de sa dimension purement utilitaire.



Figure 1 : Photo représentative de l'interaction entre les acteurs de la médiation culturelle de l'atelier El warcha.



Figure 2 : Production de mobilier urbain d'El warcha.

L'idée de cohésion sociale en rapport avec le territoire de la médina s'est manifestée d'une manière saillante à travers plusieurs supports de communication diffusés dans la vieille ville réunissant autour d'eux d'une manière totalement improvisée des intervenants qui sont des usagers des lieux de multiples horizons (professionnel, âges, ethnie, culture...). Toute personne peut faire partie de l'action de communication en publiant avec l'aide des associations culturelles implantés sur les lieux un

article, un poème, des songes, des photos... L'objectif est de faire participer les différents niveaux socioculturels des habitants du quartier à la construction identitaire des lieux. Ces supports représentent un univers de prédilection pour expérimenter de nouvelles méthodes de communication territoriale impliquant art, territoire et population. Ils se sont imposés comme des supports documentaires reflets des lectures analytiques et personnelles du territoire. Ces supports sont affichés dans les commerces et les cafés du quartier ou via les réseaux sociaux en particulier *Facebook*. En voici un exemple (cf. Figure 3) d'appel à participation pour la contribution à l'élaboration d'un des numéros d'un journal dédié à la médina. Ce qui est important à relever c'est que les annonces sont rédigées en arabe vernaculaire tunisien : *ederja*, c'est adire dans la langue usuelle du territoire et des locaux ; dans un souci surement de proximité mais aussi de « non intimidation ». Ce retour aux sources à travers la langue s'est imposé comme une évidence dans l'univers médiatique dédié à la médina de Tunis. Le succès du retour en force dans les supports de communication de l'arabe vernaculaire tunisien tient à la volonté de rester fidèle à la langue du peuple et du territoire. Ainsi amorcé par une génération d'artistes et bloggeurs, particulièrement actifs sur internet depuis la révolution. Nous remarquons aussi que même l'image photographique utilisée vise à mettre en valeur Tunis à travers le portrait de ses usagers à partir d'un *shooting* au Smartphone et portant sur des occupants de la Médina rencontrés au hasard et dont l'image et l'histoire est diffusée sur les réseaux sociaux *Tumblr*, *Facebook* et *Instagram*. Cette matière photographique à l'allure d'un webdocumentaire¹⁵ se présente comme un

¹⁵ *Le web-documentaire* est un moyen d'expression récent issu du genre journalistique et adapté à internet. L'objectif est de produire une narration web qui mêle texte, image et son. Le web-

hommage aux usagers des vieilles villes (les habitants, commerçants, artisans, etc) et au lieu historique qui les contient. Ce projet a offert un accès inédit à tous afin de poser un regard et saisir des images d'un patrimoine en péril. L'approche est documentaire et la démarche est artistique et citoyenne. Les photographies (qui représentent un capital patrimonial précieux) sont diffusées dans le monde entier via des dispositifs médiatiques multiples et divers (expo, *print*, réseaux sociaux...). Ces initiatives sont multiples dans le paysage culturel et patrimonial de la Médina de Tunis. Elles sont complètement indépendantes et privées. Elles ne relèvent d'aucune institution étatique. Ce sont des actions culturelles spontanées via des moyens de communication divers des plus conventionnels (tables rondes, livres, articles, promenades...), mais surtout des plus modernes et des plus sophistiqués (forums, *Blogs*, *Facebook*, *Twitter*, *instameet*...) dans les limites des instruments de travail disponibles. Ces projets essentiellement visuels enrichissent considérablement l'expérience de la médiation culturelle dans la Médina de Tunis. Cette production créative a favorisé la mise en valeur des caractéristiques des lieux. L'aspect spontané et la présence humaine sur les images a créé une proximité et un dialogue avec le territoire et ses composantes. Il est question de présenter des images qui donnent à voir ce que le visiteur potentiel verra réellement devant lui. Le langage familier (*ederja*) est aussi fortement repris sur les supports de communication. La nouvelle image médiatique du territoire de la médina de Tunis est « ordinaire¹⁶ » (Paillard, 2014 :

documentaire prend sa source à partir de faits réels mais avec un travail particulier sur la scénarisation de la production. (Source : <https://primabord.eduscol.education.fr/qu-est-ce-qu-un-web-documentaire>

¹⁶ PAILLARD J. (2014), "La "photo ordinaire" : récit des banalités quotidiennes sur les réseaux sociaux en ligne. Analyse des usages photographiques sur

77). Sommes-nous devant une image sociale du territoire ?



Figure 3 : Exemples de support de communication territorial sur Facebook

6. LA COHESION SOCIALE AU SERVICE DE LA COMMUNICATION TERRITORIALE

Notre propos s'est construit sur la base des observations préliminaires effectuées dans la Médina de Tunis et son interaction avec le territoire et son public. L'étude du territoire et l'observation de la nature des liens entre les individus nous ont conduits à saisir des discours, et appréhender des expériences communicationnelles, individuelles et collectives qui semblent privilégier l'écoute et la considération de l'autre.

Un des grands enjeux de la scène culturelle indépendante d'aujourd'hui en Tunisie est l'occupation de l'espace public, qu'il n'avait pas été possible d'investir à loisir pendant des décennies. Cette mission sociale est mise en avant par une majeure partie des associations qui privilégient une politique d'intégration au territoire à travers une série de projets : des activités pédagogiques, pour différentes cibles, mais via l'organisation d'activités et d'événements dans des lieux en difficulté sociale. À partir de cette analyse, nous avons tenté de montrer comment l'action culturelle aux moyens des différents

dispositifs de médiation a mis en avant les valeurs propres à la Médina de Tunis à travers la participation du grand public. L'image matérielle et cognitive a dépassé la représentation classique du territoire à travers des photos de paysages ou de monuments. Celle-ci est plus humaine, conviviale et participative. En effet les dispositifs médiatiques présents traduisent une image « vraie » des lieux sans artifices. Le citoyen façonne ainsi lui-même les représentations et les discours y relatifs. Les associations accompagnent cette création de l'image identitaire du territoire. *In situ* et sur le web dynamique. Elles lancent et développent sa présence auprès de la population locale et des médias sociaux grâce à des méthodologies et des outils actuels, participatifs et collaboratifs multiples et divers.

Cette démarche collective a impliqué des acteurs : un ou plusieurs artistes professionnels et des citoyens membres de la communauté de la Médina. Les ateliers se sont définis comme un accompagnement qui s'appuie sur un dispositif de création visuelle. Les songes, les paroles et les images ont fusionné durant l'activité créatrice pour aider chacun des acteurs de la médiation à trouver un ou plusieurs dispositifs de communication qui lui corresponde. Une panoplie de mediums ont été utilisés (photos, dessins, blogs, sites...). Ses moments de « médiation culturelle » ont favorisé l'interaction entre les arts, le territoire et les usagers de ce dernier et la prise en compte du secteur culturel et de ses acteurs. De ce fait ses projets sont reconnus plus pour leur engagement politique et citoyen à l'égard d'un territoire que pour leurs performances artistiques (techniques académiques et créatives). Ainsi ses projets ont favorisés la prise de parole des habitants de la Médina et leur a permis de révéler leurs préoccupations surement dans une perspective d'un « mieux être ». D'autre part cette mise en relation de l'acte créatif et des publics dans leur espace de vie a visé à aménagé des conditions favorables à une sensibilisation

Instagram", Mémoire soutenu à l'Université Grenoble Alpes, p 77.

à travers l'appropriation de l'espace par l'individu.

Certains militants associatifs de Peuple et Culture¹⁷ (Chosson et al. 1995) luttant contre les inégalités culturelles, estiment que la collection d'information, et non pas nécessairement de connaissances, à transmettre passe de préférence par le questionnement, la discussion et l'observation, lors de rencontres bien orientées mettant en présence des amateurs et des artistes confirmés, hors de toute démarche scolaire, selon une démarche qui était à l'honneur dans les compagnonnages ou l'apprenti apprend en observant le maître. L'objectif étant de « donner à l'art sa fonction politique par une vraie place dans la société civile¹⁸ ». La médiation qui s'articule aujourd'hui dans la Médina de Tunis est à placer sous le signe de « rendre la culture au peuple et le peuple à la culture »¹⁹ (Laplace-Claverie & Baudelot, 2014) en portant un regard politique sur la vie culturelle et un regard culturel sur la vie politique. Par conséquent la médiation culturelle a réduit l'écart entre l'art, et les populations occasionné par les barrières culturelles, éducatives, ethnoculturelles, économiques, sociales, psychologiques, linguistiques, etc.

Cette démarche a restauré le lien social et a invoqué des socialités en lien avec le

territoire. Des liens se sont vus tissés entre l'individu et la collectivité. Cette transformation des rapports sociaux avec le territoire grâce à la médiation culturelle lui a permis une meilleure valorisation.

Les projets de médiation ont donné lieu à de nouvelles dynamiques territoriales. S'appuyant sur l'expérience personnelle et le vécu de chacun, les médiateurs ont tenté de révéler une signification du territoire au-delà de la simple communication d'informations. Ils ont cherché également, par la provocation, à éveiller la curiosité, titiller l'imaginaire, plutôt que transmettre un savoir froid, sec et vieux.

L'espace de la Médina de Tunis a renforcé la charge artistique et créative des participants et par conséquent du projet qui en a découlé. Ainsi la médiation culturelle revêt des caractères sociologique et sémiotique, dans le premier cas en situant l'art dans son contexte social et dans l'espace public et, dans le deuxième cas en le définissant, selon Lamizet comme « un système de signifiants qui représente la sociabilité en lui donnant un sens pour nous-mêmes et pour les autres²⁰ » (2000 : 40). Il continue : « la médiation représente l'impératif social majeur de la dialectique entre le singulier et le collectif [de la sociabilité] et de sa représentation dans des formes symboliques²¹ ». Ainsi nous pouvons définir selon la même source que « les relations publiques sont assimilées à un ensemble de techniques de communication destinées à donner une image favorable à une personne ou une organisation publique ou privée, développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et de multiples publics²² » (Sauces : 2011). Ainsi l'implication du citoyen a été un moyen de

¹⁷ CHOSSON J-F., VIVODTZEV C., BAUDELOT C., BEAUMONT C., TEYSSANDIER M. (août 1995), *Peuple et Culture 50 ans d'innovation au service de l'éducation populaire*, Editions Peuple et Culture, 109 pages.

¹⁸ CHATAIN G (20.Mars.2012), "Le Monde" donne la parole à ceux qui font bouger les régions dans le domaine culturel. LE MONDE. Consulté le 05 Janvier 2018.

http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/03/20/faiseurs-de-culture-manee-teyssandier-atulle_1672716_3246.html#LKr5fb4HyFPgDKt7.99

¹⁹ LAPLACE-CLAVERIE C., BAUDELOT C. (2014), "Rendre la culture au peuple et le peuple à la culture" in "Courants d'art, l'enjeu des pratiques culturelles et artistiques amateurs", *Peuple et Culture* Publication de l'INJEP n° 71.

<http://www.peuple-et-culture.org/spip.php?article71>. (03 Mai 2017)

²⁰ LAMIZET B. (2000), *La médiation culturelle*, Ed. L'Harmattan, p.40.

²¹ *Ibid.*

²² SAUCES V. (2011), *Communication*, session 2 : les relations publiques. Cours de Licence 3 Tourisme et Développement, département CETIA, Université Toulouse 2, Le Mirail.

promouvoir le territoire par des outils de communication dans le but d'établir, de maintenir ou de d'accroître la sociabilité avec les personnes intéressées par le territoire (habitants, usagers, passionnés des lieux...). Les relations publiques apparaissent comme un élément fort de la communication territoriale puisqu'il s'agit d'un moyen de créer, de « faire connaître », et d'entretenir une image gratifiante et attractive du territoire auprès du public.

Eveiller, sensibiliser, former et « faire participer » à la construction d'une société démocratique innovante et créative dans une perspective de transformation sociale d'appropriation territoriale telle est le postulat des associations culturelles d'aujourd'hui dans la Médina de Tunis.

Le public est un maillon essentiel en tant que cible et acteur dans le lien culturel. Il est l'enjeu du lien recherché au moyen de la communication et du langage. Le processus de mise en œuvre du lien est éducatif, en tant que mode de régulation sociale.

Il procède d'une politique de démocratisation par-delà l'aspect élitiste qui caractérise la sphère culturelle. La politique culturelle est appelée à prendre appui sur la communication pour assurer le transfert de l'information en la faisant passer. Mais aussi sur la dynamique socioculturelle dans la sphère des centres culturels, des associations..., et des lieux d'animations sociologiques. Les bouleversements que connaît la Médina de Tunis suite à l'exode rural massif en direction des côtes, à la création rapide de nouveaux quartiers populaires, font sentir le besoin de créer des ensembles unis et capables de vivre à l'abri de la tentation idéologique et de la dérive marginale, avec le souci de favoriser le « vivre ensemble ».

7. CONCLUSION

Le dispositif de communication que nous avons soumis à l'analyse dans cet article a été un procédé de mettre en exergue le « fait participatif », la «

collectivité » et la « promotion patrimoniale ». Les outils visant la valorisation du territoire et sa promotion ont changé d'aspect ; ils ont pris la forme de ce que nous appelons désormais la communication sociale, collaborative et participative. Ce nouveau mode de communication devient le principal moteur d'interaction et de cohésion entre les organismes culturels, les habitants de la médina de Tunis et le territoire. Il contribue ainsi à l'élaboration d'une certaine image identitaire du territoire. Capable de sensibiliser les citoyens et de les unir sur un territoire dans une démarche de communication participative. L'action culturelle tunisienne s'est ainsi appuyée sur deux piliers : démocratiser la culture et promouvoir le territoire. La valorisation du territoire patrimonial et son développement touristique est en train de se faire à travers des supports de communication sont des scènes du « théâtre de la vie », dont les acteurs sont les passants, les habitants, les commerçants, les usagers de la médina. Ce sont des reproductions fidèles et sans retouches du quotidien du territoire. Ici la photographie brute à vocation documentaire met en avant l'endroit, les faits et les sujets de la façon la plus conforme possible.

Transformer l'image d'un territoire en difficulté en un territoire attractif est un défi majeur pour un pays en pleine transition démocratique. Cet ancrage territorial permet une meilleure maîtrise de ses ressources matérielles (naturelle ou au niveau de l'infrastructure) ou immatérielles (patrimoine culturel local, savoir-faire et pratiques distinctives du territoire).

Ainsi la médiation culturelle peut jouer un rôle dans la lutte contre les tensions sociales qui traversent les groupes de conditions différentes. La démocratie culturelle est à ce prix, en tant que stratégie politique alternative. Au nom du slogan : « égalité d'accès à la culture », autrement dit faire en sorte que l'offre culturelle ne soit pas un privilège réservé aux initiés et aux nantis. Alors surgit la

question du sentiment d'indignité qui pourrait affecter ceux qui ne possèdent pas d'emblée les clés de compréhension, les codes et les repères qui, fournis, les rendent à même de comprendre. Sinon servir à chaque catégorie sa culture, celle à laquelle il a accès et à laquelle il est habitué.

Bibliographie

1. BASTIDE Roger. (1963), « *Problèmes de l'entrecroisement des civilisations et de leurs œuvres* », in *Traité de sociologie de GURVITCH G*, Vol 2.
2. BOURGEAULT Guy. (2005). *Quelle éducation ? Pour quelle cité ?*, Éléments de réflexion pour un débat sur l'éducation à la citoyenneté. In DUHAMEL A., JUTRAS F (Éd.), *Enseigner et éduquer à la citoyenneté*. Les Presses de l'Université Laval. Québec.
3. BRODHAG Christian. (2003), *Dictionnaire du développement durable*, Ed. Multimondes, Québec.
4. CHATAIN Girard (2012), *"Le Monde" donne la parole à ceux qui font bouger les régions dans le domaine culturel*. LE MONDE. http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/03/20/faiseurs-de-culture-manee-teyssandier-atulle_1672716_3246.html. (05 Janvier 2018).
5. CHOSSON Jean-François. (août 1995), *Peuple et Culture 50 ans d'innovation au service de l'éducation populaire*, Editions Peuple et Culture, 109 pages.
6. Constitution de la République Tunisienne (2015).<http://www.legislation.tn/sites/default/files/news/constitution-b-a-t.pdf>. (15 février 2017).
7. Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles (26 juillet - 6 août 1982). Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City. (13 Juin 2017).
8. DEMORGON Jacques. (2010), *Complexité des cultures et de l'interculturel : contre les pensées uniques*. Collection : Anthropos Explorat.intercultur, Ed.Economica Anthropos, 360 pages.
9. DUBOIS Vincent. (1998), In « *Politiques locales et enjeux culturels* », Revue La documentation française, Paris.
10. HERMET Guy. (1993), *Culture et Démocratie*, Les Editions Albin Michel-Unesco, Paris.
11. HOFSTEDE Geert. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications. Beverly Hills, CA.
12. [http://jamaity.org/resource-center/\(23 Juin 2017\)](http://jamaity.org/resource-center/(23%20Juin%202017)).
13. LAMIZET Bernard. (2000), *La médiation culturelle*, Ed. L'Harmattan.
14. LAPLACE-CLAVERIE Christophe., BAUDELLOT Corinne. (16 janvier 2014), *"Rendre la culture au peuple et le peuple à la culture" in "Courants d'art, l'enjeu des pratiques culturelles et artistiques amateurs"*, *Peuple et Culture* Publication de l'INJEP n° 71. <http://www.peuple-et-culture.org/spip.php?article71>(13 février 2017).
15. MAIRESSE Francois., ROCHELANDET Fabrice. (2015), *Économie des arts et de la culture*. Paris : Armand Colin.
16. PAILLARD Julie. (2014), *"La "photo ordinaire" : récit des banalités quotidiennes sur les réseaux sociaux en ligne. Analyse des usages photographiques sur Instagram"*, Mémoire soutenu à l'Université Grenoble Alpes.
17. SAUCES Vincent. (2011), *Communication, session 2 : les relations publiques*. Cours de Licence 3 Tourisme et Développement, département CETIA, Université Toulouse 2, Le Mirail.

Impact de l'Intelligence Emotionnelle sur les Performances des Etudiants

Chayma El Ameri, Ines Naffouti

*Département Informatique - Département des sciences économiques et gestion, ISET Nabeul
Campus Universitaire Mrezgua - 8000 nabeul*

chayma.ameri@gmail.com

naffoutiines@yahoo.fr

Résumé— Depuis une période relativement récente nous assistons à une évolution dans les métiers de l'éducation qui font partie des « métiers émotionnels » où l'intelligence émotionnelle représente un vecteur d'action et un nouveau critère déterminant pour l'obtention du bien-être et de l'amélioration des performances des individus.

Saisir l'importance de la dimension émotionnelle dans les pratiques enseignantes est le noyau de cette étude qui vise à connaître l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les performances des étudiants.

L'expérimentation a été menée auprès des étudiants de la première année de licence en sciences économiques et de gestion au sein de l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques (ISET) de Nabeul. Nous avons choisi le module « Projet Professionnel Personnalisé PPP » pour réaliser cette expérimentation qui s'est déroulée en deux étapes : on a choisi au début les enseignants en se basant sur des tests d'Intelligence Emotionnelle, ensuite on a évalué et interprété l'évolution des étudiants à travers des questionnaires visant à savoir l'impact de l'intelligence émotionnelle sur leurs performances.

Mots Clés— Intelligence émotionnelle, Quotient Intellectuel, QI, QE, compétences émotionnelles, Enseignement, développement des compétences...

I. INTRODUCTION

Dés qu'on se réveille le matin et jusqu'à ce qu'on se couche la nuit, on passe la plupart de notre temps à ressentir des émotions.

On ressent la joie quand on apprend une bonne nouvelle, on ressent la fierté quand on accomplit une tâche avec succès, on ressent la colère à l'encontre de la tyrannie... On ressent un tas d'émotions comme la déception, la peur, la haine, l'amour, la satisfaction, l'envie, la rancune, la tristesse, le dégoût, le mépris, le remord, la crainte, l'optimisme...

Notre quotidien est un mélange d'émotions diverses, pourtant on persiste à les ignorer et à prendre au léger leurs impacts sur nos décisions, sur nos actions et même sur le déroulement de notre vie.

Ces émotions peuvent influencer notre bien être : combien on se sent serein, fière, optimiste, confiant et épanoui...

Elles peuvent aussi influencer notre état de santé que ça soit physique ou mentale. Prenons l'exemple des problèmes de santé liés au stress et à la colère : si le stress s'installe dans notre vie il peut en résulter l'hypertension, la fatigue, la dépression et même des problèmes cardiaux...

Notre état émotionnel peut également influencer notre performance à n'importe quel domaine vu qu'une personne qui est épanouie est une personne productive.

A part la santé, le bien être et la performance, nos émotions ont un impact sur nos relations avec autrui, comme l'exemple de l'effet de l'ingratitude ou la reconnaissance [1]...

En enseignement et comme dans n'importe quel volet de notre vie, les émotions ont été mises à l'écart et durant des années on s'est contenté seulement de l'Intelligence Intellectuelle des apprenants tout en négligeant toute autre forme d'intelligence possible.

Pour répondre à cette problématique, une première partie doctrinale sera réservée à la détermination du cadre théorique de l'intelligence émotionnelle, et une partie empirique sera consacrée à l'analyse de l'impact de cette compétence sur le développement de l'apprentissage chez l'apprenant et ce, à travers l'utilisation des méthodes pédagogiques adéquates et novatrices.

II. MESURE DE L'INTELLIGENCE HUMAINE

A. Le Quotient d'Intelligence « QI »

Durant des années, on s'est contenté, pour mesurer l'intelligence humaine, du « Quotient Intellectuel », appelé aussi QI : un numéro qui est supposé prédire l'avenir des humains, prédire leurs défaites ou leurs échecs...

Si nous revenons un peu sur l'histoire du QI, ce dernier a été introduit en 1912 par le psychologue allemand « Louis William Stern », mais à l'origine il a été fondé par le psychologue anglais « Charles Spearman » et il s'appelait à l'époque le « facteur G » pour dire « facteur Général ».

Ce psychologue a découvert l'existence d'une relation entre les performances scolaires des élèves à travers les disciplines. Il a traduit par la suite cette relation sous la forme d'un facteur ou d'un dénominateur commun : par exemple il a démontré qu'un élève qui excelle en anglais, a de fortes chances d'exceller aussi en mathématiques... Ce dénominateur est bien le « facteur G » [2].

B. Limites du Quotient Intellectuel

Le fait d'exceller dans certaines disciplines, comme l'exemple de réussir en mathématiques ou en anglais, peut être dû au fait que ce que l'étudiant appelle pour réussir en mathématique, en termes de ressources et effort, est proche de ce qu'il mobilise pour réussir en Anglais et non pas à cause de

l'existence de ce facteur général [2], malgré ça, nous voilà après plus d'un siècle entrain d'essayer de mesurer l'intelligence humaine en se référant aux tests du QI qui permettaient seulement d'évaluer les capacités cognitives de l'individu, mais la question qui se pose est :

Est ce que l'intelligence humaine consiste seulement en les capacités cognitives de l'individu?

Est-ce que ces tests peuvent prédire l'échec ou la réussite d'un individu ?

Les résultats de ces tests nous poussent réellement à réfléchir à nouveau à la notion d'intelligence humaine.

A titre d'exemple, le QI de certains tueurs en série tels que «Ted Bundy» et «Edmund Kemper», qui étaient responsables de la mort de plusieurs personnes, était de l'ordre de 140 [3] !!

Ont-ils vraiment réussis leurs vies?

Est-ce ça l'intelligence qu'on pourchasse?

On peut être un « génie » sans avoir un QI élevé et on peut réussir dans sa vie sans pourtant avoir un QI élevé...

Du coup, cette théorie ne souligne qu'une toute petite partie de l'intelligence, mais en aucun cas elle ne peut définir ou mesurer l'excellence humaine et c'est la raison pour laquelle on l'appelle « Quotient Intellectuel » et non « Quotient d'Intelligence » [4].

C. L'intelligence humaine : Définition

Selon le dictionnaire Larousse «l'intelligence est un élément important qui nous permet de s'adapter à une situation donnée et de choisir des moyens d'action en fonction des circonstances».

C'est un phénomène très complexe et le fait de se fier seulement au quotient intellectuel pour la mesurer réduit le comportement humain aux intelligences linguistiques, mathématiques, logiques... et minimise ainsi l'importance des autres formes d'acquisition du savoir possibles.

Donc pour arriver à comprendre et à mesurer l'intelligence humaine nous devons tout d'abord la voir à partir de plusieurs angles et non d'un seul.

A part les facteurs cognitifs, il existe bien d'autres facteurs qui entrent en jeu dans la réussite d'un étudiant : nous devons prendre la motivation en considération, l'estime de soi, l'autodiscipline, la consistance, la détermination...

Alors, pour réussir dans les études et dans la vie, faut il avoir des compétences d'ordre émotionnel à part les compétences cognitives?

III. L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE IE

A. Définition de l'Intelligence Emotionnelle

Depuis quelques années, et après le best-seller du journaliste et scientifique « Daniel Goleman » intitulé «l'intelligence émotionnelle», on s'intéressait à ce qui s'avère être une autre forme d'intelligence encore plus importante que l'intelligence rationnelle et qui est l'intelligence émotionnelle [1].

L'Intelligence Emotionnelle a été découverte au début des années 90, mais elle n'a été vulgarisée au grand public que dans les dernières années.

Si on voulait bien définir cette intelligence, on comparera les émotions à des panneaux signalétiques qu'on rencontre en route. Ces signaux permettent de vous avertir de quelque chose dans votre environnement (virages, sortie, sens interdit, vitesse, radar...).

Il ya 2 catégories de personnes : il ya d'un côté ceux qui suivent ces signaux et les prennent en considération dans leurs prise de décision et d'un autre côté ceux qui les ignorent, ils voient l'information mais qui ne l'intègrent pas dans leur manière de pensée et ne la transforme pas en action....

L'Intelligence Emotionnelle est une Intelligence qui vous permet de capter des informations en route qui sont nécessaires pour vous, et qui vous permet par la suite d'adapter le comportement le plus adéquat dans une situation particulière que ça soit pour une prise de décision, gestion de conflits, une action [5]...

B. Compétences en Intelligence Emotionnelle

Lorsqu'on parle de l'Intelligence Emotionnelle on parle de la capacité d'un individu à :

- Identifier ses émotions et ceux des autres : c'est le fait d'être capable de décrypter ses émotions et ceux des autres, arriver à identifier mon propre ressenti, savoir si je suis déçu ou si je suis fâché, arriver à identifier ce que l'autre ressent pour pouvoir par la suite agir, savoir si l'autre est fâché ou s'il est triste...
- Comprendre ses émotions et ceux des autres : c'est le fait de comprendre le pourquoi des choses: pourquoi je suis fâché ou pourquoi l'autre l'est...
Comme disait Lao-Tseu : « Connaître les autres, c'est sagesse. Se connaître soi-même, c'est sagesse supérieure. »
- Exprimer ses émotions : c'est être capable de verbaliser les émotions et de communiquer à l'autre notre état et notre ressenti et c'est déjà ça la base de la communication saine...
- Utiliser convenablement ses émotions : comme disait Aristote « N'importe qui peut se mettre en colère c'est facile. Ce qui est difficile c'est de le faire dans la bonne mesure, au bon moment »
- Réguler et contrôler ses émotions: c'est le fait de savoir quand hausser ou quand baisser, comme le cas de la gestion de conflits ou encore le cas de faire face aux tentations (suivre un régime...) [1].

IV. L'IE AU CŒUR DE L'ENSEIGNEMENT

La pédagogie n'est plus seulement une méthode éducative de transmission de connaissance et de savoir, mais plutôt une science orientée de plus en plus vers l'étude de l'état psychique et perceptif de l'apprenant parce qu'actuellement la question qui se pose n'est plus de savoir si un étudiant est intelligent ou pas, mais de connaître ses formes d'intelligences les plus dominantes [6].

Dans le processus d'acquisition du savoir et des compétences, deux acteurs majeurs interviennent : l'enseignant et l'étudiant.

Chacun d'entre eux a son rôle, mais, dans cette étude, on a va mettre l'accent sur l'enseignant, voulant ainsi savoir s'il joue un rôle dans l'échec ou la réussite de ses étudiants et si son intelligence émotionnelle lui permettrait ou non d'accroître les compétences de ses étudiants.

Alors comment les compétences émotionnelles de l'enseignant, reconnues aujourd'hui comme une compétence professionnelle, impactent le développement des compétences cognitives et émotionnelles des apprenants?

Le rôle de l'enseignant peut être résumé en deux grandes parties fondamentales:

A. Développement des Compétences Cognitives

Le rôle principal de l'enseignant c'est la transmission de l'information. Dans ce cas de figure il sera le centre du processus d'apprentissage, transformant ainsi l'étudiant en un récepteur passif. Le problème avec cette transmission c'est qu'elle offre du savoir sans aucune saveur.

Ainsi, développer les compétences cognitives des étudiants nécessite que l'enseignant :

- Utilise des supports de cours diverses pour stimuler la réflexion et la capacité de raisonnement des étudiants ;
- Organise et diversifie le contenu du cours pour susciter leurs curiosité ;
- Prend en considération l'implication et l'engagement des étudiants dans l'évaluation par la suite...

Toutefois, c'est vrai que les enseignants arrivent à capter le temps des étudiants puisque la présence en classe est obligatoire, mais ils n'arrivent en aucun cas à capter leur attention et c'est ça le défi majeur auquel les enseignants font face actuellement [6].

B. Développement des Compétences Emotionnelles

Nos émotions additionnées à nos connaissances intellectuelles définissent notre compréhension la plus profonde et la plus complexe de qui nous sommes, de ce qui nous entoure, de ce que nous devons faire et de comment le faire.

Donc outre la transmission de l'information, l'enseignant doit jouer le rôle d'un facilitateur qui accompagne ses étudiants dans la découverte et le développement d'autres dimensions d'intelligences ce qui veut dire qu'il ne doit pas viser uniquement la compréhension intellectuelle des choses mais apprendra à ses étudiants aussi comment percevoir et ressentir en profondeur, c'est-à-dire comment utiliser et intégrer ses atouts émotionnels dans l'acquisition et l'application de la connaissance et le développement de ses facultés [1].

En d'autre terme, l'enseignant doit :

- Eveiller en l'étudiant son sentiment d'appartenance au groupe ;
- Accompagner l'étudiant pour une prise de conscience ;

- Offrir un accompagnement qui se focalise sur la personnalité de chaque apprenant ;
- Témoigner de l'empathie et de la bienveillance.
- Inciter les étudiants à s'exprimer...

V. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

L'objectif de cette partie est de dégager l'impact ou l'effet de l'utilisation de la compétence de l'intelligence émotionnelle des enseignants sur l'acquisition des apprentissages et le développement des compétences interpersonnelles des étudiants.

Notre analyse permettra aussi de découvrir les méthodes pédagogiques innovatrices permettant de cultiver l'intelligence émotionnelle des étudiants, un atout majeur en faveur d'un apprentissage performant.

Dans un premier temps on va sélectionner deux enseignants parmi dix, pour enseigner le module transversal « Projet Professionnel Personnalisé » PPP, à quotients d'intelligences émotionnelles extrêmement divergents.

La sélection a été effectuée à travers l'utilisation du test d'évaluation de l'intelligence émotionnelle BAR-ON, publié par le psychologue australien Nicolas Schutte en 1998 et disponible sur le lien suivant : <http://www.psychomedia.qc.ca/tests/test-evaluation-de-l-intelligence-emotionnelle-de-schutte> [7].








Ce test comprend 33 affirmations/questions pour lesquelles l'enseignant doit indiquer à quel point, sur une échelle de 1 à 5, il est en accord ou en désaccord.

Le résultat du test sera sous la forme d'un score qui varie entre 33 à 165, accompagné d'un tableau illustrant les différentes compétences liées à l'Intelligence Emotionnelle (pondérations).

Par la suite on a choisi deux enseignants : un enseignant à quotient d'intelligence émotionnelle QE le plus élevé (Score = 153) et un autre à QE le plus faible (Score = 100).

Le tableau I illustre le résultat du test passé par l'enseignant ayant le QE le plus élevé.

TABLEAU I
SCORE RELATIF A L'ENSEIGNANT AYANT LE QE LE PLUS ELEVE

Évaluer ses propres émotions	4.00	
Évaluer les émotions chez les autres	4.57	
Exprimer ses émotions	4.50	
Gérer ses propres émotions	4.88	
Gérer son impact sur les émotions des autres	5.00	
Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes	4.50	
Indéterminé	4.40	

Dans un second temps, cette étude s'est conduite à l'aide de deux groupes d'étudiants qui ont suivi le même module PPP pendant un semestre (du 6 février 2019 au 20 Mai 2019) : le premier groupe (groupe 1), composé de 68 étudiants, a été coaché par l'enseignant à QE élevé tandis que le second groupe comportant 64 étudiants (groupe 2) a été accompagné par l'enseignant ayant un QE faible.

A la fin du semestre, on a adressé un questionnaire aux deux groupes d'étudiants pour montrer la relation entre la

compétence émotionnelle des enseignants et l'amélioration de la qualité d'apprentissage.

On va procéder par la suite à présenter, l'élaboration du questionnaire, puis la méthodologie de l'exploitation des données résultantes.

A. Elaboration de la structure du questionnaire

L'instrument de collecte des données qui a été choisi est le questionnaire. Il se définit comme le support utilisé pour constituer la base de données nécessaire à l'étude empirique et nous a servi à valider empiriquement l'hypothèse proposée de cette étude.

Pour le recueil de l'information on a privilégié un questionnaire auto administré et ce pour éviter d'influencer le répondant et pour mettre les enquêtés dans les conditions habituelles de leur milieu d'étude et sans contrainte de temps.

On a ciblé les étudiants à interroger, on les a motivé en leurs expliquant les objectifs de l'enquête et les différentes parties du questionnaire.

On a eu recours à vingt Questions à choix multiples et deux questions ouvertes, quant à la structure du questionnaire il est structuré en deux parties :

- Partie 1 « Acquisition des connaissances » : Cette partie contient 10 questions relatives aux variables suivantes : clarté des objectifs, adaptation du contenu aux prérequis, curiosité d'apprentissage, diversification des moyens pédagogiques, implication des étudiants et évaluation. Cette partie a pour but d'identifier les méthodes et les moyens pédagogiques innovants adoptés par l'enseignant ayant un QE élevé et qui ont permis une amélioration de l'apprentissage chez les étudiants constatée à travers leur évaluation.
- Partie 2 « Développement des compétences interpersonnelles » : Cette deuxième partie contient également 10 questions associées aux variables : gestion des conflits, estime de soi, empathie, démotivation et stress, écoute active, expression des émotions et coopération et collaboration. Elle a pour finalité de contempler l'effet de la compétence de l'intelligence émotionnelle pratiquée par l'enseignant à QE élevé sur le degré de motivation, d'épanouissement et de développement des compétences émotionnelles des étudiants.

B. Méthodologie d'Exploitation des Données

L'opération de dépouillement consiste à rendre opérationnelles les réponses requises.

C'est le codage des variables et leurs modalités respectives qui ont rendu les réponses opérationnelles et utilisables par les outils statistiques et informatiques.

Dans le cadre du dépouillement, nous avons opté pour la technique d'analyse du tri simple ou tri à plat et du tri croisé : il nous permet d'avoir respectivement les fréquences absolues et relatives de chaque variable choisie, ce qui nous permet de déterminer la modalité la plus importante et de dégager la tendance générale des réponses par rapport à chaque variable.

L'outil informatique utilisé dans ces analyses est le SPSS20.

VI. EXPLOITATION ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Globalement, les résultats indiquent que les étudiants du premier groupe coachés par l'enseignant à QE élevé ont un résultat satisfaisant (la moyenne des notes est de 15/20) tandis que les étudiants coachés par l'enseignant à QE faible ont un résultat moyen (la moyenne est de 11/20).

Outre la moyenne des notes, les différences se constatent à travers les variables triées.

A. Impact de l'Intelligence Emotionnelle sur les Développement des Compétences Cognitives

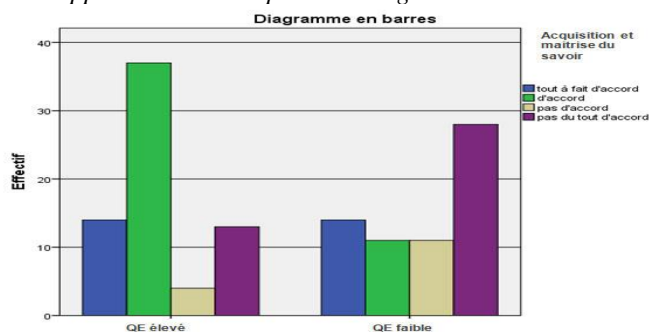


Fig. 1 Diagramme en barres relative à l'acquisition du savoir

A partir de la Fig.1 on constate que 54% des étudiants du groupe coaché par l'enseignant à QE élevé déclarent qu'ils ont bien acquis de nouvelles compétences en la matière et qu'ils maîtrisent le contenu du module, alors que 11,4% de l'autre groupe accompagné par l'enseignant à QE faible confirment le contraire.

A travers ce diagramme on constate que la majorité des étudiants du groupe 1 sont motivés et veulent toujours assister aux ateliers et différentes activités collaboratives et innovatrices proposées par l'enseignant. Ils manifestent de l'intérêt pour le contenu de la matière et sont conscients de l'importance et des objectifs de cet apprentissage.

Contrairement au second groupe, on a constaté aussi que le taux d'absentéisme est élevé à 30% vu qu'ils ne s'intéressent ni à la matière ni à l'enseignant.

L'enseignant disposant d'un quotient d'intelligence émotionnelle élevé adopte un style d'apprentissage participatif, il gère sa classe avec une ambiance détendue. Il adopte une pratique pédagogique collaborative, interactive où il occupe un rôle de médiateur dans la construction des savoirs par l'apprenant et un rôle de gestionnaire des interactions en classe

Ces résultats confirment l'hypothèse d'une corrélation positive entre le développement de l'intelligence émotionnelle chez l'enseignant, devenue aujourd'hui une compétence professionnelle indispensable, et l'amélioration de la qualité d'apprentissage et des compétences cognitives et émotionnelles chez les apprenants.

Les méthodes d'enseignement sont centrées sur l'étudiant et favorisent l'atteinte des objectifs associés à la mémorisation à long terme, au développement de la pensée, au développement de la motivation et à la transposition des apprentissages.

Le rôle de l'enseignant consiste à créer des situations pédagogiques et à innover.

La gestion des émotions en classe est supposée donner plus de sens aux apprentissages, assurer l'engagement des étudiants dans leurs apprentissages et favoriser la coopération en classe.

Les enseignants émotionnellement compétents offrent un enseignement riche en émotions, cultivent l'intelligence émotionnelle de leurs apprenants et favorisent ainsi la réussite et l'amélioration de la qualité d'apprentissage.

Contrairement à l'enseignant ayant un quotient d'intelligence émotionnelle faible, qui préconise un style d'apprentissage classique qui néglige l'échange et démotive l'étudiant, l'enseignant compétent émotionnellement est appelé à être agile et dynamique, diversifie les supports et moyens pédagogiques en intégrant les technologies et les méthodes novatrices qui sont à sa disposition tout en essayant d'offrir un cours attractif et plus agréable.

Les méthodes d'enseignement sont centrées sur l'enseignant : Enseigner consiste à transmettre des connaissances fixées par un programme, en vue d'un examen. L'image et le rôle de l'enseignant restent proches des stéréotypes traditionnels : penser, enseigner, juger, investir de l'autorité.

B. Impact de l'Intelligence Emotionnelle sur le Développement des Compétences Emotionnelles

Outre le développement des compétences intellectuelles, les enseignants compétents émotionnellement doivent permettre le développement des compétences émotionnelles chez leurs apprenants.

Les résultats du questionnaire montrent une association entre l'intelligence émotionnelle de l'enseignant et le développement des compétences émotionnelles chez les apprenants :

1) Estime et Confiance en Soi

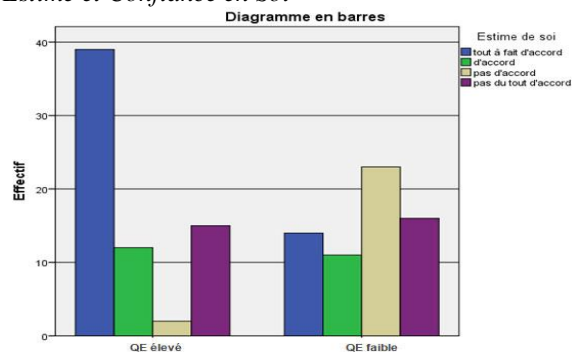


Fig. 2 Diagramme en barres relatif à l'estime de soi

La Fig.2 montre que 54.4% des étudiants du groupe 1 considèrent l'accomplissement des activités comme une source de fierté et d'estime de soi. Contrairement au groupe 2 dont 12.1% trouvent que la séance de cours est une source de stress. Nous remarquons alors que l'enseignant à QE élevé essaye toujours de minimiser les perceptions négatives chez les étudiants et les encourage, leurs permettant ainsi d'acquérir une estime de soi qui favorise l'apprentissage et la réussite.

Il guide l'étudiant dans le développement personnel et son estime personnelle.

Les enseignants compétents émotionnellement sont aimables, bienveillants et essaient toujours d'encourager et de valoriser leurs étudiants ce qui permet de renforcer l'aspect relationnel et l'affectivité chez les étudiants.

La capacité de l'enseignant à révéler l'estime de soi permet de les faire sortir de leurs états d'angoisse et de les motiver pour un apprentissage de qualité.

Il aide les étudiants à construire des compétences et valorise les progrès réalisés pour assoir la confiance en soi. Il soutient l'ambition de tous les apprenants par une pédagogie d'encouragement. Il participe au bien être et à la construction de l'estime de soi en valorisant le progrès

2) Démotivation, gestion de stress et Empathie :

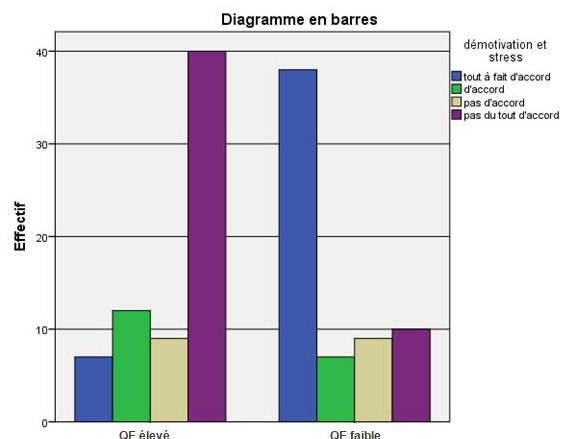


Fig. 3 Diagramme en barres relatif à la démotivation et stress

La Fig.3 montre que 59% des étudiants du groupe 2 affirment que la séance d'enseignement est une source de stress contrairement aux étudiants du groupe 1 dont 58.8% considèrent que la séance est une source de fierté, de motivation et d'épanouissement.

L'enseignant à QE élevé est ouvert, compréhensif, attentionnée, toujours à l'écoute de ses étudiants.

Il accorde le temps nécessaire pour comprendre les problèmes de compréhension des apprenants, abordable et s'intéresse à tout le monde. C'est un enseignant qui sait répéter sans s'énerver, patient et tolérant.

Il s'entend bien avec ses étudiants, il est capable de dialoguer, rigoler et de se faire aimer par ses étudiants. Il se sent responsable de ses étudiants et n'épargne aucun effort pour amener les étudiants à surmonter les difficultés d'apprentissage.

Il est également un éducateur et conseiller dans d'autres domaines de leurs vies. Par conséquent, en développant l'empathie, les étudiants pourraient plus facilement se mettre en relation avec leur entourage et auraient tendance à se sentir plus positifs et heureux.

Finalement, l'empathie nécessite de pouvoir identifier et comprendre les émotions de l'autre mais aussi être capable de se mettre de l'autre afin de mieux pouvoir l'aider et l'accompagner dans l'apprentissage ou dans sa vie personnelle ou professionnelle.

3) *Ecoute active et expression des émotions:*

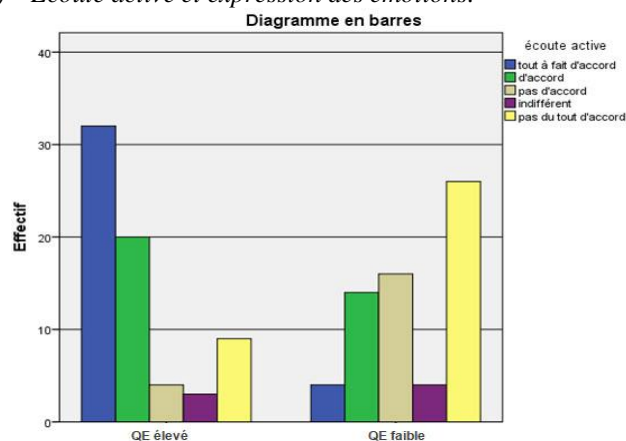


Fig. 4 Diagramme en barres relatif à l'écoute active

La Fig.4 montre que 47,1% et 29% des étudiants du groupe 1 confirment que l'enseignant se montre disponible et à l'écoute, ouvert à tout type de questions et incite ses étudiants à exprimer leurs émotions avec habileté alors que 40% du groupe 2 déclarent que l'enseignant est autoritaire et indisponible et même indifférent quant à leurs émotions.

Il est indispensable que l'enseignant connaisse les moyens d'établir cette communication : un enseignant empathique, communicatif organise des débats argumentés, il sait circuler la parole en veillant à l'expression de chaque étudiant et du respect mutuel. Il sait déléguer les rôles d'animation et de modération et suscite le questionnement et la mise à distance des opinions exprimées. La compétence communicative est une attitude qui contribue à l'amélioration de la qualité d'apprentissage et qui favorise l'échange et l'interactivité à travers le dialogue et la discussion.

4) *Gestion de Conflits :* L'enseignant ayant le QE le plus élevé sait se faire respecter, il est charismatique, c'est un leadership qui assure la discipline en classe. Il suscite les échanges avec les apprenants. Il instaure une ambiance détendue en faveur d'un apprentissage collectif et participatif du coup son mode de gestion de conflits n'est pas autoritaire. La bienveillance, la motivation et la flexibilité de l'enseignant sont des atouts en faveur de l'établissement d'une base relationnelle confiante et respectueuse avec les apprenants.

VII. CONCLUSIONS

Cette étude comparative nous a permis de détecter l'effet de l'intelligence émotionnelle des enseignants sur le développement des compétences cognitives et émotionnelles chez les étudiants.

A travers cette étude, on a pu dégager les compétences émotionnelles influentes sur la qualité des apprentissages et qui sont essentiellement : l'estime de soi, la confiance en soi, la gestion des conflits, le coaching, la motivation, la gestion du stress et l'empathie. On a eu également l'occasion de révéler un style d'apprentissage innovant et de meilleures pratiques pédagogiques en adéquation avec ces compétences. De ce fait, on assiste à l'émergence d'un nouveau modèle d'apprentissage émotionnel et d'une nouvelle conception d'enseignement fondée sur des compétences pédagogiques, éducatives relationnelles et affectives de l'enseignant.

Avantageusement, il existe une augmentation progressive de la conscience de l'importance de l'intégration de l'intelligence émotionnelle comme une nouvelle compétence professionnelle des enseignants. Concevoir et implanter des programmes spécifiques de formation des compétences émotionnelles, qui mettent en œuvre l'intelligence émotionnelle dans l'enseignement, s'impose aujourd'hui comme étant une arme puissante ayant un effet miraculeux sur le bien être émotionnel, la performance de l'apprentissage et l'amélioration de la coexistence dans l'éducation et l'enseignement.

En définitive, constater les effets de l'acquisition de ces compétences peut aider à fournir une réponse aux problèmes comportementaux qui existent actuellement dans les écoles, puisque parmi les objectifs vitaux et nécessaires pour parvenir à un plus grand bien-être se trouvant dans l'entretien des relations interpersonnelles positives et satisfaisantes [8].

REMERCIEMENTS

Les auteurs de cette étude remercient énormément les enseignants de l'ISSET de Nabeul d'avoir accepté de passer ce test et d'avoir contribué à la réalisation de cette étude.

REFERENCES

- [1] Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, 2nd ed., Bantam Books, New York, USA, 1997.
- [2] (2002) *Encyclopædia Universalis*. [en ligne]. disponible: <https://www.universalis.fr/>
- [3] (2018) *Science et vie magazine*. [en ligne]. disponible: <https://www.science-et-vie.com/>
- [4] (2014), *le QI ne fait pas le génie*. [en ligne]. disponible: <https://www.sciencesetavenir.fr>
- [5] Gérard Roudaut, *Faire soi même son bilan de compétence*, 5th ed., Vocatis, Paris, France, 2010.
- [6] Idriss Aberkane, *Libérez votre cerveau*, 2nd ed., Pocket Evolution, Paris, France, 2018.
- [7] (2002) *Reuven Bar-On*. [en ligne]. disponible: <http://www.reuvenbaron.org/>
- [8] (2008) *L'intelligence émotionnelle: concepts, modèles et applications dans l'éducation*. [en ligne]. disponible: <https://www.researchgate.net/>

La politique monétaire et l'objectif de la stabilité financière

Abstract :

Notre étude cherche à examiner la nature de relation entre la politique monétaire et la stabilité financière. Pour ce faire, nous essaierons d'utiliser la méthode de cointégration et le modèle à correction d'erreur. Nous basons sur deux groupes de pays : 18 pays développés et 12 pays en voie de développements pour atteindre à une analyse comparative durant la période 1980- 2015. Nos résultats suggèrent que le PIB cause la stabilité financière et cause aussi la masse monétaire. Aussi, nous avons déduit une causalité unidirectionnelle du taux de change vers le PIB. Enfin, nous avons obtenu une causalité bidirectionnelle entre l'inflation et la stabilité financière. Ainsi, nous pouvons conclure que la variable inflation paraît affecter le plus la stabilité financière, d'où la stabilisation de l'inflation peut constituer une solution efficace pour rendre stable la situation financière.

Mots clés :

Politique monétaire

Stabilité financière

I - Introduction :

Interdépendance entre politique monétaire et stabilité financière

L'objectif de la stabilité financière ne peut être clairement formulé et formalisé tant que les objectifs ne sont pas bien définis, comme la stabilité des prix est formulée par le biais d'une stratégie de ciblage de l'inflation. Cette relation se reflète dans le domaine de la responsabilité en matière de politique monétaire et de politique de stabilité financière Adina Criste et Iulia Lupu (2014). Dans ce domaine, la responsabilité de la stabilité financière et du contrôle des outils est généralement répartie entre plusieurs institutions. Sur la base de l'expérience et de points de vue différentes sur le rôle de la BC dans la promotion de la stabilité financière, la BC devrait agir de manière proactive en faveur de la stabilité financière en élargissant les objectifs de la PM de manière à inclure la stabilité financière.

Borio et Lowe (2002), Rajan (2005), White (2006) et Leijon hufvud (2007), ont affirmé que la stabilité monétaire pouvait entraîner une instabilité financière dans la mesure où elle permettait parfois des taux d'intérêt faibles favorisant des projets présentant un niveau de risque élevé. L'argument est également soulevé par Taylor (2009), qui présente une dynamique contrefactuelle des prix du marché immobilier de 2001 à 2006. Il fait

valoir que si les taux de politique monétaire n'avaient pas été excessivement bas par rapport à une règle de Taylor, le boom immobilier aurait été évité. Ces différents auteurs soulignent également que les crises économiques et financières majeures n'ont pas été précédées par des pressions inflationnistes. C'est le « paradoxe de la crédibilité » selon lequel les BC ont gagné en crédibilité dans la lutte contre l'inflation, ce qui a finalement conduit à une vulnérabilité accrue du système financier, puis à l'instabilité financière. Il semble donc que l'inflation ne constitue pas un bon indicateur des crises bancaires ou financières.

Loretta J (2017), voit que le FOMC a reconnu que la PMNC, y compris les achats d'actifs à grande échelle et la longue période de taux d'intérêt essentiellement nuls, pourrait compromettre la stabilité financière en affectant le fonctionnement du marché et en encourageant la prise de risque. Alors que le Comité continue de surveiller ces risques potentiels (Conseil des gouverneurs de la Système de réserve, 2014).

Avant la crise, l'approche généralement adoptée par le Fed consistait à utiliser la PM pour répondre aux fluctuations des prix des actifs, qu'elles soient motivées par les fondamentaux ou dans la mesure où elles contenaient des informations sur

l'inflation et la croissance de la production. La PM ne tenterait pas d'éliminer les déséquilibres qu'ils ont développés, mais opérerait pour l'épuration des conséquences d'une correction après le fait. William White (2009), économiste de la BRI et de l'OCDE, a qualifié ces approches de « propres » ou « simples ». En d'autres termes, la politique monétaire devrait-elle assainir le désordre après une bulle? Ou devrait-elle appuyer contre une bulle qui semble se former?

Les divisions entre ces deux points de vue sont parfois exagérées. Les deux parties reconnaissent que les BC ont la responsabilité de promouvoir la stabilité financière, agissant en tant que prêteur en dernier ressort des institutions financières solvables avec de bonnes garanties. Ces deux opinions conviennent que la PM devrait tenir compte des conditions financières dans le contexte économique et que les prix des actifs jouent un rôle important dans le mécanisme de transmission de la PM, pouvant affecter à la fois la demande globale et l'inflation. La hausse rapide des prix peut entraîner une bulle en générant un comportement compatible uniquement avec la poursuite de la hausse des prix. Par exemple, à mesure que les prix des actifs augmentent, les prêteurs peuvent commencer à baisser les niveaux de crédit et s'appuyer sur une

nouvelle appréciation des prix des actifs pour couvrir les pertes de crédit potentielles plutôt que sur la capacité de remboursement des emprunteurs. Cela peut continuer jusqu'à ce que les pertes commencent à dépasser l'appréciation du prix des actifs, la dynamique des prix des actifs peut ainsi engendrer des résultats indésirables pour l'économie. La BC doit déterminer si le risque d'instabilité du système macroéconomique et financier s'est accru, et non s'il existe une bulle.

Selon la nature et l'ampleur du choc financier, cela pourrait être un attribut souhaitable. Comme le déclarait l'ancien gouverneur de la Réserve fédérale Jeremy Stein (2013), l'un des avantages de la PM est qu'une modification des taux d'intérêt affecterait tous les établissements et marchés financiers. Alors, dans une situation où les outils macro-prudentiels se sont révélés inadéquats et où les risques pour la stabilité financière ont continué à augmenter, la politique monétaire devrait être envisagée comme moyen de défense. Ils ont constaté que dans ce cas, le flou entre les objectifs de stabilité financière et les objectifs de politique monétaire serait élevé : si nous estimons que les risques pour la stabilité financière étaient suffisamment importants, la réalisation de nos objectifs à double mandat serait également compromise. C'est une

illustration que dans la plupart des cas, les objectifs de stabilité des prix, d'emploi maximal et de stabilité financière sont complémentaires.

II- revu de la littérature

Selon Christophe Blot et al (2014), encouragerait les investissements spéculatifs en entraînant une instabilité financière, alors que la transparence de la BC peut accroître sa crédibilité. L'établissement d'une plus grande confiance en communiquant de manière crédible un objectif d'inflation à long terme pourrait réduire la persistance de l'inflation, car on croit fermement que l'inflation reviendra à son niveau cible.

Examinant si la transparence de la BC affecte la relation entre l'inflation et les anticipations d'inflation Eijffinger et Geraats (2006), trouvent que si une banque centrale est très crédible, le lien entre les inflations actuelles et attendues sera faible. Dans le même volet, Van der Cruysen et Demertzis utilisent l'indicateur de transparence, et ils constatent que dans les pays où les BC sont peu transparentes, il existe un lien positif et important entre les anticipations d'inflation et l'inflation, alors que cette relation est absente dans les pays où les BC sont très transparentes. Ils admettent également, que plus de

transparence est également associée à une moindre persistance de l'inflation.

Lyziak, et al, examinent la transparence et la crédibilité de la Banque nationale de Pologne (NBP) pendant le régime de ciblage de l'inflation au cours de la période 1998-2004. Ils distinguent la transparence du cadre de politique monétaire et des décisions politiques, ils présentent ainsi certains indicateurs suggérés dans la littérature et analysent la formation des anticipations du taux d'intérêt par les analystes des banques commerciales. En ce qui concerne la crédibilité de la BNP, ils évaluent la manière dont les anticipations d'inflation des consommateurs et des analystes des banques commerciales sont formées et comment elles sont liées à la cible d'inflation.

Le ciblage d'inflation a récemment été considéré comme l'une des principales causes de l'absence de réaction des autorités face à la montée de déséquilibres financiers au cours de la récente crise financière Dimas Mateurs et al (2018). La crise financière a montré que le ciblage d'inflation était l'une des principales raisons de l'incapacité des autorités gouvernementales à répondre à des déséquilibres financiers et à une instabilité financière croissante pour plusieurs raisons: Premièrement, en se concentrant sur la cible d'inflation, les gouvernements ont

peut-être négligé la situation sur le marché financier Blanchard et al. (2010). Deuxièmement, une inflation faible et stable associée à une politique anti-inflationniste crédible peut rendre plus difficile l'apparition de déséquilibres financiers tels que les bulles d'actifs dans les indices d'inflation. En fait, Amato et Shin (2003), soutiennent que dans un modèle dans lequel les agents disposent d'informations imparfaites sur l'état de l'économie (comme l'inflation), croient à un signal public émis par le gouvernement où les croyances des agents peuvent être faussées, car elles pourraient donner plus de poids à ce signal public que dans les fondamentaux réels. Dans ce cas, les niveaux d'inflation perdraient leur caractère informatif en matière de développement économique. Troisièmement, un engagement à réduire l'inflation rend la politique économique trop souple en temps normal. Ainsi, le taux directeur approche la limite inférieure « zéro », réduisant la marge pour tout ajustement sur les taux d'intérêt en cas de ralentissement économique.

Frappa et Mésonnier (2010), ont comparé l'état du système financier dans les pays ciblés et non ciblés. S'appuyant sur un échantillon de 17 économies avancées, leurs données empiriques se basent sur une analyse qui suggère que le ciblage de

l'inflation soit associé à une hausse des prix réels des logements et à un ratio prix / loyers. Selon ces derniers indicateurs d'instabilité financière, le secteur financier est considéré comme relativement stable dans les pays mettant en œuvre le régime de ciblage d'inflation.

Sur la base d'une approche à réponse variable dans le temps, Baxa et al. (2013) examinent la problématique d'efficacité de la technique de ciblage d'inflation pour les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, le Canada et la Suède. Ils concluent que la plupart de ces BC (y compris celles qui appliquent le régime de ciblage d'inflation) réagissent au stress financier, principalement en réduisant leur taux directeur. Cela prouve que ces BC réagissent «curativement» c'est-à-dire lorsque l'économie est affectée négativement par un choc financier, plutôt que de manière préventive pour éviter le choc.

L'analyse est basée sur un échantillon de 26 pays émergents, dont 13 sont des pays qui appliquent le ciblage d'inflation, 6 avec des données trimestrielles couvrant la période de 2000-2014. Les principaux résultats révèlent qu'en moyenne, les pays qui ciblent l'inflation sont financièrement plus vulnérables que celles qui n'appliquent pas cette technique. L'analyse des fonctions de réaction suggère que

contrairement à leurs homologues, la plupart des pays ciblant l'inflation réagissent à des déséquilibres financiers.

Dans l'ensemble, ils concluent que les pratiquants du technique de ciblage d'inflation sont plus instables financièrement. Cela remet en cause l'efficacité du taux d'intérêt à court terme en tant qu'instrument de lutte contre l'instabilité financière.

Le ciblage de l'inflation a récemment été considéré comme l'une des principales causes de l'absence de réaction des autorités face à la création de déséquilibres financiers au cours de la récente crise financière. Dimas mateurs et al (2018), prennent des données de banques de 66 pays pour la période 1998-2014 et comparent l'impact de la qualité institutionnelle perçue par la population nationale sur la stabilité financière des pays qui ont adopté le ciblage d'inflation à ceux qui ne l'ont pas encore fait. Ils constatent que, même si cette politique (le «paradoxe de la crédibilité») ne renforce pas la stabilité des banques des pays des technologies de ciblage de haute qualité, les pays dont le niveau de qualité des institutions est moyen semblent en bénéficier.

En outre, dans les estimations, le ciblage d'inflation et la stabilité financière sont

négalement associées dans les pays à faible qualité institutionnelle, ce qui est cohérent avec le fait que les gouvernements doivent au moins avoir une certaine confiance en leur population pour mener des politiques économiques efficaces.

Todd et al (2004), considèrent que « les BC lissent les taux d'intérêt nominaux pour maintenir des marchés monétaires ordonnés ». En 2005, les mêmes auteurs, affirment que les BC atténuent les fluctuations des taux d'intérêt, étaient convaincus que cette politique favorise la stabilité financière. Cette croyance repose sur la présomption que l'effet direct de la moindre volatilité des taux d'intérêt sur la probabilité d'insolvabilité d'une banque est l'effet prédominant de cette politique. De même, Rudebusch (1995), a déclaré que: "La Réserve fédérale et la presse financière semblent interpréter le but d'un tel lissage qui consiste à éviter la" tension excessive "sur les marchés financiers. Outre les ajustements progressifs, le lissage des taux d'intérêt décourage les inversions rapides de la direction des changements de cibles. Les BC assimilent le lissage des taux d'intérêt à une plus grande stabilité financière, car elles se concentrent sur l'effet direct du lissage des taux d'intérêt : la moindre volatilité des taux d'intérêt à court terme.

Le lissage des taux d'intérêt aura donc tendance à réduire le montant des actifs de précaution détenus par les banques pour couvrir le risque de liquidité ; c'est une prédiction centrale de la littérature sur la gestion des réserves Balten sperger (1980). La question intéressante est de savoir si l'exposition nette d'une banque au risque de liquidité diminue lorsqu'une politique de lissage des taux d'intérêt est en place. Goodfriend (1991) soulève cette question en termes généraux en demandant si les structures actif-passif des banques sont influencées par le fait qu'elles savent que la Réserve fédérale adoucit les taux d'intérêt.

Un effet indirect se produit si le lissage des taux d'intérêt modifie les incitations à la prise de risque par les institutions financières, éventuellement en entrant dans de nouveaux secteurs d'activité moins connus. Cette possibilité a été évoquée dans la presse financière :

Cukierman (1992), se concentre directement sur la relation entre la stabilité financière et le lissage des taux d'intérêt. Il construit un modèle où des taux d'intérêt plus élevés à court terme affectent négativement la rentabilité des banques. Il montre que lisser les fluctuations des taux d'intérêt augmente la rentabilité des banques.

Il existe trois types de littérature théorique sur le lien entre le lissage des taux d'intérêt et la stabilité financière :

Le premier est la littérature sur la gestion des réserves, étudie les avoirs optimaux des réserves à faible rendement d'une banque dans un environnement caractérisé par des retraits stochastiques et une pénalité pour avoir des réserves insuffisantes et faire face aux retraits. Il est, en principe, un motif de stabilité financière pour le lissage des taux d'intérêt dans ces modèles, c'est-à-dire pour compenser les chocs à la liquidité des banques, mais ces modèles ont aussi des lacunes importantes pour répondre à cette question. Une lacune évidente est que le taux de refinancement n'est pas stochastique dans ces modèles, de sorte qu'une politique de lissage des taux d'intérêt n'est pas bien définie. Quelques analyses récentes Nautz, (1998), Bartolini et al. (2002), considèrent les modèles de gestion des réserves avec des taux de refinancement stochastiques. Cependant, ces analyses supposent qu'il n'ait pas possible qu'une banque soit insolvable.

Un deuxième volet de la littérature comprend divers modèles qui justifient une « offre élastique de monnaie », conforme à la charte de la Réserve fédérale. Miron (1986), par exemple, soutient que la politique de la Fed consistant à lisser les chocs saisonniers de liquidité sur les

banques et ainsi, réduire le nombre de faillites bancaires. Champ et al (1996), Freeman, (1996a) et Freeman (1996b), soulignent les avantages de l'argent émis par le secteur privé pour résoudre les pénuries de liquidités bancaires, tandis que Bhattacharya et Gale (1987), Chari (1985), Freeman (1999) et Woodford (1996), soulignent le rôle primordial des BC dans la résolution des problèmes de liquidité.

Selon ces auteurs, le désir des BC de stabiliser le risque de base (c'est-à-dire le risque résiduel qui subsiste après l'exploitation de toutes les opportunités de couverture) peut conduire à des règles de taux d'intérêt caractérisées en équilibre par un lissage des taux d'intérêt à la hausse ou à la baisse. Ils constatent que contrairement aux résultats de Woodford (2003a) et de Bullard et Mitra (2007), le lissage des taux d'intérêt vers l'arrière n'atténue généralement pas les problèmes d'indétermination des équilibres des anticipations rationnelles. Ainsi, les règles de taux d'intérêt, qui préoccupent excessivement la stabilité financière et conduisent à un lissage élevé des taux d'intérêt, peuvent conduire à une indétermination et à un compromis entre la stabilité des prix et la stabilité financière.

Les résultats supposent que les banques couvrent les risques liés à l'évolution des

taux d'intérêt en utilisant activement les contrats à terme, ce comportement de couverture est pertinent pour les institutions financières, mais peut néanmoins justifier certaines préoccupations de stabilité financière limitées du point de vue des autorités monétaires. Lorsque le taux d'intérêt réagit à l'inflation actuelle, le principe standard de Taylor généralisé est toujours nécessaire pour garantir la détermination (même en ajoutant un souci de stabilité financière).

La stabilité des prix nécessaire et insuffisante pour assurer la stabilité financière

Christophe Blot et al (2014), posent la question suivante : la stabilité financière est-elle liée à la stabilité des prix? Cette question d'actualité est importante pour la mise en œuvre des politiques, puisque la plupart des BC sont devenues responsables de la surveillance de la stabilité financière suite de la crise financière mondiale. Un régime monétaire dont l'objectif est la stabilisation des prix permettrait d'une manière directe et systématique à une stabilité du système financier Borio et Lowe (2002).

Lien théorique et empirique entre la stabilité des prix et la stabilité financière

De nombreux auteurs tels que Blinder, (1988), Borio et Lowe (2002), Borio et al (2003), convient de souligner que le point de vue selon lequel la stabilité des prix est bénéfique pour la stabilité financière doit être inversé. Cette idée est justifiée par le fait que le maintien d'une inflation faible peut induire une vision trop optimiste du développement futur de l'économie et que la fausse perception de la sécurité peut entraîner une augmentation excessive de la valeur des actifs. Sur la base de ce raisonnement, nous pouvons dire qu'une inflation stable à des niveaux bas peut rendre le système financier plus vulnérable.

La stabilité des prix devrait être une condition suffisante pour la stabilité financière, ou que la stabilité des prix favorise la stabilité financière Bordo et Wheelock, (1995), Adina Criste et Iulia Lupu (2014), Comme le souligne Bordo (2007), la stabilité des prix est une condition préalable à la stabilité financière. Selon la même approche, la stabilité financière et la stabilité des prix se renforcent mutuellement à long terme.

Bordo et Wheelock (1998), n'ont pas trouvé de mécanisme spécifique expliquant la sagesse conventionnelle : d'une part, l'instabilité financière peut résulter des

perturbations monétaires, si l'inflation inattendue résultant des contractions monétaires ou des expansions conduit à des paniques bancaires. D'autre part, la corrélation entre la stabilité financière et la stabilité des prix peut également être la conséquence de la fragilité financière lorsqu'on est en période de boom économique. L'instabilité financière peut avoir un effet direct sur le niveau de l'activité économique et sur la stabilité des prix.

Par différents canaux, Gilchrist et Leahy (2002), identifient un effet de richesse car, lors de la flambée des prix des actifs, les agents les plus riches consomment davantage et une consommation accrue a un impact direct et positif sur l'inflation. Ce canal fonctionne également dans d'autres sens: en période de tensions financières élevées, lorsque les prix des actifs baissent, les agents économiques sont plus limités et ont tendance à consommer moins. Un choc d'instabilité financière induit une baisse des prix des actifs qui détériore les bilans des agents économiques et leur valeur nette. Les agents sont moins susceptibles d'emprunter et donc d'investir. Cette situation entraîne un cercle vicieux, l'accélérateur financier, la baisse des prix des actifs, le resserrement des conditions de

financement et la baisse de l'activité économique et des prix.

Une BC axée sur la stabilité des prix contribuerait également à la stabilité financière Bordo et Wheelock, (1998). Bien qu'elle n'ait pas été explicitement adoptée par les BC, cette sagesse conventionnelle stipule que l'objectif de la stabilité des prix est principalement assigné aux BC et implicitement, suscite l'objectif de stabilité financière. Ainsi, le lien entre stabilité financière et stabilité des prix est également pertinent pour le débat théorique en cours sur la conduite de la politique monétaire, en particulier sur les instruments et les objectifs de la politique monétaire Woodford, (2012), Smets, (2014).

Une autre observation, qui confirme la déclaration précédente, est celle du gouverneur de la BC du Japon Shirakawa, (2012) : «le fait de se focaliser et d'insister sur l'objectif de stabilisation des prix à court terme en tant que remède à l'instabilité macro-économique aurait des retombés négatives à long terme ». Le système financier devient instable et, en gardant les attentes sur la stabilité économique à long terme, l'augmentation de l'endettement et les déséquilibres entre les échéances des actifs et passifs des institutions financières sont stimulés.

De même, Christophe Blot et al (2014), affirment la même idée que Schwartz (1995), a associé, dans son ouvrage fondateur, l'instabilité des prix conduit à l'instabilité financière par des distorsions de l'inflation, d'une part, et la valeur des garanties et l'augmentation du risque financier, d'autre part

De manière empirique, il a été démontré que de nombreuses crises financières ont été provoquées par des modifications importantes du niveau des prix Adina Criste et Iulia Lupu (2014). Bordo et al. (2000), et la plupart des crises bancaires ont eu lieu pendant la récession qui a souvent suivi des épisodes de forte inflation Gorton, (1988), Calomiris et Gorton, (1991). Cela a incité les banquiers centraux à poursuivre un objectif de stabilité des prix, considéré comme adéquat pour la stabilité du système financier.

Christophe Blot et al (2014), mettent l'hypothèse nulle selon laquelle la stabilité des prix est corrélée positivement avec la stabilité financière et que cette relation est stable dans le temps, pour la vérifier ils examinent le lien entre la stabilité financière et la stabilité des prix par une analyse à travers trois méthodes différentes. Ils commencent par une analyse de corrélation simple bien que peu sophistiquée, cela a le mérite de la

simplicité et de la clarté en n'utilisant aucune manipulation statistique ou théorique des données. Ils testent ensuite leur hypothèse à l'aide d'un modèle VAR simple, en utilisant comme variables endogènes la production industrielle, l'inflation, les prix des actifs et divers indicateurs de stabilité financière. Enfin, suite à Engle (2002), ils estiment une mesure variant dans le temps des corrélations basées sur la corrélation conditionnelle dynamique (DCC). Les trois méthodes fournissent des résultats convergents. Ils rejettent l'hypothèse selon laquelle la stabilité des prix est corrélée positivement avec la stabilité financière et ne trouve aucune preuve à l'appui des idées reçues. Aucune des trois méthodes empiriques ne montre un lien positif stable entre la stabilité financière et la stabilité des prix.

III –Données et méthodologie:

1- Description des données :

Afin de calculer un indicateur de la stabilité financière, plusieurs méthodes ont été utilisées (d'alerte précoce, stress-tests, ...). Dans notre étude, nous essayerons de calculer un indicateur agrégé à partir de plusieurs indicateurs individuels, les indices agrégés présentent de nombreux avantages par rapport aux autres méthodes, comme la simplicité des calculs, la

transparence élevée et l'identification plus facile des données statistiques essentielles. Etant un exercice non arbitraire, la réalisation d'une construction d'un indice doit s'effectuer selon maintes étapes bien différentes. La première permet l'identification de toutes les dimensions caractérisant le concept. Une fois les indicateurs sont définis, ils doivent faire l'objet d'une quantification dans une seconde étape. Il reste alors à décider leur niveau de précision et d'exactitude, et aussi dans quelles unités peut-on les appréhender. Ainsi, nous faisons recours à la procédure standard qui attribue un poids à chacune des variables entrant dans l'indice.

Pour faire le calcul de notre indicateur, nous utiliserons les indicateurs individuels suivants : la masse Monétaire (% du PIB), la croissance des avoirs extérieurs nets, les flux de capitaux, le crédit accordé au secteur privé par les banques (% du PIB), le taux de croissance du crédit, l'écart de taux d'intérêt (taux de prêt moins taux de dépôt, %) et l'indice boursier.

Après avoir défini notre indicateur agrégé, une étape primordiale doit être effectuée à savoir la normalisation. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur la méthode de normalisation mathématique qui consiste à transformer les données à l'aide d'une fonction mathématique qui encadre les valeurs entre une limite inférieure et une

borne supérieure (dans notre cas entre 0 et 1). La formule utilisée pour la normalisation est la suivante :

$$I_{it}^n = \frac{I_{it} - \min(I_i)}{\max(I_i) - \min(I_i)}$$

Avec I_{it} représente la valeur de l'indicateur i à la période t , $\min(I_i)$ et $\max(I_i)$ sont respectivement la valeur minimale et la valeur maximale enregistrées par l'indicateur i à la période analysée ; I_{it}^n est la valeur normalisée de l'indicateur

2- Méthodologie

Notre étude cherche à examiner la nature de relation entre la politique monétaire et la stabilité financière pour un échantillon de 30 pays qui se décompose de 18 pays en développements tel que : (Afrique de sud, Brésil, Colombie, Chili, Chine, Romani, Indonésie, Rep Tchèque, Hongrie, Mexique, Pérou, Philippines, Pologne, Thaïlande, Turquie, Guatemala et Israël) et 12 pays développés tels que (Angleterre, Australie, Canada, Carré de sud, Iceland, Nouvelle Zélande, Norvège, Suède, Rep Slovaque, Espagne, Suisse, Finlande) durant la période 1980- 2015. Pour ce faire, nous essaierons d'utiliser la méthode de cointégration et le modèle à correction d'erreur avec comme variables : la stabilité financière, le taux d'intérêt, le taux de change et le taux d'inflation pour mesurer la politique monétaire ; et des variables de contrôles (le PIB par habitant, le taux de croissance du PIB, le taux d'ouverture).

Toutefois, avant d'entamer notre estimation, la première étape de notre travail empirique sera consacrée au calcul d'un indicateur composite pour mesurer la stabilité financière.

Afin de recourir à une telle méthodologie, nous utiliserons une méthode simple, à savoir l'analyse en composante principale pour construire un indicateur agrégée à partir d'un ensemble d'indicateurs individuels. Dans une seconde étape, et pour estimer la relation entre la stabilité financière et les autres variables, quelques tests statistiques seront mis en place. Une première étape consiste à vérifier la stationnarité de nos variables. Si les variables sont en totalité stationnaire en niveau, on utilise le modèle VAR. Si les variables sont intégrés de même ordre, nous procédons à un test de cointégration pour vérifier l'existence ou non d'une relation à long terme entre les variables, deux cas sont possibles : s'il y a absence de relation de cointégration dans ce cas, on utilise un modèle VAR en différence, par contre si on a détecté une relation de cointégration, on procède à un modèle à correction d'erreur.

3. Résultats d'estimation et interprétation

L'analyse empirique consiste à estimer la relation entre la PM et la stabilité financière à travers la méthode déjà décrite

ci-dessus. Toutefois, et avant d'appliquer cette méthode une analyse préliminaire de l'évolution de nos variables paraît être obligatoire. Les résultats présentés dans le tableau 1 et 2 illustrent une analyse descriptive de nos variables. Les résultats montrent bien une grande dispersion dans les variables de l'étude pour les pays développés et pour les pays en voie de développement. Nous pouvons bien remarquer que la prise en compte de l'échantillon total risque de donner des résultats biaisés vu que les valeurs des variables des pays en développements peuvent affecter les valeurs de ces mêmes variables dans les pays développés. Prenons par exemple la valeur du logarithme de l'inflation, elle est en moyenne de l'ordre de 2.412158 dans les pays en développement, par contre elle est de l'ordre de 1.288192 dans les pays développés ; pour la valeur du taux de change réel, elle est de l'ordre de 112.2580 dans les pays en développements, tandis qu'il est de l'ordre de 99.04991 dans les pays développés. Aussi, les résultats montrent que la prise en compte de l'échantillon total risque d'accroître l'écart type des variables qui mesure la dispersion de nos variables, ce qui peut affecter la pertinence de nos estimateurs. Nous pouvons ainsi conclure que la subdivision de notre échantillon total en deux sous-groupes paraît être obligatoire.

Tableau1 : statistique descriptive des pays en développements

	STABILY	M2_PIB	LOG_INFLATION	TX_CHANGE_REEL	LNGDP_H
Mean	0.373052	47.77895	1.21158	1.2580	18.58971
Median	0.336495	41.83987	2.215107	96.91809	8.690719
Maximum	1.000000	171.5011	8.920214	1123.840	10.40288
Minimum	0.000000	10.08290	-2.656407	37.51200	6.553259
Std. Dev.	0.315972	25.45479	1.476143	95.83209	0.833444
Skewness	0.546153	1.637357	0.581669	7.276061	-0.312118
Kurtosis	2.140681	6.658572	4.778138	65.65968	2.577874
Jarque-Bera	48.93291	610.7589	114.3832	104829.3	14.38579
Probability	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000752
Observations	608	608	608	608	608

présence de corrélation implique l'utilisation des variables plus ou moins dépendantes, d'où on risque de se rencontrer avec des problèmes d'endogénéité qui affectent les résultats de

Tableau2 : statistique descriptive des pays développés

	STABILY	M2_PIB	LOG_INFLATION	TX_CHANGE_REEL	LNGDP_H
Mean	0.376035	69.01913	1.288192	99.04991	10.30557
Median	0.226804	60.72170	1.213279	99.24071	10.40727
Maximum	1.000000	170.1696	4.431012	132.7754	11.42512
Minimum	0.000000	19.64870	-3.116771	43.84554	8.216048
Std. Dev.	0.330922	31.17791	1.168092	21.52320	0.620545
Skewness	0.588824	1.063637	-0.21		
Kurtosis	1.858293	3.794387	4.80		
Jarque-Bera	39.12221	74.98182	49.70323	104.0619	73.45539
Probability	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Observations	349	349			

Tableau 3 : matrice de corrélation des pays en développements

	M2PIB	lngdlh	Intxch-g	stability
M2PIB	1.0000			
lngdlh	0.4682	1.0000		
Intxchng	-0.1879	-0.3264	1.0000	
stability	0.1348	0.0369	-0.0900	1.0000
loginflation	-0.3931	-0.1271	0.0481	-0.0609

Après avoir donné une vision sur l'évolution de nos variables, et avant de passer à chercher la nature de la relation entre eux, une analyse de la corrélation paraît être nécessaire. En effet, une matrice de corrélation est utilisée pour évaluer la dépendance entre plusieurs variables en même temps. Ainsi, la

Après avoir vérifié l'absence de corrélation entre les variables, l'étape suivante consiste à vérifier la stationnarité des variables. Pour ce faire, nous avons fait recours aux tests de racine unitaire en

Tableau 4 : matrice de corrélation des pays développés

	M2PIB	lnGDPH	Intxchng	stability
M2PIB	1.0000			
lnGDPH	0.2191	1.0000		
Intxchng	-0.0565	0.2929	1.0000	
stability	0.6278	0.0696	-0.1421	1.0000
loginflation	-0.3631	-0.4762	-0.1992	-0.3158

données de panel, à savoir le test LLC (Levin, Lin & Chu), le test IPS (Im, Pesaran and Shin) et le test ADF (Fisher). Les résultats de ces tests sont présentés dans les tableaux 5 et 6

Tableau 5 : test de stationnarité des pays en développements

			Levin, Lin & Chu t*	Im, Pesaran and Shin Ininf W-stat	ADF - Fisher Chi-square en niveau	PP - Fisher Chi-square Statistic	Levin, Lin & Chu t*	Im, Pesaran and Shin W-stat
Ininf	en niveau	Statistic	-0.12583	-0.28606	50.3758	64.9386	0.0551	0.0977
		Prob	0.4499	0.3874	0.0349	0.0011	-11.0284	-13.706
	en différence	Statistic	-13.9230	-18.4280	329.766	415.510	0.0000	0.0000
		Prob	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.66859	2.1215
M2 / PIB	en niveau	Statistic	1.32256	3.38323	17.7761	17.8130	0.9524	0.9831
		Prob	0.9070	0.9996	0.9961	0.9899	-8.23485	-8.3107
	en différence	Statistic	-9.38708	-11.2628	190.790	363.064	0.0000	0.0000
		Prob	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-4.28378	0.9841
GDPgrowth	en niveau	Statistic	2.60593	6.71222	3.21750	2.45135	0.0000	0.8375
		Prob	0.9954	1.0000	1.0000	1.0000	-7.74909	-7.4924
	en différence	Statistic	-8.38894	-9.14630	152.241	184.217	0.0000	0.0000
		Prob	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-0.01577	0.9841
Stab	en niveau	Statistic	1.17380	1.65758	30.7454	29.6516	0.4937	0.8375
		Prob	0.8798	0.9513	0.6279	0.6808	-7.51226	-10.929
	en différence	Statistic	-10.4462	-13.4277	233.741	351.480	0.0000	0.0000
		Prob	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-1.38465	-2.2773
Intxchang	en niveau	Statistic	-1.86228	-0.90926	-1.81404	53.1975	0.0831	0.0114
		Prob	0.0313	0.1816	0.0348	0.0191	-8.56758	-10.026
		Prob					0.0000	0.0000

Tableau 6 : test de stationnarité des pays développés

	en différence	Statistic	-4.61263	-7.7614
		Prob	0.0000	0.0000

Les résultats des tests de stationnarité montrent que la majorité de nos variables sont stationnaire en différence pour les deux sous-échantillons. Concernant, les pays en développements la majorité de nos variables sont stationnaire en différence sauf la variable log de l'inflation est stationnaire en niveau aussi bien pour log de taux de change est stationnaire en niveau pour les tests LLC, ADF et PP Fisher. Pour les pays développés la totalité des variables sont stationnaires en différence sauf la variable log de l'inflation est stationnaire en niveau, la variable gdp growth est stationnaire en niveau pour le test LLC et PP Fisher seulement, la variable log de taux de change est stationnaire aussi en niveau pour les tests LLC, Pesaran and Shin W-stat et ADF et la variable stabilité est stationnaire en niveau seulement pour le test de PP Fisher. En passant à la différence première, nous pouvons remarquer d'après les résultats que toutes les variables sont dans ce cas stationnaires. Ainsi, nous pouvons conclure que nos variables sont intégrées d'ordre 1 $I(1)$. L'ordre d'intégration de nos variables peut nous renseigner en première vue sur la possibilité de l'existence d'une relation de long terme entre les variables qui soit confirmée par l'existence d'une relation de cointégration entre eux.

Ainsi, afin de confirmer ou de nier une telle relation un test de cointégration doit être mis en place. Le concept de cointégration peut être défini comme un co-mouvement systématique à long terme entre deux ou plusieurs variables économiques Yoo (2006). Comme on l'a vu précédemment, la technique économétrique permet d'utiliser plusieurs tests dans le cadre des études sur données de panels. En ce sens, Westerlund (2007), a développé quatre statistiques pour tester la cointégration en panel, Pedroni (1995, 1997, 1999, 2004) et Kao(1999) ont développé des tests résiduels analogues aux tests de Engle et Granger (1987). Dans notre étude, l'analyse de cointégration va se baser sur le test de Pedroni. Les résultats du test sont présentés dans les tableaux 7 et 8

Tableau7 : test de cointégration des pays développés

	(stab, lngdp, lninf)		(stab, ln
Panel v-Statistic	-1.726222	0.9578	-1.52352
Panel rho-Statistic	0.825673	0.7955	1.04055
Panel PP-Statistic	0.044283	0.5177	0.19432
Panel ADF-Statistic	1.210226	0.8869	0.00231
Group rho-Statistic	0.906563	0.8177	2.28741
Group PP-Statistic	-0.164850	0.4345	1.09029
Group ADF-Statistic	0.869675	0.8078	0.13630

Tableau8 : test de cointégration des pays en développements

	(stab, lngdp, lninf)	(stab, ln
--	----------------------	-----------

Panel v-Statistic	-2.249096	0.9877	-2.501697	0.9938	1.088749	0.8619
Panel rho-Statistic	2.115021	0.9828	2.979790	0.9986	1.334962	0.9091
Panel PP-Statistic	2.139563	0.9838	3.673568	0.9999	1.351659	0.9118
Panel ADF-Statistic	3.053275	0.9989	3.661130	0.9999	1.715122	0.9568
Group rho-Statistic	1.470893	0.9293	3.519178	0.9998	1.321094	0.9066
Group PP-Statistic	0.911555	0.8190	4.084475	1.0000	1.061389	0.8557
Group ADF-Statistic	1.834339	0.9667	3.966337	1.0000	1.767025	0.9614

Les tableaux 7 et 8 présentent les résultats des tests de cointégration de panel pour l'hypothèse nulle d'absence de cointégration entre les variables des trois relations, à savoir la relation entre la stabilité et l'inflation, la relation entre la stabilité et le taux de change, et enfin la relation entre la stabilité et la masse monétaire. Le choix de ces trois relations rejoint l'objectif de notre travail qui cherche à étudier la relation entre la stabilité politique et la politique monétaire qui peut être illustrée par le taux d'inflation, le taux de change ou bien la masse monétaire, c'est-à-dire les trois canaux traditionnels de la politique monétaire.

L'acceptation de l'hypothèse nulle indique l'absence d'une relation de long terme (ou de cointégration). Toutes les statistiques présentées dans les tableaux 7 et 8 sont sous forme standardisée et obéissent à la loi normale standard. Pour rejeter l'hypothèse nulle, il faut que la valeur de la statistique (Panel v-Statistic) soit fortement positive et que celle de toutes les autres statistiques soit fortement

égale ou supérieure à la valeur critique de 10%. Ainsi, nous pouvons conclure l'absence de toute relation de cointégration entre les variables des trois relations, respectivement pour les deux groupes de pays. Ce résultat nous ramène à l'utilisation du modèle VAR pour analyser la relation de court terme entre les variables.

Pour utiliser une telle modélisation, nous devons dans un premier temps déterminer le nombre de retards des variables dans chaque modèle. Le recours au critère AIC nous a permis de sélectionner un nombre de retard égal à 2 pour les trois régressions et dans les deux groupes de pays. L'estimation des modèles VAR (2) nous a permis d'obtenir les résultats présentés dans les figures 1 et 2.

Figure 1: force d'impulsion pour les pays développés

Lngdp, stab, lninf	Lngdp, stab, lntxchg
---------------------------	-----------------------------

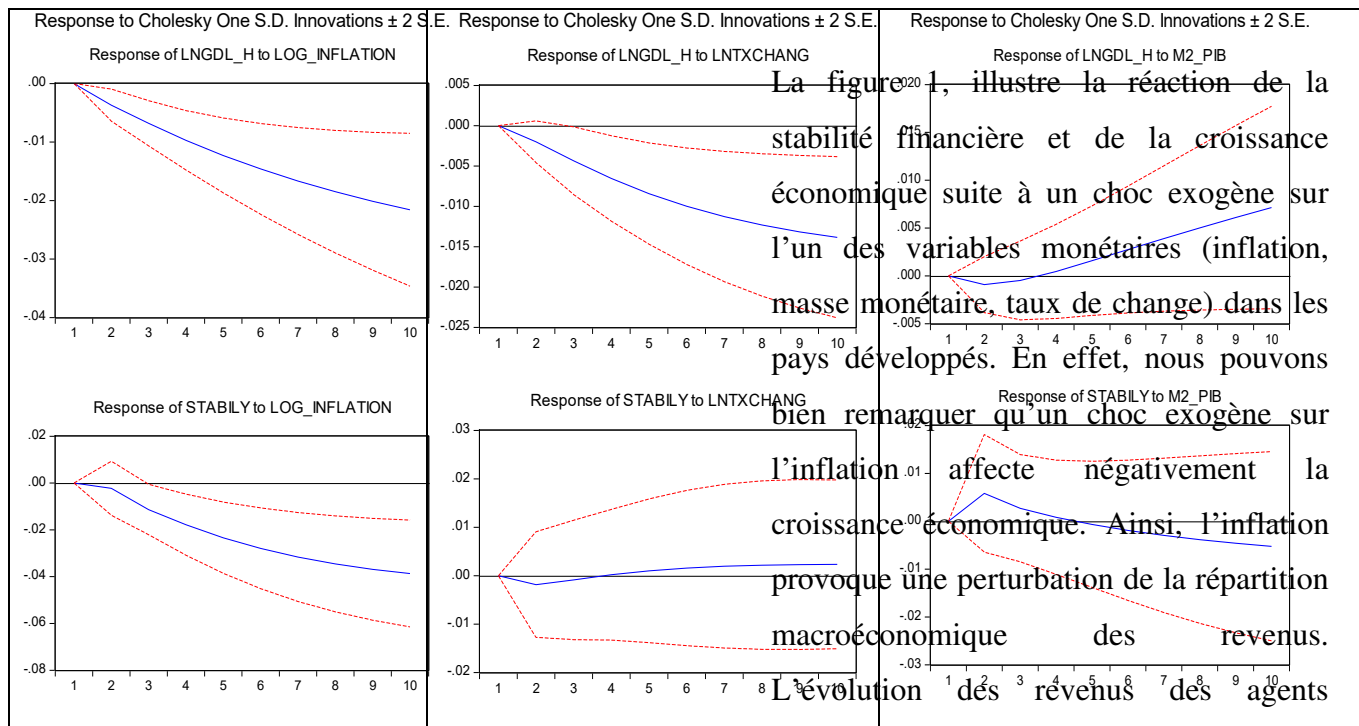
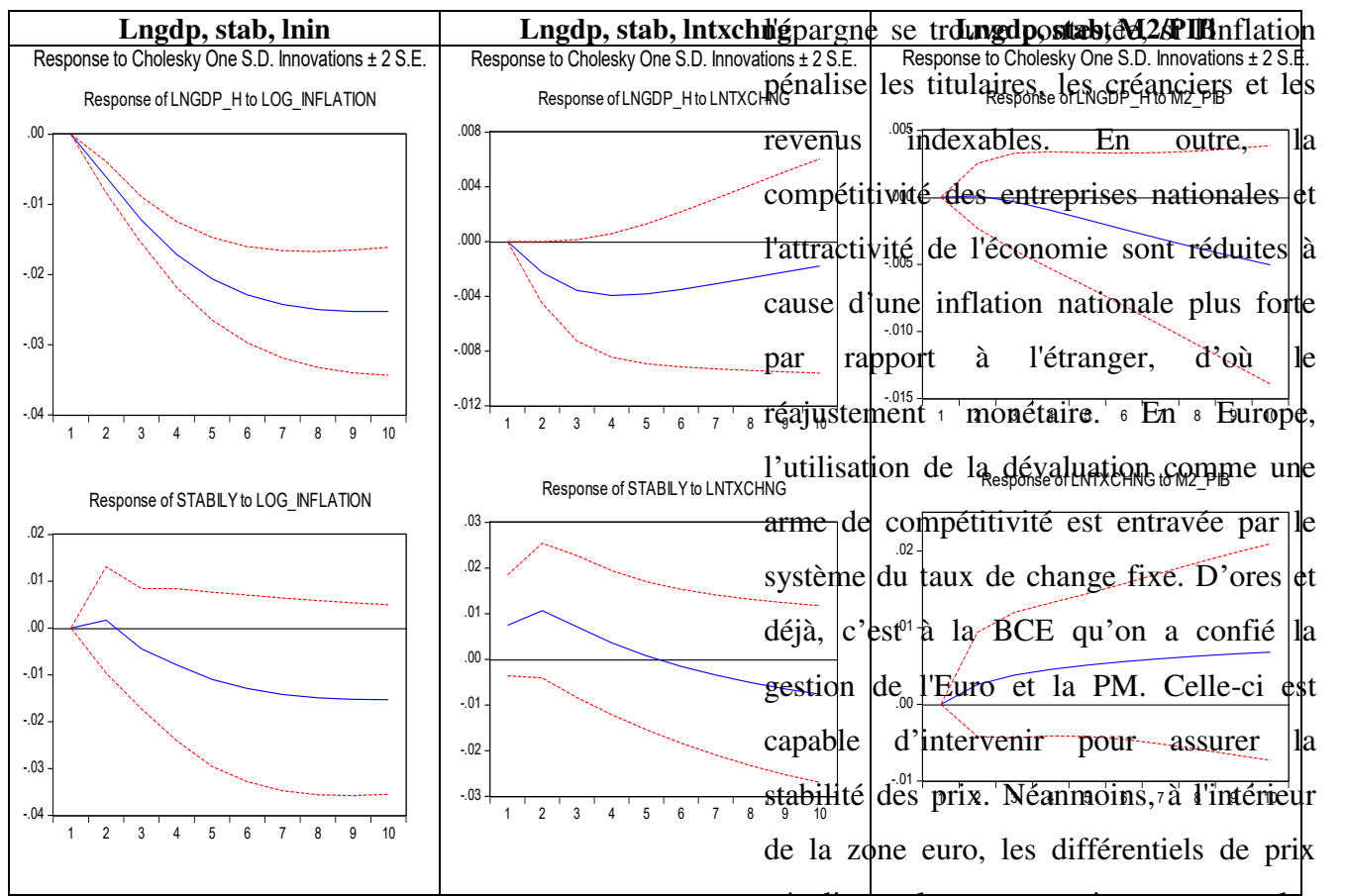


Figure 2 : force d'impulsion pour les pays en développements

La figure 1, illustre la réaction de la stabilité financière et de la croissance économique suite à un choc exogène sur l'un des variables monétaires (inflation, masse monétaire, taux de change) dans les pays développés. En effet, nous pouvons bien remarquer qu'un choc exogène sur l'inflation affecte négativement la croissance économique. Ainsi, l'inflation provoque une perturbation de la répartition macroéconomique des revenus. L'évolution des revenus des agents économiques ne peut plus s'effectuer à la même vitesse que l'inflation. Il y a un équilibre macroéconomique, autrement dit une égalité entre l'investissement et



gagner se traduisent par une dévaluation généralisée des titulaires, les créanciers et les revenus indexables. En outre, la compétitivité des entreprises nationales et l'attractivité de l'économie sont réduites à cause d'une inflation nationale plus forte par rapport à l'étranger, d'où le réajustement monétaire. En Europe, l'utilisation de la dévaluation comme une arme de compétitivité est entravée par le système du taux de change fixe. D'ores et déjà, c'est à la BCE qu'on a confié la gestion de l'Euro et la PM. Celle-ci est capable d'intervenir pour assurer la stabilité des prix. Néanmoins, à l'intérieur de la zone euro, les différentiels de prix pénalisent les pays qui prouvent plus

d'effort en matière d'inflation (l'Allemagne, la France) au profit de ceux qui en font le moins (l'Irlande).

Nos résultats semblent bien conformes aux travaux d'Evans et Wachtel (1993), qui ont montré que les chocs de l'inflation peuvent induire une baisse de la croissance économique. Ce résultat a été aussi corroboré, notamment par Davis et Kanago (1996), Grier et Perry (2000), Elder (2004), Grier et al (2004), Bredin et Fountas (2005) et Fountas et al. (2006). En ce qui concerne la stabilité financière, les résultats montrent qu'elle est négativement affectée par un choc sur l'inflation.

Concernant la réponse de la stabilité financière suite à un choc sur l'inflation, les résultats montrent une relation négative. Un choc exogène sur l'inflation dans les pays développés engendre une perturbation dans la situation financière à travers l'effet sur les prix. Ainsi, une inflation élevée et instable peut être lourde de conséquences. Elle affaiblit la capacité de l'économie de générer des gains durables pour de la production, des revenus et de l'emploi. Elle suscite aussi des incertitudes chez les consommateurs, les entreprises et les investisseurs, et érode la valeur des revenus et de l'épargne. Un système financier stable facilite une répartition régulière et efficace des fonds entre prêteurs et emprunteurs et une

diversification des risques. Aussi, la stabilisation des niveaux de l'inflation est favorable à une croissance économique à long terme, à des mouvements stables des prix et de la production, et à une PM efficace. En ce sens, en ciblant l'inflation, les BC sont généralement chargées de promouvoir également un système financier stable.

Pour la deuxième relation, à savoir l'effet du taux de change sur la stabilité financière, les résultats montrent qu'un choc sur le taux de change affecte négativement la croissance des pays développés. Cet effet négatif se renforce à long terme. Toutefois, dans les pays en développements, cet effet est négatif, mais il a une tendance à s'annuler à long terme. Cette situation peut être expliquée par le fait que la baisse du taux de change va engendrer une perturbation dans l'équilibre macroéconomique à court terme, cette perturbation sera équilibrée à long terme par l'attractivité des IDE. La baisse du taux de change encouragera les investisseurs à acheter davantage la monnaie domestique du pays, d'où l'accroissement des réserves en devises. Pour l'effet d'un choc exogène du taux de change sur la stabilité financière, nous pouvons remarquer qu'il commence par un effet négatif dans les pays développés pour se transformer à un effet positif à partir de la quatrième

période. Par contre, dans les pays en développements, il commence par un effet positif pour se transformer à un effet négatif à partir de la cinquième période. Enfin, pour la troisième relation, l'analyse est consacrée à connaître l'effet d'un choc de la masse monétaire sur la stabilité financière. Les résultats montrent qu'un accroissement brutal de la masse monétaire affecte positivement la stabilité financière à court terme pour se transformer à un effet négatif à long terme pour les pays développés. Toutefois, pour les pays en développements il est positif.

Après avoir analysé les effets de la PM sur la stabilité financière, la dernière étape consiste à analyser la causalité entre les variables de notre étude. Les résultats du test de Granger sont présentés dans les tableaux 9 et 10.

Tableau9 : causalité de Granger pour les pays en développements

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
STABLY does not Granger Cause LNGDL_H	578	0.74971	0.4730
LNGDL_H does not Granger Cause STABLY		2.62927	0.0730
M2_PIB does not Granger Cause LNGDL_H	578	1.38208	0.2519
LNGDL_H does not Granger Cause M2_PIB		4.05726	0.0178
LOG_INFLATION does not Granger Cause LNGDL_H	572	7.51499	0.0006
LNGDL_H does not Granger Cause LOG_INFLATION		1.50245	0.2103
LNTXCHANG does not Granger Cause LNGDL_H	578	3.65297	0.0265
LNGDL_H does not Granger Cause LNTXCHANG		2.15733	0.1166
M2_PIB does not Granger Cause STABLY	578	0.61576	0.5406
STABLY does not Granger Cause M2_PIB		1.03581	0.3556
LOG_INFLATION does not Granger Cause STABLY	572	6.49177	0.0016
STABLY does not Granger Cause LOG_INFLATION		7.38992	0.0007
LNTXCHANG does not Granger Cause STABLY	578	0.02664	0.9041
STABLY does not Granger Cause LNTXCHANG		0.39703	0.6725
LOG_INFLATION does not Granger Cause M2_PIB	572	7.69204	0.0005

M2_PIB does not Granger Cause LOG_INFLATION	
LNTXCHANG does not Granger Cause M2_PIB	
M2_PIB does not Granger Cause LNTXCHANG	

Tableau10 : causalité de Granger pour les pays développés

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
STABLY does not Granger Cause LNGDP_H	578	0.74971	0.4730
LNGDP_H does not Granger Cause STABLY		2.62927	0.0730
LOG_INFLATION does not Granger Cause LNGDP_H	572	7.51499	0.0006
LNGDP_H does not Granger Cause LOG_INFLATION		1.50245	0.2103
M2_PIB does not Granger Cause LNGDP_H	578	1.38208	0.2519
LNGDP_H does not Granger Cause M2_PIB		4.05726	0.0178
LNTXCHNG does not Granger Cause LNGDP_H	578	3.65297	0.0265
LNGDP_H does not Granger Cause LNTXCHNG		2.15733	0.1166
LOG_INFLATION does not Granger Cause STABLY	572	6.49177	0.0016
STABLY does not Granger Cause LOG_INFLATION		7.38992	0.0007
M2_PIB does not Granger Cause STABLY	578	0.61576	0.5406
STABLY does not Granger Cause M2_PIB		1.03581	0.3556
LNTXCHNG does not Granger Cause STABLY	578	0.02664	0.9041
STABLY does not Granger Cause LNTXCHNG		0.39703	0.6725
LOG_INFLATION does not Granger Cause M2_PIB	572	7.69204	0.0005

Concernons l'effet de la stabilité financière sur les principaux indicateurs macro économique, nous soutenons certaines

hypotheses essentielles pour les raisons suivantes :

En cas d'instabilité financière, le secteur financier peut connaître un retrait massif des banques favorisant la hausse du taux d'intérêt et par suite la diminution de la masse monétaire en circulation ce qui peut aboutir à une diminution de l'inflation (H1).

- De même un choc financier encourage la fuite des capitaux et la baisse de réserves internationales sous contrôle des banques centrales d'où la dépréciation du taux de change est plus probable (H2).

En ce qui concerne l'autre sens de causalité à savoir l'effet des fluctuations des indicateurs macro économiques sur le degré de stabilité financière nous attendons l'existence d'un lien de causalité pour les raisons suivantes :

- Une inflation élevée ou galopante augmente l'incertitude et falsifie les anticipations des prix et des profits des agents économiques d'où une nouvelle information peut renverser les sentiments et aboutir à des réactions massives même en cas d'un choc de petite ampleur. Ceci nous amène à supposer que l'inflation peut causer l'instabilité (H3).
- La hausse du taux d'intérêt peut augmenter le fardeau de la dette pour certains agents comme le cas des ménages aux Etats-Unis qui se trouvent incapables de rembourser les intérêts de leurs dettes suite à une politique monétaire suivie par la Fed de plus en plus restrictive. Cette situation de l'insolvabilité

s'est transformée en crise de confiance à grande échelle entre les institutions financières aux Etats-Unis puis transmis aux différentes places financières du monde à travers la contagion, aboutissant à une crise financière mondiale la plus grave depuis les années 1929. Donc la fluctuation des taux d'intérêt peut causer l'instabilité financière (H4).

- Les fluctuations du taux de changes comme le cas de la dépréciation du taux de change en Thaïlande en 1997 à augmenter le coût des dettes publiques qui sont libellées en dollars ce qui a abouti à l'insolvabilité de ce pays et à des attaques spéculatives contre le baht et la transmission de ce choc de change vers les différents pays Sud-Est asiatiques d'où la fluctuation du taux de changes peut aboutir à une instabilité financière (H5).

Les résultats du test de causalité de Granger pour les pays en développement montrent que le PIB cause la stabilité financière et cause aussi la masse monétaire. Aussi, nous avons déduit une causalité unidirectionnelle du taux de change vers le PIB. Enfin, nous avons obtenu une causalité bidirectionnelle entre l'inflation et la stabilité financière. Ainsi,

nous pouvons conclure que la variable inflation paraît affecter le plus la stabilité financière, d'où la stabilisation de l'inflation peut constituer une solution efficace pour rendre stable la situation financière. Cette stabilisation de l'inflation peut être appliquée à travers la stratégie de ciblage de l'inflation.

Conclusion :

En conclusion nous remarquons que la prise en compte de la totalité de l'échantillon peut donner des résultats biaisés à cause que les valeurs des variables des pays en développements peuvent affecter les valeurs de ces mêmes variables dans les pays développés.

D'où la prise en compte de l'échantillon total risque d'accroître l'écart type des variables qui mesure la dispersion de nos variables, ce qui peut simuler la pertinence de nos estimateurs. Donc la subdivision de notre échantillon total en deux sous-groupes est réclamée.

Nos résultats affirment qu'à long terme la stabilité monétaire est une condition préalable importante à la stabilité financière. Après avoir vérifié l'absence de corrélation entre les variables, suivante nous vérifions la stationnarité des variables. Ainsi, nous pouvons conclure l'absence de toute relation de cointégration entre les variables des trois relations

inflation, taux de change et masse monétaire avec la stabilité financière) pour les deux groupes de pays. Ce résultat nous ramène à l'utilisation du modèle VAR pour analyser la relation de court terme entre les variables.

Enfin, les pays en voie de développements montrent que le PIB cause la stabilité financière et la masse monétaire. Encore, nous avons déduit une causalité unidirectionnelle du taux de change vers le PIB, avec une causalité bidirectionnelle entre l'inflation et la stabilité financière. Ainsi, nous pouvons achever que la variable inflation paraît affecter le plus la stabilité financière, d'où la stabilisation de l'inflation peut constituer une solution efficace pour remettre stable la situation financière.

DETTE PUBLIQUE EXTERIEURE, QUALITÉ INSTITUTIONNELLE ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE DANS LE CAS DE LA TUNISIE

Ahmed Agrebi

Doctorant en Sciences Economiques, Département d'Economie, ESSEC Tunis, Tunisie
agrebiahmed@hotmail.com

Résumé-Cette étude examine les effets de la dette extérieure sur la croissance économique de la Tunisie tout en insistant sur le rôle joué par la qualité de l'environnement institutionnel. Les principaux résultats de cette étude peuvent être résumés comme suit : 1) Nous avons trouvé que la dette réduit la croissance de la Tunisie. Nos estimations montrent qu'une augmentation d'un point de pourcentage du ratio de l'endettement public extérieur par rapport au PIB réduit drastiquement le PIB par habitant de 0.04 à 0.16 %. 2) A travers la recherche de la validation de l'hypothèse de l'effet d'éviction ou de « the crowding out effect », nous avons pu détecter que les paiements des intérêts affectent négativement et significativement la croissance du PIB par habitant. 3) A travers nos résultats, nous avons pu identifier l'hypothèse du surendettement ou de « debt overhang ». En effet, le seuil d'endettement trouvé est de 38 % du PIB pour le cas Tunisien. 4) Nous avons pu, aussi, tester le rôle important de la qualité institutionnelle dans l'accumulation de la dette. Donner plus de liberté économique, améliorer la qualité institutionnelle et renforcer le processus démocratique réduisent l'endettement extérieur de la Tunisie. 5) Finalement, la Tunisie doit accorder plus de libertés économiques afin de favoriser la croissance économique et d'alléger les effets négatifs de la dette sur la croissance.

Mots-clés : dette extérieure, croissance économique, surendettement, effet d'éviction, qualité institutionnelle, liberté économique, FMOLS, Tunisie

1. INTRODUCTION

Depuis son indépendance, la Tunisie s'est fixé comme objectifs : la réalisation du développement économique et social en assurant une croissance durable garantissant le décollage du pays. Néanmoins, ces objectifs se sont révélés comme un véritable fardeau que la Tunisie ne pouvait pas

supporter. En effet, à cause des ressources limitées, une demande intérieure croissante face à une production qui n'est pas satisfaisante, une épargne nationale qui ne couvre pas les dépenses d'investissement et des déficits jumeaux persistants le pays dépend de plus en plus de l'extérieur. Le besoin de s'endetter s'est accru au début des années quatre-vingts, ce qui était le cas de presque tous les PVD, débouchant sur une crise en 1986.

Après la révolution de 2011, les déficits courants et budgétaires ont augmenté parallèlement avec une décroissance économique. En conséquence, la dette publique extérieure n'a pas cessé d'augmenter atteignant les 43 % du PIB en 2016. A défaut de mesures d'assainissement et de correction rigoureuses, l'évolution de l'endettement extérieur ainsi que ses conséquences sur la croissance économique tunisienne sont devenues préoccupantes. Les tendances récentes de la dette tunisienne ont ainsi ressuscité l'intérêt des décideurs politiques et des spécialistes à quantifier l'effet de l'endettement extérieur sur l'économie.

La relation entre la dette extérieure et la croissance économique a été tant discutée théoriquement et empiriquement que ce soit dans les années quatre-vingt (avec, Cohen et Sachs (1986); Krugman (1988); Sachs (1989)) ou récemment (par exemple, voir Guei (2019); Al Kharusi et Ada (2018); Ijirshar *et al.* (2018); Sajjad *et al.* (2018); Akram (2017)). Ces travaux ont identifié des relations linéaires et non-linéaires en essayant d'examiner dans quelle mesure l'accumulation de la dette a un effet néfaste et causal sur la croissance du PIB.

Dans ce travail, nous essayerons de tester l'effet du long terme de la dette publique extérieure sur la croissance économique tunisienne. Ainsi, nous examinerons les différents canaux de transmission concernant les conséquences des effets de la dette sur la croissance. De plus, la Tunisie est considérée comme un pays ayant des libertés économiques restreintes et dans des cas extrêmes réprimés. Elle est classée 121 sur 162 pays à travers le monde. De ce fait, nous cherchons à voir si

les libertés économiques peuvent être considérées comme un nouveau canal de transmission entre la dette et la croissance.

Afin d'apporter des éléments de réponses aux questions posées plus haut cette étude sera décomposée en 6 sections. La première section étalera les théories et les études empiriques concernant la relation dette publique extérieure, croissance économique et qualité institutionnelle. La deuxième section présentera l'évolution de l'endettement public extérieur, de la croissance économique et de la qualité institutionnelle en Tunisie. Troisièmement nous montrerons la méthodologie à suivre dans ce travail. La quatrième section sera consacrée aux différents résultats relatifs à l'impact de la dette sur la croissance à long terme. Dans la même section, nous testerons le rôle de la qualité institutionnelle dans la relation dette-croissance. Finalement, nous concluons avec un ensemble de recommandations.

2. DETTE, CROISSANCE ET QUALITE INSTITUTIONNELLE : Un survol théorique et empirique

2.1. L'effet de surendettement (The debt overhang effect)

La littérature s'est intéressée aux effets négatifs du phénomène de surendettement ou « debt overhang ». Ce phénomène implique que la dette à des niveaux modérés stimule la croissance, mais cette dernière fléchit sous l'effet d'un endettement qui devient excessif. La relation est donc non-monotone entre la croissance économique et le niveau d'endettement. C'est ainsi que des économistes comme Krugman (1988) et Sachs (1989), ont basé leurs études sur l'hypothèse de surendettement tout en montrant la réduction possible de l'investissement et de la croissance économique. Si la dette est trop importante, les investisseurs anticipent des niveaux de taxes élevés, ce qui décourage aussi bien les investisseurs étrangers que domestiques, et, le stock du capital diminue. Le stock de la dette extérieure a une grande importance dans les périodes de crises. En ce sens, lorsque des crises surviennent, les interventions du gouvernement dépendront de la somme de la dette déjà cumulée mais aussi de sa capacité à collecter les taxes afin de payer la dette. Les autorités publiques se trouvent, en cas de crises, contraintes d'engager des politiques de stabilisation contracycliques au pire de nuire à leur capacité de collecter les taxes nécessaires au paiement du service de la dette. De ce fait, des niveaux de dette élevés limiteront les fonctions essentielles du gouvernement.

Les travaux empiriques ont souvent cherché à déterminer l'impact de la dette extérieure sur la croissance économique et l'investissement. Ces études ont essayé de tester la présence d'une relation non linéaire, c'est-à-dire la vérification de l'existence ou non d'une courbe de Laffer. Patillo *et al.* (2011) ont essayé de trouver la non linéarité et l'impact de la dette extérieure sur la croissance économique, en prenant un échantillon de 93 pays en voie de développement sur une période qui s'étale entre 1969 et 1998. Leurs résultats montrent que l'impact moyen de la dette extérieure sur la croissance économique devient négatif aux environs de 35-

40% du PIB. La dette agit négativement sur la croissance non pas à travers son effet sur le volume de l'investissement mais sur la qualité de ce dernier et son efficience. Dans une autre étude, Pattillo *et al.* (2004) ont montré que l'impact marginal de la valeur actuelle nette de la dette extérieure sur la croissance économique devient négatif pour des ratios qui varient entre 45% et 50% du PIB.

En se limitant à un échantillon de pays à revenus faibles, Clements *et al.* (2003) estiment une équation non linéaire qui traite l'effet de la dette extérieure sur la croissance. Ils ont montré que le point de détournement de la courbe de Laffer pour le ratio de la valeur actuelle nette de la dette extérieure au PIB varie entre 20% et 25%. De même, Imbs et Ronciere (2005), Wamboye (2012), soutiennent l'existence d'une courbe de Laffer entre la dette extérieure et la croissance économique pour des échantillons diversifiés.

Un autre groupe de travaux perçoit la dette publique comme un frein à la croissance, parce qu'elle réduit l'épargne disponible et élève les taux d'intérêt. Il s'ensuit une diminution des dépenses publiques et/ou une augmentation de l'impôt. En effet, Kumar et Woo (2015) considèrent un panel de pays développés et émergents pour étudier les effets de seuil de la dette publique et le phénomène de non linéarité.

Cechetti *et al.* (2011) utilisent 18 pays de L'OCDE sur la période 1980-2010. Ils trouvent un lien significativement négatif entre la dette publique et la croissance ; trop de dette étant néfaste à la croissance. Reinhart et Rogoff (2010) étudient la croissance économique et l'inflation avec les différents niveaux de la dette publique et de la dette extérieure (publique et privée) prenant comme donnée 3,700 observations annuelles des systèmes politiques, des institutions, des régimes de change et les circonstances historiques, concernant 44 pays développés et émergents. Leurs résultats montrent qu'au-dessus de 90%, les taux de croissance moyens diminuent de 1%. Ce seuil de la dette publique est similaire dans les économies développées et émergentes. Pour le cas de la dette extérieure (publique et privée), le seuil est de 60% dans les marchés émergents. En effet, lorsque la dette extérieure atteint 60% du PIB, la croissance annuelle diminue d'environ 2%.

2.2. L'effet d'éviction (The crowding out effect)

D'une manière générale, la notion d'éviction désigne le phénomène qui conduit l'activité économique du secteur public à chasser celle du secteur privé.

L'effet du surendettement sur l'investissement et la croissance économique se réfère à l'impact de la réduction des ressources résultant du paiement du service de la dette. Lorsque le poids du service de la dette est très important, cette réduction de ressources peut conduire à la diminution de l'investissement et de la croissance économique.

En effet, lorsque la dette extérieure est très importante les investisseurs anticipent des niveaux de taxes élevés afin de rembourser la dette, « *ce n'est pas chaque dollar de la dette extérieure qui cause un effet négatif sur l'incitation, c'est seulement lorsque la dette dépasse un certain niveau qu'il*

devient un impôt potentiel sur les rendements futurs de l'investissement » (Borenzstein, 1990). Donc les investisseurs étrangers comme domestiques seront découragés et le stock de capital diminue (Patillo et al 2004).

Ensuite, comme la dette publique augmente, elle peut être accompagnée d'incertitudes sur les politiques prises par le gouvernement en vue d'honorer ses engagements ce qui affecte négativement l'investissement (Clements et al 2003). Ainsi, l'Etat en augmentant les taxes, serait en mesure de détériorer l'allocation des ressources et de réduire ainsi la croissance économique (Cechetti et al. (2010)).

Par ailleurs, le service de la dette extérieure peut affecter la croissance en évinçant l'investissement privé ou modifier la composition des dépenses publiques. La hausse du service de la dette accroît le déficit budgétaire et les intérêts sur les bons de trésor, réduisant par-là l'épargne nationale. Dès lors, les taux d'intérêts augmentent, ce qui évince les crédits disponibles pour l'investissement privé et réduit la croissance économique. En prenant le cas des Philippines et sur la période 1951-1989, Borenzstein (1990) estime une fonction de demande d'investissement néoclassique. Il trouve que la crise du surendettement qu'a connue le pays après 1982 a généré des effets dissuasifs sur l'investissement privé.

En revanche, Warner (1996) montre que certains déterminants importants d'investissement qui ne sont pas liés à la dette peuvent expliquer la baisse observée dans les pays fortement endettés dans les années 80. En particulier, la combinaison d'une hausse des taux d'intérêt mondiaux et une chute des prix des matières premières peut représenter au mieux la baisse observée dans l'investissement.

Clements et al. (2003) montrent que le service de la dette n'affecte pas directement le taux de croissance économique, mais à travers l'effet d'éviction du service de la dette sur les dépenses publiques. Une réduction du service de la dette en pourcentage du PIB de 8.7% à 3% augmentera l'investissement public de 0.7% à 0.8%, et par conséquent le taux de croissance économique de 0.1% à 0.2%.

En partant d'un modèle de croissance néoclassique, certains chercheurs ont basé leurs études sur les séries temporelles pour capter l'effet de la dette et son service sur la croissance économique. Ces études montrent l'effet négatif du service de la dette extérieure sur la croissance. Sajjad *et al.* (2018) prennent le cas du Pakistan, Akram (2017) étudie la Sri Lanka; Choong *et al.* (2010) se penchent sur la Malaisie; Mahmoud (2015) analyse le cas de la Mauritanie; Ijirshar *et al.* (2018) s'intéressent au Nigeria et Ben Mimoun (2014) au cas de la Tunisie. Cette dernière étude montre, en outre, que l'effet marginal négatif du service de la dette extérieure sur la croissance de long-terme est d'autant plus ample que le niveau de corruption est plus élevé.

2.3 Dette, croissance, qualité institutionnelle : Une relation tripolaire

Au cours des deux dernières décennies, l'importance des institutions en tant que source de croissance économique a suscité un regain d'intérêt.

D'après les travaux de l'école de la Nouvelle Économie Institutionnelle (NEI), dont le fondateur est Douglas North (1990), les facteurs politiques et institutionnels jouent un rôle important dans les performances macroéconomiques à long terme. La NEI couvre de multiples domaines, allant des droits de propriété et des coûts de transaction jusqu'à l'asymétrie d'information. Les théoriciens de la NEI montrent que le marché ne fonctionne pas dans un vide, mais, nécessite plutôt, un ensemble d'institutions. Ces dernières sont chargées de surveiller la transparence dans les marchés et dans l'activité du gouvernement et la compétitivité d'un pays. Les travaux fondateurs de North ont incité à la recherche d'un lien entre les institutions et la croissance. Cet objectif a fait naître de nouvelles théories de croissance expliquant l'écart entre les pays.

Les premières études sur la croissance prenant en compte l'importance des institutions qui se manifestent à travers les travaux de Knack et Keefer (1995), Mauro (1995) et Hall et Jones (1999).

Mauro (1995), s'intéresse à l'effet de la corruption sur la croissance économique dans un environnement institutionnel. Il analyse 67 pays développés et en voie du développement entre les périodes 1960 et 1985, montre que les pays dont l'indice de corruption et la qualité bureaucratique sont très faibles tendent à avoir un niveau d'investissement privé faible et par conséquent, une croissance médiocre.

Dans une analyse en coupe transversale prenant 127 pays comme échantillon, Knack et Keefer (1995) trouvent que les institutions et les politiques gouvernementales influencent sur les disparités entre les pays en ce qui concerne l'accumulation du capital, le niveau d'instruction et la productivité.

Hall et Jones (1999), montrent que le développement institutionnel et les politiques adoptées par les gouvernements pourraient être un déterminant fondamental des écarts dans la productivité et dans l'accumulation du capital.

Récemment, De La Croix et Delavallade (2011) montrent, dans un échantillon composé de 62 pays dans la période qui s'étale entre 1996 et 2004, qu'un système juridique défaillant et une forte concentration du pouvoir public augmentent la corruption et diminuent la croissance des revenus à travers la productivité et le taux de population.

Ahmed (2012), démontre, à travers l'exemple de 133 pays sur une période qui s'étale de 1985 à 2009 le lien entre la qualité institutionnelle et la croissance économique. L'application dans son étude des données ICRG (-risque pays) montre que la loi et ordre, les conditions d'investissement, la corruption et la responsabilité démocratique favorisent et augmentent la croissance.

De plus, Dort *et al.* (2013) ont prouvé, pour un panel de 98 pays (développés et en voie du développement) entre 1984 et 2009, l'existence d'un lien remarquable entre la qualité des institutions et l'investissement. L'étude en question dénote que l'effet de l'investissement sur la croissance économique dépend largement des données institutionnelles comme la stabilité du gouvernement, la corruption et la loi et ordre (ICRG).

En s'intéressant aux effets des systèmes politiques sur l'économie, Acemoglu *et al* (2019) ont testé l'effet de la démocratie sur la croissance économique en utilisant les données de la Freedom House et Polity IV. Ils ont trouvé que la démocratisation augmente le PIB par habitant. Selon les auteurs, cette augmentation du PIB à long terme se réalise à travers : l'encouragement de l'investissement, l'introduction des réformes économiques, la réduction des conflits sociaux, l'amélioration de la scolarisation et de la fourniture des biens publics.

Pendant, aucun de ces travaux mentionnés ne démontre l'importance de la liberté économique dans la croissance. Dans une étude qui couvre 82 pays sur une période allant de 1980 à 1995, Gwartney *et al* (1999) trouvent qu'un changement positif dans la liberté économique contribue significativement à l'explication de la croissance. Aussi, Justesen (2008) a-t-il utilisé l'indice de la liberté économique de la « Fraser institute » proposé par Gwartney *et al.* (1996). L'étude porte sur un panel de pays durant la période 1970-1999, et cherche à établir des liens de causalité entre la liberté économique (avec ses différents compartiments) et la croissance économique. D'une part, les résultats révèlent que certaines dimensions de la liberté économique affectent l'investissement et la croissance économique. D'autre part, il existe un lien de causalité unidirectionnel entre la liberté économique et la croissance. Dans une analyse comparative entre les pays du Conseil de Coopération du Golfe et les nouveaux pays industrialisés de l'Asie de l'Est, Ben Mimoun et Essaggay (2018) se sont intéressés aux effets de la liberté économique sur la croissance à travers la productivité totale des facteurs. Pour la période 1970-2012 et en utilisant les données de « fraser institute » ainsi que l'indice de la liberté économique de l'« Heritage Fondation » (proposé par O'Driscoll *et al.* 2001), les auteurs trouvent que les différentes dimensions de la liberté économique sont l'une des causes principales des disparités dans le revenu par habitant et dans la PTF des pays de la CCG et des NPI de l'Asie de l'Est.

Contrairement à ces travaux, un nouveau canal de transmission de la dette extérieure pourrait exister. Ainsi, l'environnement institutionnel influe-t-il sur la croissance et sur le développement non seulement à travers des canaux traditionnels (investissement et productivité), mais aussi par le biais des niveaux accumulés de la dette et de l'efficacité d'utilisation de celle-ci. Ouedraogo (2016) a analysé l'impact de la dette extérieure totale sur la croissance économique des pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). Les estimations des données de panel durant la période 1985-2010 montrent l'existence d'un effet non-linéaire entre la dette et la croissance. L'effet positif de la dette sur la croissance économique est amplifié par l'amélioration de la qualité institutionnelle via la lutte contre la corruption, la stabilité du gouvernement et la réduction de l'influence militaire sur la politique. Masuch *et al* (2016) ont pris 27 pays de l'UE comme échantillon pour tester si les niveaux initiaux de la qualité des institutions et de la dette publique aident à expliquer les disparités entre les niveaux de croissance réelle. Durant la période 1995-2014, les résultats révèlent que

l'amélioration des institutions contrebalance les effets d'une dette élevée sur la croissance à long terme. Par ailleurs, les effets négatifs de la dette extérieure sur la croissance économique rapportés dans la littérature sont limités aux pays ayant des institutions pauvres (Boukhatem et Kaabi 2015 ; Ahmed 2017).

3. L'EVOLUTION DE L'ENDETTEMENT PUBLIC EXTERIEUR, DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE ET DE LA QUALITE INSTITUTIONNELLE EN TUNISIE: une analyse descriptive

L'utilisation de la dette publique extérieure en pourcentage du PIB comme indicateur, permet d'étudier la tendance de la dette tunisienne. Le graphique (1), montre l'existence de plusieurs phases durant la période qui s'étale de 1980 jusqu'en 2016. Au moins quatre sous périodes peuvent être décelées.

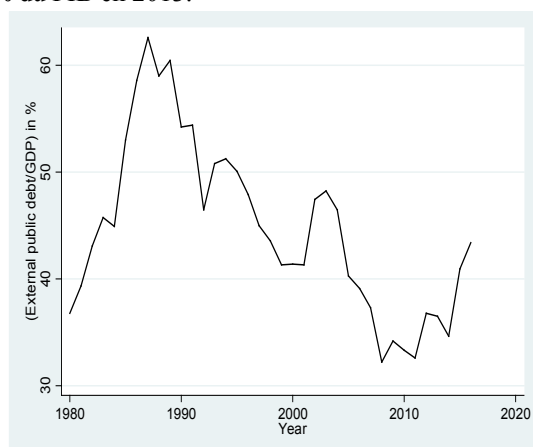
Au début des années quatre vingt, la dette publique extérieure commença à prendre de l'ampleur. Au cours de la période 1980-1984 en moyenne le ratio de l'endettement public extérieur en pourcentage du PIB a atteint les 41.97 %. Le taux s'est accentué à un rythme rapide avoisinant les 60.42 % en 1989 et atteignait un niveau maximum de 62.56 % en 1987. Cette augmentation est expliquée principalement par l'aggravation des déficits courants et budgétaires enregistrant, respectivement, des déficits moyens de 6.11 % et de 3.08 % du PIB durant la période 1980-1989 (Dans les graphiques (2) et (3), les déficits courants et budgétaires ont atteint, respectivement, un maximum de 11.36 % du PIB en 1984 et de 4.17 % du PIB en 1981). Suite à ces mauvaises performances macroéconomiques intensifiées par la tendance à la hausse de l'endettement extérieur, la Tunisie a adopté le Programme d'Ajustement Structurel (PAS) en 1986.

L'évolution de la seconde phase couvre la période 1990-2004, au cours de laquelle l'endettement extérieur a diminué, tout en gardant un niveau relativement élevé avec une moyenne qui gravite autour des 47.30 % du PIB, et ce à cause d'une épargne domestique faible. Le PAS a encouragé le processus de libéralisation interne et externe de l'économie, et le pays s'est appuyé sur l'endettement extérieur comme moyen de financement des déficits budgétaires et courants.

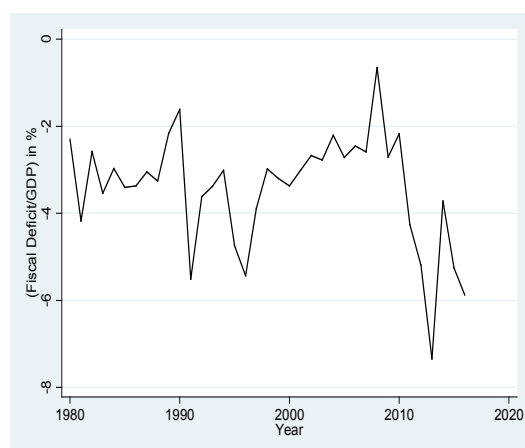
L'avant-dernière phase dans le graphique (1) concerne la période 2005-2011 durant laquelle l'endettement public extérieur a remarquablement diminué pour atteindre les 32.59 % du PIB en 2011. Cette baisse de la dette publique extérieure est due à l'amointrissement des déficits budgétaires et courants. En effet, ces déficits moyens ont atteint, respectivement, 2.5 % et 3.25 % du PIB contre des déficits moyens de 3.42 % et de 3.92 % respectivement pour la période 1990-2004.

La dernière phase vient après la révolution Tunisienne et qui couvre la période 2012 à 2016. Durant cette période, la dette publique extérieure en pourcentage du PIB a augmenté de 32.59 % en 2011 à 43.38 % en 2016. Face à la chute du Dinars Tunisien par rapport aux monnaies étrangères comme l'Euro et le Dollar Américain et la diminution de la production domestique, le déficit courant s'est fortement creusé

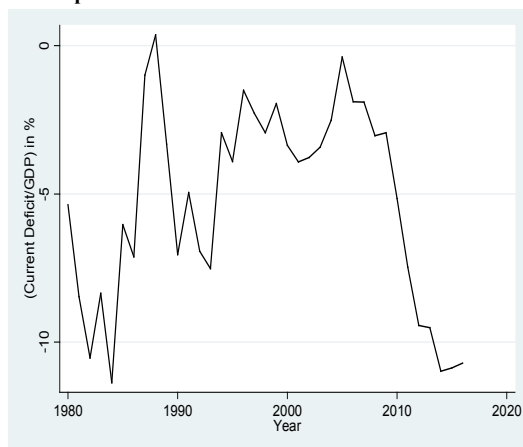
enregistrant des déficits moyens de 10.30 % du PIB entre 2012 et 2016. De même pour les déficits budgétaires qui ont connu une croissance moyenne de 5.47 % du PIB et arrivant à un déficit, jamais enregistré au cours de notre étude, de l'ordre de 7.34 % du PIB en 2013.



Graph. 1. L'évolution de la dette publique extérieure Tunisienne

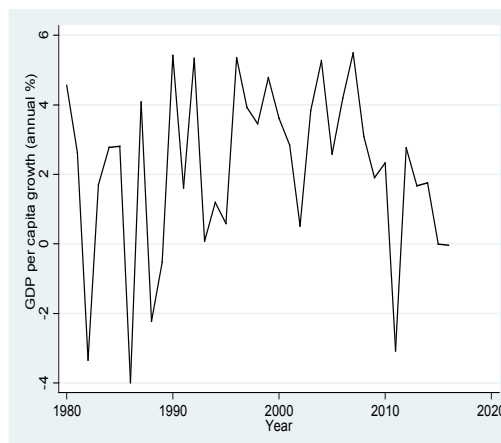


Graph. 2. L'évolution du déficit courant Tunisien



Graph. 3. L'évolution du déficit budgétaire Tunisien

Le graphique (4) montre l'évolution des taux de croissance du PIB réel par habitant au cours de la période 1980-2016. La tendance a été irrégulière puisque les taux de croissance ont varié entre un maximum de 5.49 % en 2007 et un minimum de -3.99 % en 1986, avec une moyenne de 2.13 % pendant toute la période.

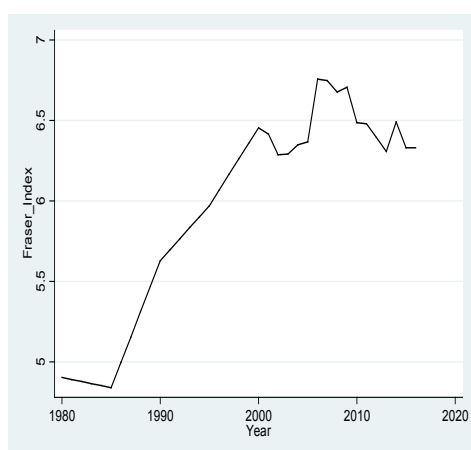


Graph. 4. L'évolution de long terme du taux de croissance du PIB par habitant Tunisien

Dans l'objectif d'étudier l'évolution de la qualité institutionnelle en Tunisie, l'indicateur de la liberté économique « Fraser Index » est présenté dans le graphique (5) afin de montrer les tendances durant la période 1980-2016. Dans les années quatre-vingts, les libertés économiques Tunisiennes étaient réprimées avec une note qui ne dépasse pas 4 sur 10. Cette note est causée, principalement, par : (1) le poids de l'Etat dans l'économie. A mesure que les dépenses augmentent, la taxation et la taille des entreprises publiques augmentent, les décisions de l'Etat sont souvent remplacées par les choix individuels, ainsi la liberté économique se trouve réduite. (2) La faiblesse des structures juridiques (pouvoir judiciaire dépendant, inefficacité dans l'application des lois). Le droit de propriété est peu sécurisé, ce qui entrave les libertés économiques et réprime les libertés civiles. (3) La prolifération des restrictions des échanges internationaux comme l'imposition des tarifs douaniers élevés. L'inefficacité de l'administration et des douanes est doublée par un contrôle strict sur les mouvements des capitaux physiques et humains. (4) L'imposition de l'Etat des réglementations qui limitent l'entrée sur les marchés et entravent la liberté de s'engager dans des échanges volontaires. Elles compromettent aussi la liberté économique. A l'exception de la 5^e composante qui est l'accès à une « monnaie saine » son score a atteint 6.17 en 1980 et 6.49 en 1985. Ce qui montre que la Tunisie a joué un rôle important en matière de contrôle de l'inflation durant cette période.

Depuis les années quatre-vingt-dix, la Tunisie a essayé de libéraliser progressivement son économie interne et externe tout en cherchant à offrir un climat propice pour l'investissement et attractif pour les IDE (Investissement Direct Etranger). Ceci a permis à la Tunisie de passer d'une économie réprimée à une économie « moins libre ». En effet, l'indice de Fraser sur la liberté économique a été de 5.97 en

1995 contre 6.45 en 2000. Depuis 2001 jusqu'à 2016, la note attribuée pour la Tunisie est en moyenne de 6.46 sur 10 ce qui a placé le pays dans la 11^e position sur 22 pays Arabes exception faite de l'année 2016 où le classement a été légèrement amélioré pour atteindre la 10^e position (et la 121^e position sur 162 pays à travers le monde).

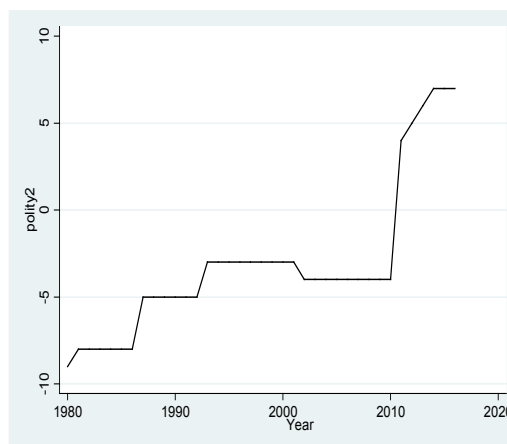


Graph. 5. L'évolution de l'indice de Fraser (liberté économique) en Tunisie

Finalement, le graphique (6) montre l'évolution de la variable Polity2 durant la période 1980-2016. Cette variable est la somme de l'indicateur de la démocratie et de l'autocratie. La note varie de -10 (un régime autocratique) à +10 (régime fortement démocratique) résumant ainsi la situation et la qualité politique d'un pays. Dans les années quatre-vingt, la Tunisie était une pure dictature autoritaire avec des notes de -9 en 1980 et de -8 en 1986. Ceci s'explique par : (1) une répression de toute concurrence dans la participation politique. (2) Un recrutement fermé dans l'exécutif ou bien recours à la désignation, ce qui écarte toute possibilité d'égalité des chances. (3) Le fait qu'aucune contrainte qui pèse sur le chef de l'Etat, ce qui se traduit par une autorité absolue sur le pays et ses citoyens. Après le coup d'Etat en 1987, la situation politique de la Tunisie ne s'est pas améliorée puisque le régime est demeuré autocratique. Selon le score de Polity2, le système politique Tunisien a eu des notes de -5, de -3 et de -4 sur 10 respectivement durant les périodes 1987-1992, 1993-2001 et 2002-2010.

En 2011, la Tunisie a subi un bouleversement total dans son régime politique. Une révolution qui a fait muter le pays d'un régime autocratique à un régime démocratique. Selon le graphique (6), la note de Polity2 était de +4 en 2011 augmentant progressivement jusqu'à atteindre un score de +7 sur 10 en 2016. Durant la période de transition, le régime politique a commencé à s'améliorer et la démocratie s'est ancrée davantage grâce à :

- L'amélioration des institutions et la présence de certaines procédures ont permis aux citoyens de voter selon leurs préférences.
- L'existence de contraintes institutionnelles sur le pouvoir exécutif.



Graph. 6. L'évolution de l'indice de Polity2 (autocratie et démocratie) en Tunisie

4. METHODOLOGIE DES ESTIMATIONS ECONOMETRIQUES

Dans cette section, nous présenterons le modèle à estimer ainsi qu'une définition des variables utilisées. La méthodologie n'y fera pas défaut puisque c'est elle qui nous dictera la démarche empirique à suivre.

4.1. Le modèle

L'étude empirique se base sur un modèle néoclassique similaire au travail de Mankiw et *al.* (1992). Selon leurs travaux en coupe transversale le revenu par habitant à long terme dépend positivement du taux d'investissement en capital physique et humain, mais négativement du taux de croissance de la force de travail.

Cependant, dans ce travail, les régressions de la croissance économique sont basées sur les données des séries temporelles. Nous commençons par l'estimation du modèle suivant :

$$\begin{aligned} \text{Log}(GDP/cap)_t = & \beta_0 + \beta_1 \text{Log}(GDP/cap)_{t-1} \\ & + \text{Log}(I_{pub})_t + \beta_2 \text{Log}(I_{priv})_t + \beta_3 \text{Sco}_t \\ & + \beta_4 \text{Log}(n)_t + \beta_5 \text{Log}(D)_t \\ & + \beta_6 \text{Log}(Trade)_t + X_t + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (1)$$

Le GDP/cap représente le PIB par habitant. Les variables explicatives utilisées ici sont, respectivement, le PIB par habitant retardé d'une période, l'investissement public et l'investissement privé des données reflètent le taux d'épargne total, le taux de scolarisation au supérieur démontre l'investissement en capital humain, la croissance démographique est signalée par le taux de croissance de la force du travail, le ratio de l'endettement public extérieur/PIB, le ratio d'ouverture/PIB et l'ensemble des variables institutionnelles et politiques. 'Log' est un opérateur logarithmique, l'indice t reflète les années, ε_t est le terme de l'erreur aléatoire et β_0 est une constante.

Nous régressons ce modèle néoclassique augmenté pour le cas Tunisien durant la période qui s'étale de 1980 jusqu'à 2016.

4.2. Echantillon et données

Nous présentons dans cette section les définitions, les statistiques descriptives et l'évolution des variables utilisées dans l'étude économétrique.

Tableau 1. Base de données Tunisienne

Description des variables	Signe attendu	Disponibilité des données	Sources
<i>GDP/cap</i> - PIB réel par habitant (monnaie locale)		1980-2016	WDI 2018
<i>Ipub</i> - Taux d'investissement public en pourcentage du PIB (formation brute de capital fixe du secteur public)	(-)	1980-2016	WDI 2018
<i>Ipriv</i> - Taux d'investissement privé en pourcentage du PIB (Formation Brute de capital fixe du secteur privé)	(+)	1980-2016	WDI 2018
<i>Sco</i> - Taux brut de scolarisation au supérieur	(+)	1980-2016	WDI 2018
<i>n</i> - Taux de croissance de la population	(-)	1980-2016	WDI 2018
<i>D</i> - Taux d'endettement public extérieur en pourcentage du PIB (La dette est en Dollar Américain)	(-)	1980-2016	WDI 2018
<i>Trade</i> - Le taux d'ouverture en pourcentage du PIB (la somme des exportations et des importations)	(+)	1980-2016	WDI 2018
<i>Interest</i> - Le ratio des paiements d'intérêts sur la dette extérieure publique au PIB	(-)	1980-2016	WDI 2018
<i>Fraser</i> - Indice mondial de la liberté économique de l'Institut Fraser	(+)	1980-2016	Economic Freedom of the World, 2017
<i>Autoc</i> - Indicateur d'autocratie	(-)	1980-2016	Center for Systemic Peace, 2017
<i>Democ</i> - Indicateur de démocratie	(+)		

Tableau 2. Statistiques Descriptives (Tunisie, 1980-2016)

Variables	Valeur en 1980	valeur en 2016	Moy. 1980-2016	Std.Dev	Min	Max
<i>GDP/cap</i>	2904	6110	4258	1184	288	6113
<i>Ipub</i>	15.02	1.79	7.72	5.38	0.97	18.62
<i>Ipriv</i>	13.28	17.50	16.89	3.28	11.2	21.14
<i>Sco</i>	4.97	32.58	19.02	12.12	4.97	35.21
<i>n</i>	2.59	1.14	1.64	0.72	0.76	2.87
<i>D</i>	36.79	43.56	44.70	8.14	32.2	62.56
<i>Trade</i>	85.83	89.98	88.85	10.57	67.4	114.35
<i>Interest</i>	2.42	1.08	2.18	0.76	0.95	3.63
<i>Fraser</i>	4.90	6.33	5.93	0.63	4.84	6.75
<i>Gov_Size</i>	4.20	6.09	5.43	0.85	4.20	7.30
<i>Property_Rights</i>	3.77	5.27	4.54	1.20	2.69	6.12
<i>Sound Money</i>	6.17	7.05	6.87	0.28	6.17	7.30
<i>Int_Free_Trade</i>	4.61	6.81	6.21	0.86	4.61	7.33
<i>Regu_Credit_Labor_Bus</i>	5.65	6.41	6.67	0.47	5.56	7.36
<i>Autoc</i>	9	0	-2.59	25.80	0	9
<i>Democ</i>	0	7	-6.08	24.73	0	7

4.3. Méthodologie

4.3.1. Tests de racines unitaires. Les tests de racine unitaire « Unit Root Test » offrent la possibilité de : 1) détecter l'existence d'une non-stationnarité. 2) Déterminer le type de la non-stationnarité, s'il s'agit d'un processus TS (*Trend stationnary*) ou du processus DS (*Difference Stationnary*), afin d'utiliser la technique la plus adéquate pour stationnariser la série.

4.3.1.1. Tests de racines unitaires : Test de Dickey-Fuller (1979). Les tests de Dickey-Fuller (DF) offre la possibilité de connaître la stationnarité ou non d'une série via la détermination d'une tendance déterministe ou stochastique.

Les tests suivent le principe suivant : si l'hypothèse $H_0 (\theta_1 = 1)$ est acceptée dans l'un des modèles, le processus est donc non stationnaire.

Il existe trois modèles pour la mise en place de ces tests :

$$x_t = \theta_1 x_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)$$

Modèle autorégressif d'ordre 1.

$$x_t = \theta_1 x_{t-1} + \beta + \varepsilon_t \quad (3)$$

Modèle autorégressif avec constante.

$$x_t = \theta_1 x_{t-1} + bt + c + \varepsilon_t \quad (4)$$

Modèle autorégressif avec tendance.

La série x_t n'est pas stationnaire, si l'hypothèse H_0 est retenue (quel que soit le modèle retenu). Dans le dernier modèle, si on retient $H_1 (\theta_1 < 1)$ et si le coefficient b est

significativement différent de 0, on en conclue que le processus est un processus TS.

Ces modèles peuvent également s'écrire sous la forme suivante :

$$\Delta x_t = (\theta_1 - 1)x_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)'$$

$$\Delta x_t = (\theta_1 - 1)x_{t-1} + \beta + \varepsilon_t \quad (3)'$$

$$\Delta x_t = (\theta_1 - 1)x_{t-1} + bt + c + \varepsilon_t \quad (4)'$$

Dont $(\theta_1 - 1) = 0$ et ε_t est un bruit blanc $(0, \sigma^2)$. H0 : $\theta_1 = 1$ ou $\theta_1 - 1 = 0$ et H1 : $\theta_1 < 1$.

La méthode de ce test consiste à estimer $\widehat{\theta}_1$ pour les modèles (2)', (3)' et (4)' (du modèle (4)' au (2)'). L'estimation des coefficients et des écarts types du modèle par les moindres carrés ordinaires fournit $t_{\widehat{\theta}_1}$ ce qui est analogue à la statistique de Student (rapport du coefficient sur son écart type). Si $t_{\widehat{\theta}_1} \geq t_{\text{tabulé}}$, donc on accepte l'hypothèse H0 (l'existence de racine unitaire), ainsi le processus n'est donc pas stationnaire.

4.3.1.2. Test de Dickey-Fuller augmenté (1981). Dans les modèles des tests de Dickey-Fuller simples, le processus ε_t est, par hypothèse, un bruit blanc. Néanmoins, cette hypothèse de non corrélation des erreurs n'est pas vérifiée. Par conséquent, le test de Dickey-Fuller Augmenté prend en considération l'autocorrélation des erreurs.

Les nouveaux modèles deviennent alors :

$$\Delta x_t = \rho x_{t-1} - \sum_{j=2}^p \theta_j \Delta x_{t-j+1} + \varepsilon_t \quad (5)$$

$$\Delta x_t = \rho x_{t-1} - \sum_{j=2}^p \theta_j \Delta x_{t-j+1} + c + \varepsilon_t \quad (6)$$

$$\Delta x_t = \rho x_{t-1} - \sum_{j=2}^p \theta_j \Delta x_{t-j+1} + bt + c + \varepsilon_t \quad (7)$$

Avec $\varepsilon_t \sim i.i.d$

Sous l'hypothèse alternative, H1 : $|\theta_1| < 1$

Le test est similaire à celui du DF simple, à l'exception des tables statistiques qui en diffèrent. La valeur de p peut être déterminée selon les critères d'Akaike ou de Schwarz, ou encore, en partant d'une valeur suffisamment importante de p , on estime un modèle à $p - 1$ retards, puis à $p - 2$ retards, jusqu'à ce que le coefficient du $p^{\text{ème}}$ retard soit significatif.

4.3.1.3 Le test de Phillips et Perron (1988). Dans le but de tenir compte des erreurs hétéroscédastiques, le test PP est basé sur une correction non paramétrique des statistiques de Dickey-Fuller. Ce test se compose de quatre étapes :

1) Estimation par les moindres carrés ordinaires des trois modèles de base des tests de Dickey-Fuller et calcul des statistiques associées, soit e_t le résidu estimé.

2) Estimation de la variance de court terme $\widehat{\sigma}^2 = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n e_t^2$ (8)

3) Estimation de la variance de long terme construite via la structure des covariances des résidus des modèles précédemment estimés

$$s_t^2 = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n e_t^2 + 2 \sum_{i=1}^l \left(1 - \frac{i}{l+1}\right) \frac{1}{n} \sum_{t=i+1}^n e_t e_{t-i} \quad (9)$$

L'estimation de la variance de long terme vient avec la définition d'un nombre de retards l estimé en fonction du nombre d'observations n .

4) Calcul de la statistique de PP : $t_{\widehat{\theta}_1}^* = \sqrt{k} \times \frac{(\widehat{\theta}_1 - 1)}{\widehat{\sigma}_{\widehat{\theta}_1}} + \frac{n^{(k-1)} \widehat{\sigma}_{\widehat{\theta}_1}}{\sqrt{k}}$ (10)

avec $k = \frac{\sigma^2}{s_t^2}$. Cette statistique est à comparer aux valeurs critiques de la table de MacKinnon.

4.3.2 Test de Cointégration d'Engle et Granger (1987).

Dans l'objectif d'estimer la relation de long terme entre le PIB par habitant et les variables explicatives de notre modèle, il est nécessaire de tester la cointégration entre les variables. Cela permet d'éviter le risque d'estimer des relations fallacieuses ('Spurious Regression') et d'en tirer par la suite des résultats erronés.

Le test d'Engle et Granger est construit en deux étapes :

1) Il s'agit de tester l'ordre d'intégration des variables. La condition nécessaire de cointégration est que les séries soient intégrées de même ordre. Si elles ne le sont pas, elles ne peuvent pas être cointégrées.

Dans cette étape, il est nécessaire de déterminer le type de tendance déterministe ou stochastique de chacune des variables à l'aide des tests ADF et PP, avant de passer à la détermination de l'ordre d'intégration des séries étudiées. Si ces séries ne sont pas intégrées de même ordre, la relation de cointégration n'existe pas.

2) La deuxième étape consiste à estimer la relation de long terme entre les variables du modèle, et ce, dans le cas où la première étape est vérifiée. On utilise alors les MCO pour ladite estimation. Le résidu dégagé de chaque régression ($\hat{\varepsilon}_t$) doit être stationnaire afin que la relation de cointégration soit acceptée. Pour déterminer la stationnarité du résidu les tests de racine unitaire ADF et PP peuvent être appliqués (dans cette étude nous appliquons le test PP).

4.3.3 La méthode de Fully Modified Ordinary Least Square (FMOLS). Proposée par Philips et Hansen (1990), la méthode FMOLS est une procédure semi-paramétrique d'estimation des paramètres d'une relation de cointégration qui permet de corriger le biais d'endogénéité de long terme.

La distribution des estimateurs obtenus par cette méthode est indépendante des paramètres de nuisance présents dans la distribution des MCO. En conséquence, les statistiques des tests usuels appliqués aux estimateurs FM suivent des distributions standards identiques à celles utilisées dans un univers stationnaire.

Cette méthode est dotée d'une certaine facilité dans l'application. En effet, la méthode FMOLS consiste tout simplement à appliquer les MCO sur un modèle transformé. La transformation utilisée est obtenue à partir d'un estimateur convergent de la matrice de variance covariance de long terme des résidus et des innovations des variables non stationnaires.

L'intuition de la transformation retenue est très simple. Le but est d'orthogonaliser le résidu de la relation de cointégration par rapport aux innovations des variables non stationnaires. Une fois que le système a été réécrit de telle sorte que le résidu de la relation de cointégration soit orthogonal aux innovations des régresseurs I(1); on peut alors

appliquer les MCO. La distribution des estimateurs est dans ce cas indépendante des paramètres de nuisance, centrée et symétrique.

Philips et Hansen (1990) supposent l'existence d'un seul vecteur cointégré. $n+1$ processus du vecteur de la série temporelle dimensionnelle (y_t, X_t) , avec équation de cointégration.

$y_t = X_t' + D_{1t}'\gamma_1 + u_{1t}$ (11)
 $D_t = (D_{1t}, D_{2t})'$ qui sont des régresseurs de tendance déterministe, alors que n représente les régresseurs stochastiques.

L'estimateur FMOLS utilise des estimations préliminaires des matrices de covariance à long terme des résidus. Soit \hat{u}_{1t} est égal aux résidus obtenus après l'estimation de l'équation (1). \hat{u}_{2t} est obtenu indirectement ($\hat{u}_{2t} = \Delta \hat{\epsilon}_{2t}$) à partir des régressions de niveaux.

$$X_t = \hat{\Gamma}_{21}' D_{1t} + \hat{\Gamma}_{22}' D_{2t} + \hat{\epsilon}_{2t} \quad (12)$$

Soit $\hat{\Omega}$ et $\hat{\Lambda}$ les matrices de covariance à long terme sont calculées en utilisant les résidus $\hat{u}_t = (\hat{u}_{1t}, \hat{u}_{2t})'$. De ce fait, des données peuvent être modifiées.

$$y_t^+ = y_t - \hat{\omega}_{12} \hat{\Omega}_{22}^{-1} \hat{u}_{2t} \quad (13)$$

Et le terme de correction de biais estimé est :

$$\hat{\lambda}_t^+ = \hat{\lambda}_{12} - \hat{\omega}_{12} \hat{\Omega}_{22}^{-1} \hat{\Lambda}_{22} \quad (14)$$

L'estimateur FMOLS est donnée par

$$\hat{\theta} = \begin{bmatrix} \hat{\beta} \\ \hat{\gamma}_1 \end{bmatrix} = \left(\sum_{t=2}^T Z_t Z_t' \right)^{-1} \left(\sum_{t=2}^T Z_t y_t^+ - T \begin{bmatrix} \hat{\lambda}_{12}^+ \\ 0 \end{bmatrix} \right) \quad (15)$$

Où $Z_t = (X_t', D_t)'$. La clé de l'estimation FMOLS est la construction d'estimateurs matriciels de covariance à long terme $\hat{\Omega}$ et $\hat{\Lambda}$.

5. RESULTATS DES ESTIMATIONS ET INTERPRETATIONS

Dans un premier stade, nous présenterons les tests de stationnarité de nos séries. Au deuxième stade, nous discuterons les résultats de l'estimation du modèle (1) montrant les effets du long terme de la dette publique extérieure sur le PIB réel par habitant de la Tunisie. Le rôle de la qualité institutionnelle dans la relation dette-croissance sera présenté dans cette même section. Nous concluons par l'étude du seuil d'endettement pour le cas tunisien.

5.1. Résultats des tests de Stationnarité

Nous évaluons la stationnarité des variables à inclure dans les régressions en employant les tests de Dickey-Fuller Augmenté et de Philips-Perron. Les tableaux (3) et (4) montrent les résultats de ces tests pour les variables macroéconomiques et les variables institutionnelles utilisées dans cette étude. Les résultats de ces tests sont identiques et montrent que les variables utilisées dans nos régressions sont non stationnaires en niveau, mais stationnaires en première différence. De ce fait, les variables suivent le processus I(1) et la relation de cointégration peut être confirmée.

Tableau 3. Tests de stationnarité pour les variables utilisées dans l'étude (cas Tunisien)

Variables	Augmented Dickey-Fuller test			Philips-Perron test	
	MacKinon	Trend	PP	Trend	Ordre d'intégration
<i>Log(GDP/Cap)</i>	-2.09	Yes	-2.11	Yes	I(1)
$\Delta \text{Log(GDP/Cap)}$	-5.74***	No	-5.76***	No	I(0)
<i>Log(Ipub)</i>	-0.96	No	-0.70	No	I(1)
$\Delta \text{Log(Ipub)}$	-6.98***	No	-8.65***	No	I(0)
<i>Log(Ipriv)</i>	-1.92	No	-1.92	No	I(1)
$\Delta \text{Log(Ipriv)}$	-6.02***	No	-6.02***	No	I(0)
<i>Sco^a</i>	-1.26	No	-0.35	No	I(1)
ΔSco	-1.72*	No	-1.72*	No	I(0)
<i>Log(n)</i>	-1.63	No	-1.15	No	I(1)
$\Delta \text{Log(n)}$	-2.00**	No	-1.77*	No	I(0)
<i>Log(Trade)</i>	-1.92	No	-2.03	No	I(1)
$\Delta \text{Log(Trade)}$	-5.44***	No	-5.43***	No	I(0)
<i>Log(D)</i>	-2.70	Yes	-2.76	Yes	I(1)
$\Delta \text{Log(D)}$	-5.21***	No	-5.25***	No	I(0)
<i>Log(Interest)</i>	-2.49	Yes	-2.50	Yes	I(1)
$\Delta \text{Log(Interest)}$	-5.74***	No	-5.79***	No	I(0)

***, ** et * indiquent respectivement la significativité statistique des variables au seuil de 1%, 5% et 10%. « a » indique que la variable scolarisation au supérieur est utilisée dans les régressions sous sa forme naturelle (non logarithmique). La transformation de cette variable en logarithmique change son processus de I(1) à I(0) (stationnaire en niveau).

Tableau 4. Tests de stationnarité pour les variables institutionnelles

Variables	Augmented Dickey-Fuller test		Philips-Perron test		Ordre d'intégration
	MacKInon	Trend	PP	Trend	
<i>Log(Fraser)</i>	-1.85	No	-1.70	No	I(1)
Δ <i>Log(Fraser)</i>	-2.70*	No	-4.47***	No	I(0)
<i>Log(Gov_Size)</i>	-1.70	No	-1.79	No	I(1)
Δ <i>Log(Gov_Size)</i>	-5.18***	No	-5.18***	No	I(0)
<i>Log(Property_Rights)</i>	-1.42	No	-0.90	No	I(1)
Δ <i>Log(Property_Rights)</i>	-2.71*	No	-2.64*	No	I(0)
<i>Sound Money^b</i>	-2.60	No	-2.54	No	I(1)
Δ <i>Sound Money</i>	-2.21**	No	-4.79***	No	I(0)
<i>Log(Int_Free_Trade)</i>	-1.87	No	-1.84	No	I(1)
Δ <i>Log(Int_Free_Trade)</i>	-5.06***	No	-5.09***	No	I(0)
<i>Log(Regu_Credit_Labor_Bus)</i>	0.10	Yes	0.45	Yes	I(1)
Δ <i>Log(Regu_Credit_Labor_Bus)</i>	-5.02***	No	-5.13***	No	I(0)
<i>Democ</i>	-1.30	Yes	-2.16	Yes	I(1)
Δ <i>Democ</i>	-8.17***	No	-10.15***	No	I(0)
<i>Autoc</i>	-1.39	Yes	-2.27	Yes	I(1)
Δ <i>Autoc</i>	-7.50***	No	-10.53***	No	I(0)

***, ** et * indiquent respectivement la significativité statistique des variables au seuil de 1%, 5% et 10%. « b » indique que la variable accès à une monnaie saine est utilisée dans les régressions sous sa forme naturelle (non logarithmique). La transformation de cette variable en logarithmique change son processus de I(1) à I(0) (stationnaire en niveau).

5.2. Les résultats des estimations :

Le tableau (5) montre nos premières régressions. Les coefficients des variables présentées ici sont des élasticités de long terme par rapport au PIB réel par habitant.

Le modèle de Mankiw *et al.* (1992) est testé dans les colonnes (1) et (2). Dans ces spécifications, l'équation de Solow augmenté par le capital humain est analysée, avec l'intégration du capital physique et humain et du taux de croissance de la population. Le capital physique a été subdivisé en deux Taux d'investissement (public et privé) afin de montrer leurs effets, distinctivement, sur le PIB par habitant. A partir de la colonne (3), l'équation de Solow augmenté est mise dans le contexte d'une économie ouverte en intégrant la dette publique extérieure en pourcentage du PIB et le degré d'ouverture de l'économie (la somme des exportations et des importations en pourcentage du PIB). Finalement, dans la 6^e colonne, le ratio des paiements des intérêts sur la dette extérieure publique au PIB est incorporé dans l'estimation de la relation dette-croissance pour tester sa robustesse. Avant d'interpréter nos résultats, il est nécessaire de vérifier l'existence d'une relation de long terme dans nos estimations. Dans toutes les spécifications, le test d'Engle et Granger montre qu'il existe une relation de cointégration. Cette hypothèse est encore révérifiée avec le test de stationnarité de Philips-Perron. Dans les six modèles estimés, les résidus ε_t sont stationnaires au seuil de 1 % et confirment ainsi, l'existence d'une relation de cointégration.

Nous examinons, maintenant, les coefficients de long terme estimé dans le tableau (5). Les résultats s'alignent avec le modèle de Solow augmenté. En effet, les coefficients des taux d'investissement privé et public (capital physique), de taux de scolarisation (capital humain) et le taux de croissance de la population sont significatifs. Le taux d'investissement public affecte négativement et significativement le PIB réel par habitant montrant un signe inattendu.

En effet, une augmentation d'un point du pourcentage du taux d'investissement public réduit le PIB par habitant de 0.019 % (Estimation (6)) jusqu'à 0.027 % (Estimation (3)). L'investissement public tunisien ralentit la croissance économique pour plusieurs raisons : 1) Cet investissement est financé par l'endettement. 2) La production du secteur public est en concurrence avec le secteur privé. *In fine*, 3) Les industries publiques sont fortement subventionnées et inefficaces.

Cependant, le taux d'investissement privé en pourcentage du PIB contribue positivement et significativement à la croissance économique dans toutes les spécifications (A l'exception de l'estimation (5)). Une augmentation d'un point du pourcentage du taux d'investissement public augmente le PIB par habitant entre 0.02 % et 0.05 %. Le capital humain représenté ici par le taux de scolarisation au supérieur contribue positivement et significativement au PIB par habitant. Néanmoins, le taux de croissance de la population affecte négativement et significativement le PIB par habitant. Ces résultats correspondent à nos prédictions ainsi qu'à la théorie néoclassique et souligne l'importance du capital humain pour la promotion de la croissance économique et la contribution négative de la force du travail à la croissance.

Par ailleurs et concernant notre variable d'intérêt, le ratio de la dette publique extérieure par rapport au PIB n'a d'effet statistiquement significatif que dans l'estimation (3) du tableau (5). Une augmentation d'un point du pourcentage de l'endettement extérieur réduit à long terme le PIB réel par habitant de 0.04 %. Cet effet n'est pas persistant dans les estimations où la dette est testée, ce qui nous a poussés à utiliser une autre variable liée à l'endettement extérieur. A long terme, le ratio de paiement des intérêts sur la dette extérieure publique au PIB montre un effet négatif et significatif. De ce fait, l'hypothèse de « crowding out effect »

ou l'effet d'éviction concernant la dette est vérifiée. Des taux d'intérêts élevés peuvent avoir des effets nocifs sur la composition des dépenses publiques en évinçant les ressources disponibles pour le développement du pays. Finalement, le degré d'ouverture de l'économie Tunisienne n'a pas un effet

significatif sur la croissance économique (selon le tableau (5)). Par contre, la croissance du PIB par habitant dépend significativement et positivement de sa valeur passée. Ceci démontre un phénomène de mémoire.

Tableau 5. L'effet de la dette publique extérieure et son intérêt sur le PIB par habitant : Méthode FMOLS (Tunisie, 1980-2016)

Dependant Variable :	FMOLS					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Log (GDP/cap)</i>						
<i>Log (GDP/cap)_{t-1}</i>	0.7022*** (10.00)	0.7945*** (14.49)	0.6871*** (16.98)	0.8006*** (21.45)	0.6985*** (17.84)	0.6529*** (17.79)
<i>Log(Ipub)</i>	-0.0208** (-2.30)		-0.0279*** (-5.41)		-0.0242*** (-4.37)	-0.0197*** (-4.19)
<i>Log(Ipriv)</i>		0.0444** (2.36)		0.0586*** (3.48)	0.0184 (1.05)	0.0233* (1.77)
<i>Sco</i>	0.0050*** (3.13)	0.0036** (2.68)	0.0046 (4.40)	0.0037*** (3.79)	0.0046*** (5.18)	0.0047*** (5.47)
<i>Log(n)</i>	-0.0244* (-1.80)	-0.0227* (-1.90)	-0.017** (-2.14)	-0.0144 (-1.51)	-0.0131 (-1.55)	-0.0217** (-2.21)
<i>Log(D)</i>			-0.0424*** (-2.76)	0.0168 (0.80)	-0.0290 (-1.35)	
<i>Log(Trade)</i>			0.0005 (0.02)	0.0055 (0.27)	0.0002 (0.01)	0.0121 (0.68)
<i>Log(Interest)</i>						-0.0336** (-2.08)
<i>Constant</i>	2.0820*** (3.72)	1.1800*** (2.75)	2.3855*** (6.54)	0.9971*** (2.78)	2.1813*** (5.40)	2.4000*** (6.30)
No. Observations	37	37	37	37	37	37
Adj. R ²	0.993	0.993	0.993	0.993	0.993	0.993
Co-Variance de LT	6.0037	6.1066	6.0037	6.1158	6.0419	6.0239
Engle & Granger	-6.609***	-6.826***	-7.036***	-6.833***	-7.020***	-6.301**
Coint. Test	-39.247***	-40.609***	-41.732***	-40.65***	-41.647***	-37.81**
Philips-P	-6.30 (<-2.63 (1%))	-7.16 (<-2.63 (1%))	-7.33 (<-2.63 (1%))	-7.27 (<-2.63 (1%))	-7.33 (<-2.63 (1%))	-6.79 (<-2.63 (1%))

Entre parenthèses les t-statistiques. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Dans les tests de cointégration d'Engle et Granger, en haut sont les t-statistiques et en bas les Z-statistiques. Utilisation de Philips-P pour tester la stationnarité des résidus. La méthode pour estimer la covariance de long terme est celle de Bartlett Kernel. Les retards (égales à 3 pour toutes les estimations) sont choisis automatiquement selon la procédure de Newey-West.

5.3. Dette extérieure et Croissance économique : Le rôle des institutions

Nous avons vu que la dette publique extérieure et son intérêt ont un effet néfaste à long terme sur le PIB par habitant tunisien. De plus, l'effet d'éviction qui est l'un des canaux de transmission de la dette sur la croissance a été repéré.

Cependant, dans cette section, nous essayons de chercher l'existence d'un autre canal de transmission. De ce fait, nous faisons des investigations sur le rôle de la qualité institutionnelle sous son aspect économique dans l'utilisation efficace de la dette publique extérieure. L'aspect politique dans cette étude, est présent pour montrer le rôle du processus démocratique dans l'essor de la croissance économique via la stimulation de l'investissement, l'introduction des réformes économiques efficaces et en améliorant le service public.

Premièrement, dans le tableau (6) les variables telles que Autocracy et Democracy ont été estimées. Pour le cas de la Tunisie, Les résultats montrent que : 1) un régime autocratique nuit à la croissance économique. Même si l'élasticité de ce coefficient est faible (0.003), l'effet reste hautement significatif (au seuil de 1 %). 2) Un système démocratique

améliore, à long terme, le PIB par habitant. Ce résultat est similaire à celui trouvé par Acemoglu *et al* (2019) qui a travaillé sur 175 pays (développés et en développement).

Deuxièmement, nous avons utilisé l'indice de liberté économique¹ émis par le « Fraser Institute » pour le cas tunisien. La note de cet indice va de 0 (inexistence de liberté économique) à 10 (liberté économique absolu). Dans la 2^e estimation du tableau (6), l'indice global de Fraser contribue à accroître significativement le PIB par habitant. En effet, l'augmentation d'un point du pourcentage de cet indice augmente le PIB réel par habitant de 0.26 %. Bien que ce résultat concerne une étude des séries temporelles, il peut être assimilé à d'autres travaux en panel. Ben Mimoun et Essagay (2018) ont travaillé sur les pays de la CCG et des NPI de l'Asie de l'Est. Goés (2016) a analysé un échantillon de 119 pays développés et en développement, de même Justesen (2008) a utilisé un panel de pays (développés et en développement). Indépendamment des pays étudiés, ils ont tous abouti à la même conclusion selon laquelle, la liberté

¹ EFW de Fraser mesure l'adéquation des politiques et des institutions d'une nation avec la liberté économique

économique augmente l'investissement, la productivité totale des facteurs et par conséquent, la croissance économique. Par extension, nous avons estimé les différentes composantes de l'indice de Fraser. Les résultats soulignent qu'avoir *une taille du gouvernement limitée, une protection des droits de propriété, un accès à une monnaie saine, une liberté dans les échanges internationaux et moins de réglementations sur le marché du crédit et du travail* favorisent significativement la croissance économique tunisienne.

Troisièmement, l'effet négatif de l'endettement public extérieur sur le PIB par habitant est toujours présent dans le tableau (6) et dans presque toutes les spécifications (à l'exception de la 4^e estimation où l'indice de protection des droits de propriété est estimé). Cependant, afin de chercher un effet indirect entre la dette et la croissance, le terme d'interaction entre la dette et la liberté économique est utilisé dans la 8^e régression. Le coefficient concernant ce terme est hautement significatif, ce qui confirme l'effet indirect de la

qualité institutionnelle sur la croissance. Par conséquent, avec plus de libertés économiques l'effet négatif de l'endettement extérieur sur la croissance s'estompe et devient positif. Nous pouvons ainsi ajouter à la littérature un autre canal par lequel la liberté économique et ces différents indices peuvent améliorer l'efficacité de l'utilisation de la dette et réduire son effet négatif sur la croissance économique.

Finalement, l'investissement public et le taux de scolarisation gardent, respectivement, un signe significativement négatif et positif. Quant au taux d'investissement privé, il n'améliore le PIB par habitant que dans la 1^{er} et la 4^e estimation. Dans plusieurs régressions du tableau (6), la force de travail (représentée ici pas le taux de croissance de la population) augmente significativement la croissance économique. Néanmoins, le coefficient du degré d'ouverture est négatif. De ce fait, l'ouverture (pour le cas tunisien) pénalise la croissance économique.

Tableau 6. Qualité institutionnelle et l'efficacité de la dette publique extérieure en Tunisie

Dependant Variable : GDP/cap	FMOLS							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Log(GDP/cap)_{t-1}</i>	0.5662*** (37.80)	0.6301*** (16.99)	0.7116*** (17.70)	0.6239*** (15.76)	0.6531*** (18.55)	0.5518*** (13.45)	0.7065*** (17.30)	0.6202*** (17.47)
<i>Log(Ipub)</i>	-0.0139*** (-7.82)	-0.0227*** (-4.45)	-0.0222*** (-3.88)	-0.0324*** (-5.88)	-0.0240*** (-4.37)	-0.0167*** (-3.05)	-0.0260*** (-4.51)	-0.0235*** (-4.84)
<i>Log(Ipriv)</i>	0.0392*** (7.50)	0.0213 (1.33)	0.0087 (0.46)	0.0408** (2.33)	0.0124 (0.79)	0.0283 (1.69)	0.0153 (0.85)	0.0189 (1.24)
<i>Sco</i>	0.0073*** (22.68)	0.0064*** (7.37)	0.0038*** (4.06)	0.0066*** (7.14)	0.0058*** (7.17)	0.0090*** (8.43)	0.0045*** (4.91)	0.0067*** (8.03)
<i>Log(n)</i>	-0.0062** (-2.52)	0.0445*** (3.71)	-0.0213** (-2.27)	0.0528*** (3.27)	0.0303** (2.70)	0.0372*** (3.27)	0.0083 (0.72)	0.0494*** (4.24)
<i>Log(D)</i>	-0.0473*** (-7.68)	-0.0452* (-1.95)	-0.0424*** (-2.76)	0.0369 (1.45)	-0.1021*** (-4.69)	-0.0560*** (-2.77)	-0.0435* (-1.95)	-0.1676*** (-6.66)
<i>Log(Trade)</i>	-0.0155*** (-2.87)	-0.0190 (-0.95)	0.0005 (0.02)	-0.0081 (-0.47)	-0.0462** (-2.51)	-0.0962*** (-4.20)	-0.0331 (-1.50)	-0.0903*** (-4.43)
<i>Autoc</i>	-0.0031*** (-12.58)							
<i>Democ</i>	0.0032*** (13.12)							
<i>Log(Fraser)</i>		0.2617*** (6.46)						
<i>Log(Gov_Size)</i>			0.0410** (2.13)					
<i>Log(Property_Rights)</i>				0.0822*** (4.73)				
<i>Sound_Money</i>					0.0608*** (5.24)			
<i>Log(Int_Free_Trade)</i>						0.1325*** (6.35)		
<i>Log(Regu_Credit_Labor_Bus)</i>							0.1395*** (3.00)	
<i>Fraser*Dette</i>								0.0720*** (7.08)
<i>Constant</i>	3.3005*** (23.22)	2.6266*** (7.05)	2.1924*** (5.27)	2.3529*** (6.11)	2.6004*** (7.18)	3.5467*** (8.67)	2.0597*** (4.48)	3.2094*** (8.62)
No. Observations	37	37	37	37	37	37	37	37
Adj. R ²	0.993	0.994	0.993	0.993	0.994	0.995	0.993	0.994
Co-Variance de LT	10.836	6.0684	6.0773	6.0489	6.0114	6.0467	6.0405	6.0642
Engle & Granger CoInt. Test	-6.787**	-9.753***	-7.237***	-8.147***	-8.615***	-8.888***	-8.037***	-6.896**
Philips-P	-40.321**	-51.756***	-42.731***	-46.37***	-48.180***	-49.318***	-46.327***	-98.707***
	-7.55 (-2.63 (1%))	-11.07 (-2.63 (1%))	-7.41 (-2.63 (1%))	-9.21 (-2.63 (1%))	-9.17 (-2.63 (1%))	-8.70 (-2.63 (1%))	-8.12 (-2.63 (1%))	-11.54 (-2.63 (1%))

Entre parenthèses les t-statistiques. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Dans les tests de cointégration d'Engle et Granger, en haut sont les t-statistiques et en bas les Z-statistiques. Utilisation de Philips-P pour tester la stationnarité des résidus. La méthode pour estimer la covariance de long terme est celle de Bartlett Kernel. Les retards (égales à 3 pour toutes les estimations) sont choisis automatiquement selon la procédure de Newey-West.

5.4. Dette extérieure et Croissance : Effet de Seuil

Les estimations passées montrent l'existence, à long terme, d'un lien négatif entre l'endettement extérieur et le PIB par habitant. Cependant, cet effet négatif ne peut émerger que dans certains cas ou certains seuils. En effet, la dette à des niveaux bas et maîtrisés augmente la croissance économique à travers la disponibilité des capitaux. Ceci suggère une nouvelle piste d'étude qui est le test de l'hypothèse du surendettement (« the debt Overhang hypothesis ») pour le cas tunisien.

Notre objectif dans cette sous-section est de tester la relation non-linéaire entre le stock de la dette extérieure et le PIB réel par habitant. Dans le tableau (7), nous utilisons l'endettement public extérieur en pourcentage du PIB sous sa forme quadratique. Les autres variables montrent toujours le même signe. Similaire au tableau précédent (6), lorsque la liberté économique est ajoutée dans la régression le coefficient du taux de croissance de la population devient positif et celui du taux d'ouverture négatif.

Les estimations (1), (3) et (4) montrent l'existence d'une relation non-linéaire entre la dette et le PIB par habitant. Par conséquence, l'hypothèse de surendettement est validée dans ce travail. Le stock de la dette publique extérieure contribue positivement à la croissance économique, mais au-delà d'un seuil, la relation s'inverse. Ce seuil gravite autour des 37 - 38 % du PIB ce qui est proche du travail de Pattillo *et al.* (2011) portant sur 93 pays en voie de développement où ils dégagent un seuil d'endettement entre 35 et 40 %.

Cependant, cette valeur est légèrement au-dessus : des 35 % trouvés par Clement *et al.* (2003) qui ont travaillé sur 55 pays à faible revenu, et des 30 % obtenus par Ben Mimoun (2014) qui a opéré sur la Tunisie dans son étude.

Pour le cas de la Tunisie, le seuil estimé est de 38 % ce qui est largement inférieur à la valeur relevée dans des études qui portent sur les pays avancés. En effet, Kumar et Woo (2015) ont dégagé un seuil d'endettement public de 90 % concernant 38 pays avancés et émergents. De plus, l'étude de Masuch *et al.* (2016) qui concerne 27 pays européens a capté un seuil qui tourne autour des 60 - 70 % du PIB.

Tableau 7. L'effet de seuil de la dette publique extérieure

Dependant Variable :	FMOLS			
	(1)	(2)	(3)	(4)
GDP/cap				
$\text{Log}(\text{GDP/cap})_{t-1}$	0.6748*** (15.00)	0.7911*** (22.07)	0.6767*** (16.07)	0.6051*** (17.92)
$\text{Log}(\text{Ipub})$	-0.0286*** (-5.23)		-0.0275*** (-4.55)	-0.0265*** (-5.64)
$\text{Log}(\text{Ipriv})$		0.0538*** (3.28)	0.0057 (0.30)	0.0068 (0.46)
Sco	0.0051*** (5.04)	0.0041*** (4.31)	0.0051*** (5.39)	0.0070*** (8.89)
$\text{Log}(n)$	-0.3691 (-0.91)	-0.0105 (-1.11)	-0.0070 (-0.74)	0.0524*** (4.75)
$\text{Log}(\text{Trade})$	0.0079 (0.38)	0.0108 (0.55)	0.0068 (0.34)	-0.0776*** (-4.01)
$\text{Log}(D)$	0.8614** (2.16)	0.6415 (1.69)	0.8672** (2.28)	0.9688*** (3.28)
$[\text{Log}(D)]^2$	-0.1180** (-2.27)	-0.0821 (-1.65)	-0.1184** (-2.36)	-0.1332*** (-3.43)
$\text{Log}(\text{Fraser})$				0.2655*** (7.21)
Constant	0.7140 (0.81)	-0.1274 (-0.15)	0.6695 (0.81)	0.9328 (1.46)
No. Observations	37	37	37	37
Adj. R ²	0.993	0.992	0.993	0.994
Co-Variance de LT	5.7720	6.0095	5.8722	5.8840
Engle & Granger Coint. Test	-7.0344***	-6.896***	-7.037**	-6.894**
	-41.5313***	-40.867***	-41.551**	-91.21***
Philips-P	-7.45 (<-2.63 (1%))	-7.45 (<-2.63 (1%))	-7.50 (<-2.63 (1%))	-10.90 (<-2.63 (1%))

Entre parenthèses les t-statistiques. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Dans les tests de cointégration d'Engle et Granger, en haut sont les t-statistiques et en bas les Z-statistiques. Utilisation de Philips-P pour tester la stationnarité des résidus. La méthode pour estimer la covariance de long terme est celle de Bartlett Kernel. Les retards (égales à 3 pour toutes les estimations) sont choisis automatiquement selon la procédure de Newey-West.

6. CONCLUSION

Nous avons pris comme objectif, dans ce travail, d'étudier l'impact de la dette publique extérieure sur la croissance économique tunisienne. Durant la période 1980-2016, nos résultats ont montré que la dette a des effets néfastes sur la croissance. En effet, une augmentation d'un point du pourcentage du ratio de l'endettement public extérieur par rapport au PIB réduit drastiquement le PIB par habitant de 0.04 à 0.16 %. Aussi, nos tests ont-ils permis la validation de deux hypothèses : i) l'hypothèse du surendettement par conséquent l'existence d'un seuil d'endettement de l'ordre de 38 pourcent du PIB. ii) L'hypothèse de l'éviction qui se définit par les effets négatifs des paiements des intérêts de la dette sur la croissance économique tunisienne.

Cependant, notre deuxième objectif a été de tester le rôle de la qualité institutionnelle dans la relation entre la dette et la croissance. D'une part, le renforcement du processus démocratique et l'amélioration des libertés économiques augmentent le PIB par habitant. D'autre part, nous avons trouvé un nouveau canal de transmission entre la dette et la croissance qui est la liberté économique. L'amélioration de celle-ci réduit l'effet négatif de la dette publique extérieure sur la croissance économique.

7. RECOMMANDATIONS

Afin d'atténuer les effets négatifs de la dette sur la croissance, la Tunisie doit prendre certaines mesures :

- Limiter le déficit budgétaire : Et ce à travers l'instauration des réformes fiscales ayant pour objectif de renforcer l'équité fiscale et mettre en œuvre la justice fiscale via la lutte contre l'évasion fiscale et une meilleure répartition de la charge fiscale entre les contribuables.

- Réduire le déficit courant : Ceci peut être effectué en encourageant les entreprises totalement exportatrices à vendre leurs produits sur le marché intérieur. En conséquence, les importations diminuent. Aussi, la Tunisie peut réduire le déficit courant en protégeant le marché intérieur contre les pratiques déloyales ou anti-concurrentielles.

- Donner plus de libertés économiques et combattre la corruption : Il est impératif de garantir la protection des citoyens et leurs propriétés ce qui constitue un élément essentiel pour assurer la liberté économique et civile. A cet effet, il faut instaurer la primauté du droit, un pouvoir judiciaire indépendant, une application impartiale et efficace de la loi, garantissant la prolifération des échanges, l'augmentation de la production et la répartition équitable des ressources.

De plus, l'Etat Tunisien doit combattre toutes les formes de corruption ; les pots de vin, le favoritisme, l'extorsion et les détournements de fonds. L'Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption a mis en place, en 2016, une stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption. Cette stratégie a pour objectif d'atteindre six buts : 1) Affermir la volonté politique en insufflant une dynamique de changement dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre

la corruption et en appuyant la transition démocratique, en la préservant des déviations et la rendant plus effective. 2) Renforcer et développer la participation citoyenne active aux efforts de l'Etat en faveur de la promotion de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption. 3) Concrétiser les valeurs de l'intégrité et de la transparence afin de garantir la bonne gestion des ressources et des dépenses publiques. 4) Renforcer les mécanismes de l'imputabilité/responsabilité pour assurer le respect de la loi de la part de tous et garantir l'égalité de tous les citoyens devant la loi sans discrimination. 5) Améliorer les outils de travail et renforcer les capacités des parties prenantes en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption. 6) Clarifier et coordonner les rôles des différents acteurs publics intervenant dans le domaine de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption.

- Encourager et relancer l'investissement privé : Afin de relancer l'investissement privé, nous recommandons : 1) de lutter contre le secteur informel, combattre l'évasion fiscale et la corruption. 2) Réglementer l'environnement des affaires via la réduction du poids de l'administration, la diminution des coûts de la bureaucratie et la diminution des coûts de la conformité fiscale (les coûts des obligations imposées par la législation fiscale, auxquels les contribuables et autres sont assujettis). 3) Renforcer le secteur financier et bancaire dans le but d'accompagner les entreprises dans leurs projets.

-Rationaliser l'investissement public : Les recommandations concernant ce point sont :1) Accorder plus de transparence dans les marchés publics.2) Améliorer et développer l'audit public.3) Encourager les citoyens à contrôler la prestation des services publics.

Dans ce travail nous avons apporté de nouveaux éléments de réponse concernant la relation entre la dette et la croissance économique en insistant sur le rôle joué de la liberté économique. Jusqu'à maintenant, cette base de données n'a pas été utilisée pour expliquer la présente problématique. Mais, la dimension institutionnelle est très complexe et relativement difficile à mesurer ce qui exige d'utiliser plusieurs bases dans une étude.

Références Bibliographiques

- Acemoglu, Daron, Suresh Naidu, Pascual Restrepo, and James A Robinson (2019). "Democracy Does Cause Growth." *Journal of Political Economy*, vol 127(1), pages 47-100.
- Ahmed, Junaid. (2017). "Does External Debt Lead to Growth in the Presence of Quality Institutions?" *Ssrn* 7(22).
- Ahmed, Mansur (2012). "Openness , Institutions , and Economic Growth : Empirical Evidence from Panel Estimation." : 49.
- Ben Mimoun M. (2014). "Assessing the Short-and Long-run Real Effects of Public External Debt: The Case of Tunisia", *African Development Review*, Vol. 25, No. 4, pages 587-606.
- Ben Mimoun, M and Essaggay, A. (2018). "Economic Freedom , TFP and Growth : Comparative Analysis of GCC and East Asian Newly Industrialized Economies (NIEs)." 4(1): 176-90.

- Borenzstein E. (1990). "Debt Overhang, Credit Rationing and Investment." *Journal of Development Economics*, vol. 32, pp. 315-335.
- Boukhatem, J., Kaabi, M. (2015). "Public debt, institutional quality and economic growth in MENA countries: a GMM approach" *MPRA Paper No. 65756*.
- Cecchetti, Stephen G, M S Mohanty, and Fabrizio Zampolli. (2010). "The Future of Public Debt : Prospects and Implications." *A Revised Version , Published on 26 March 2010 , Is Available as BIS Working Papers No 300 (300): 12–13*.
- Cecchetti, Stephen G, M S Mohanty, and Fabrizio Zampolli. (2011). "The Real Effects of Debt", September 2011. *Bank for International Settlement Working Paper 352(352)*.
- Choong, Chee-Keong et al. (2010). "Does Debts Foster Economic Growth? The Experience of Malaysia." *African Journal of Business Management* 4(8): 1564–75.
- Clemens et al. (2003), "External Debt, Public Investment and Growth in Low-incomes countries", *IMF, Working Paper, WP/03/249*.
- Cohen, D., and Sachs, J. (1986). "Growth and External Debt under Risk of Debt Repudiation." *30 European Economic Review. 526-60*.
- De La Croix, D. and C. Delavallade (2011), 'Democracy, Rule of Law, Corruption Incentives and Growth', *Journal of Public Economic Theory*, vol. 13, No.2. 115-87.
- Dickey, D. A., & Fuller W. A. (1979). "Distributions of the estimators for autoregressive time series with a unit root". *Journal of American Statistical Association*, 74, 427–431.
- Dickey, D. A., & Fuller W. A. (1981). "Likelihood ratio statistics for autoregressive time series with a unit root". *Econometrica*, 49, 1057–1072.
- Dort, Thibaut, Pierre-guillaume Méon, and Khalid Sekkat (2014). "Does Investment Spur Growth Everywhere? Not Where institutions are weak." *Kyklos* 67(4): 482–505.
- Engle, R. F. and C. W. J. Granger (1987). 'Cointegration and Error-correction: Representation, Estimation and Testing', *Econometrica*, Vol. 55, pp. 251–76.
- Góes, Carlos (2016). "Institutions and Growth: A GMM/IV Panel VAR Approach." *Economics Letters* 138: 85–91.
- Gwartney, J D, R a Lawson, and R G Holcombe (1999). "Economic Freedom and the Environment for Economic Growth." *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 155(4): 643–63.
- Gwartney, J. (2009), "Institutions, Economic Freedom, and Cross-Country Differences in Performance", *Southern Economic Journal*, 75 (4.): 937–956.
- Hall, Robert, & Charles I Jones (1999). "Why Do Some Countries Produce So Much More Output Per Worker Than Others? Author (s): Robert E . Hall and Charles I . Jones Published by: Oxford University Press." *Quarterly Journal of Economics* 114(1): 83–116.
- Ijirshar, Victor & Joseph, Fefa & Godoo, Mile. (2016). "The Relationship between External Debt and Economic Growth in Nigeria." *International Journal of Economics & Management Sciences*.
- Imbs J & Ranciere R.(2005). "The overhang hangover", *Policy Research Working Paper Series 3673, The World Bank*.
- Justesen, M. K. (2008). "The effect of economic freedom on growth revisited: New evidence on causality from a panel of countries 1970–1999", *European Journal of Political Economy*, 24 (3):, 642-660.
- K. M. Guei (2019), " External Debt and Growth in Emerging Economies". *International Economic Journal*, 33:2, 236-251.
- Kharusi, Sami Al & Ada, Mbah Stella, (2018). "External Debt and Economic Growth : The Case of Emerging Economy," *Journal of Economic Integration, Center for Economic Integration, Sejong University*, vol. 33(1), pages 1141-1157.
- Knack, Stephen, & Philip Keefer (1995). "Institutions and Economic Performance: Cross-Country Tests Using Alternative Institutional Measures." *Economics & Politics* 7(3): 207–27.
- Krugman P. (1988). "Financing vs. Forgiving a Debt Overhang." *Journal of Development Economics*, vol. 29, pp. 253-068.
- Krugman, P.(1989). "Financing vs. Forgiving a Debt Overhang." *NBER Working Papers 2486, National Bureau of Economic Research, Inc*.
- Mahmoud LOM (2015) "The Role of External Debt on Economic Growth: Evidence from Mauritania." *Int J Econ Manag Sci* 4:240.
- Mankiw, N. G., D. Romer & D. N. Weil (1992). "A Contribution to the Empirics of Economic Growth", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 107, pp. 407–37.
- Masuch, Klaus, & Edmund Moshammer (2016). " Institutions , Public Debt and Growth in Europe." *ECB Working Paper no. 1963*.
- Mauro, P (1995). "Corruption and Growth." *The Quarterly Journal of Economics* 110(3): 681–712.
- Naeem AKRAM, (2017). "Role of Public Debt in Economic Growth of Sri Lanka: An ARDL Approach," *Pakistan Journal of Applied Economics, Applied Economics Research Centre*, vol. 27(2), pages 189-212.
- North D.C (1990), "Institution, Institutional Change, and Economic performance", *Cambridge, UK: Cambridge University Press*.
- Ouedraogo, J. (2016). "External Debt, Quality of Institutions, and Economic Growth in WAEMU." *Regional Integration and Policy Challenges in Africa*: 124–42.
- Phillips, Peter C. B., & Bruce E. Hansen (1990). "Statistical Inference in Instrumental Variables Regression with I(1) Processes." *The Review of Economic Studies* 57(1): 99.
- Poirson H & Ricci L & Pattillo C. (2004), "What Are the Channels Through Which External Debt Affects Growth?" *IMF Working Papers 04/15, International Monetary Fund*.

- Poirson H, Ricci L & Pattillo C. (2011), "External Debt and Growth." *IMF Working Papers 02/69, International Monetary Fund.*
- Reinhart, Carmen M. & Kenneth S. Rogoff. (2010). "Growth in a Time of Debt," *American Economic Review.* 100 (2): 573-78.
- Sachs J. D. (1989). "Conditionality, Debt Relief, and the Developing Country Debt Crisis." *NBER Chapters, in: Developing Country Debt and the World Economy, pages 275-284 National Bureau of Economic Research, Inc.*
- Sajjad, Irum & Bilal, Muhammad & Azam Khan, Muhammad. (2018). "Investigating the impact of external debt on economic growth: a case study of Pakistan." 4. 53-63.
- Wamboye, E. (2012). "External debt, trade and FDI on economic growth of least developed countries". *MPRA, paper no. 39031.*
- Warner A.M. (1996). "Did the Debt Crisis Cause the Investment Crisis?" *Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, n°4, November.
- Woo, J., & M. S. Kumar (2015). "Public debt and growth" *Economica*, 82(328), 705-73.

De l'applicabilité du marketing aux conditions des pays africains **The applicability of marketing to the conditions of African countries**

Abdelouahid KOUCHIH

Professeur habilité en marketing
Université Hassan II
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Ain-Chok, Casablanca
a.kouchih@gmail.com
GSM : 00212 6 64 95 15 98 / 00212 6 63 62 77 74

Résumé

La première interrogation à se poser durant cette journée consiste à discuter le degré d'applicabilité des principes et techniques du marketing au pays africains qui est un débat encore d'actualité car les conditions de ces pays n'ont pas trop changé. Indubitablement, l'utilité du marketing n'est plus à prouver, toutefois pour certains auteurs le marketing est une discipline inadaptée aux conditions de ces pays, en raison de certaines objections de principe, d'obstacles pratiques, d'oppositions et de

déséquilibres. Le présent travail a discuté chacun de leurs arguments et a démontré qu'ils sont dénués de tout soubassement scientifique. Il a montré qu'il n'y a aucune incompatibilité entre les fondements du marketing et les conditions des pays africains car le marketing est une discipline tout terrain dont la vocation est de s'adapter et adapter ses outils à tout genre d'environnements et qu'en plus il est une condition nécessaire dans tout programme de développement.

Mots clés : Marketing, sous-développement, adaptation

Abstract

The first question to ask during this day is to discuss the degree of applicability of the principles and techniques of marketing in the African country is a debate still relevant because the conditions of these countries have not changed too much. Admittedly, the usefulness of marketing is no longer to prove, however for some authors marketing is a discipline unsuited to the conditions of these countries, because of certain objections of principle, practical obstacles, oppositions and imbalances. The

present work has discussed each of their arguments and has demonstrated that they are devoid of any scientific underpinning. He showed that there is no incompatibility between the foundations of marketing and the conditions of African countries because marketing is an all-terrain discipline whose vocation is to adapt and adapt its tools to all kinds of environments and that in addition it is a necessary condition in any development program.

Keywords: Marketing, underdevelopment, adaptation

Le marketing moderne et scientifique est né aux Etats-Unis et a été importé en Europe vers les années 50. Si la similitude de la culture, la civilisation, le niveau de développement et les conditions économiques de pays comme les Etats-Unis et les pays européens ont permis une intégration relativement facile des techniques marketing, nous sommes en droit de nous interroger sur les possibilités d'intégration de cette discipline dans les pays africains aux cultures, aux niveaux de développement et aux conditions économiques,... différents. Pour certains auteurs¹, le marketing est l'aboutissement logique de l'économie et de la société occidentales modernes. Ses principes et techniques sont récents, et sont apparus et se sont développés dans un environnement favorable caractérisé par l'existence « d'un tissu industriel au maillage serré, d'infrastructures évoluées (sur les plans administratifs, des communications, des services) et d'une population à peu près totalement alphabétisée. Face à ce constat, ces auteurs se demandent si, dans les pays en voies de développement (P.V.D.), le marketing a vraiment droit de cité alors que de telles conditions ne sont pas réunies ; et s'il n'y a pas d'autres priorités, et si ce n'est pas un peu prématuré que de vouloir en appliquer les techniques. En analysant les conditions des P.V.D., ils ont conclu que le marketing est une discipline incompatible et inadaptée aux conditions des ces pays, en raison de certaines objections de principe, d'obstacles pratiques, d'oppositions et de déséquilibres. Les développements suivants essayeront de discuter la validité scientifique de leurs arguments.

1/ Analyse critique des objections de principe s'opposant à l'introduction du marketing dans les P.V.D. Il s'agit, principalement, des objections liées au niveau de développement peu avancé des P.V.D., et le coût élevé de l'activité marketing ;

¹ Il s'agit entre autres de N. Akesbi, R. De Maricourt, P. Pascallon, S. Amroun.

L'objection liée au niveau de développement peu avancé des P.V.D. : Selon N. Akesbi², « si dans ces pays [pays occidentaux] le marketing a été le produit d'un certain développement, dans la plupart des pays du tiers-monde actuellement, il se greffe sur le sous-développement et de ce fait devient lui-même marque du sous-développement ». Et lui d'ajouter, « dans ces conditions, le marketing devient lui-même à la fois produit et moteur du sous-développement ». Selon R. De Maricourt³, la première objection consiste dans le stade peu avancé de développement des P.V.D. car le marketing n'est compatible qu'avec un stade avancé de développement. Cela dit, le marketing doit suivre, et non précéder, le développement économique. Les P.V.D. devraient, donc, d'abord se préoccuper de mettre en place les industries et infrastructures nécessaires avant de penser recourir au marketing.

En liant l'application du marketing au stade avancé de développement de l'économie, N. Akesbi et R. De Maricourt semblent oublier que le marketing est aussi vieux que l'échange et qu'il est applicable chaque fois qu'est enclenchée une relation d'échange, abstraction faite du degré de développement du pays. « En fait, le management [y compris le marketing] a été inventé il y a des milliers d'années, mais il n'a été découvert qu'après la Seconde Guerre mondiale »⁴. Les chinois ont fait preuve d'esprit marketing et avaient le souci de satisfaire leur clientèle bien avant les occidentaux⁵. A cet effet, le marketing est très ancien et ne peut être lié au stade de développement actuel des pays développés. Son apparition précède, et de loin, la

² N. Akesbi, « La fonction commerciale dans les entreprises industrielles au Maroc – essai de typologie (Les leçons d'une enquête) », in *Gestion et Société*, décembre 1983, N° 12., pp. 69-70.

³ R. De Maricourt, « Les principes et techniques de marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement ? », in *Revue Française du Marketing* – n° 112 – 1987/2., p. 6.

⁴ P. Drucker, « Au-delà du capitalisme. La métamorphose de cette fin de siècle », Ed. Dunod 1993, p. 53.

⁵ J.-J. Croutsche, « Marketing opérationnel : Liaisons et interfaces dans l'entreprise », Ed Eska 1993, p.15.

révolution scientifique moderne. « Certes, l'Occident l'a conceptualisé, en a élaboré et peaufiné les instruments, mais il ne peut revendiquer l'exclusivité de sa pratique »⁶. En plus, n'oublions pas que c'est la complexification de l'environnement (économique, démographique, social...), qui a rendu ces instruments nécessaires ; et c'est le développement scientifique et technologique récent qui les a rendus possibles. Auparavant, le besoin de recourir à de tels instruments sophistiqués ne se faisait pas sentir car les producteurs (artisans) établissaient des relations directes avec leurs clients et, par conséquent, maîtrisaient leurs besoins et la communication était directe et facile entre les deux parties.

En outre, en pensant que le marketing est incompatible avec le stade peu avancé du développement des P.V.D., ces auteurs semblent aussi oublier que le marketing est avant tout une adhésion permanente à l'adaptation au sens large du terme : adaptation de l'entreprise à son environnement et adaptation des techniques et des stratégies marketing utilisées par cette dernière à ses ressources et aux spécificités de son environnement. Il en découle que l'application du marketing ne nécessite pas au préalable de mettre en place les industries et les infrastructures nécessaires car c'est à lui de s'adapter aux conditions des P.V.D.

L'objection liée au coût élevé de l'activité marketing : Pour R. De Maricourt⁷, les coûts élevés de l'activité marketing (études de marché, publicité...) peuvent être considérés « comme un gaspillage de ressources humaines et financières particulièrement rares dans les P.V.D. ». D'où l'interrogation de l'auteur : « ne vaudrait-il pas mieux consacrer ces ressources au développement de la production et l'amélioration des techniques productives, dans les secteurs considérés comme prioritaires de l'agriculture et de l'industrie ? ».

A mon sens, la réponse à cette interrogation passe par deux questions plus

fondamentale : A quoi servirait-il de consacrer des ressources au développement de la production et l'amélioration des techniques productives, si la production, elle-même, ne répond à aucun besoin ou au moins n'y correspond pas parfaitement ou encore répond à des besoins jugés par la population moins essentiels que d'autres auxquels ne correspond pas la production ? Avec cette production sans marketing et par conséquent, ne correspondant pas aux besoins des consommateurs n'ouvre-t-on pas la porte devant la concurrence étrangère ?

La réponse à cette question est bien évidente. Contrairement à ce qu'avance l'auteur, l'opportunité de consacrer des ressources au marketing surtout dans les P.V.D. est très grande. Comme l'ont signalé J. Mc Carthy et W.D. Perreault Jr., « l'amélioration du marketing permet un meilleur usage des ressources économiques, qui deviennent plus adaptées aux besoins du consommateur. [...] Sans un système macro-marketing efficace, les nations les moins développées sont condamnées au « cercle vicieux de la pauvreté »⁸. Le gaspillage ne consiste pas, donc, dans les coûts de l'application du marketing, mais dans les coûts de la non-application de cette discipline (mauvaise qualité, défauts, insatisfaction des clients, faible taux de fidélité aux produits, mauvaise image de marque, préférence des consommateurs de ces pays pour les produits étrangers, faillites des entreprises nationales...).

D'un autre côté, si l'entreprise africaine est, certes, obligée d'adopter l'esprit marketing qui est universelle, elle n'est pas obligée, par contre, d'utiliser les mêmes techniques que l'entreprise occidentale, parfois coûteuses, et parfois même, non adaptées à l'environnement des P.V.D. Si les entreprises nippones sont devenues leaders dans le monde, ce n'est pas en inventant de nouveaux concepts marketing ou en utilisant des techniques sophistiquées et coûteuses, mais en utilisant les techniques classiques du marketing avec beaucoup de bon sens. Au lieu de se perdre dans des modèles

⁶ M. Lahbabi, « Création marketing », Editions le fennec 1991, p. 17.

⁷ Voir : R. De Maricourt, op. cit., pp. 6-7.

⁸ J. Mc Carthy et W.D. Perreault, « Le marketing une approche managériale », Irwin Series in Marketing 1984, Economica 1985. p. 21.

marketing très sophistiqués, elles optent souvent pour des outils simples d'utilisation⁹.

2/ Analyse critique des obstacles pratiques devant l'introduction du marketing dans les P.V.D. : Les adeptes de la thèse de l'inapplicabilité du marketing au P.V.D., pensent que trois obstacles pratiques s'érigent aussi devant l'introduction de cette discipline dans ces pays.

L'obstacle lié à "l'esprit production" qui anime les P.V.D. : Pour R. De Maricourt¹⁰, le premier obstacle devant l'introduction du marketing dans les P.V.D. consiste dans "l'esprit production" qui anime aussi bien les élites de ces pays et nombreux experts en développement des pays avancés et des organismes internationaux. Cet "esprit production" « les amène à mettre l'accent sur le développement des techniques et de la productivité, comme condition du progrès économique, plutôt que sur le marketing et la distribution ».

D'une part, "l'esprit production" n'est nullement l'apanage des P.V.D. Il caractérise aussi, jusqu'à présent, certains secteurs dans les pays avancés. Il suffit de citer le phénomène de l'obsolescence programmée des produits qui constitue un retour en arrière vers "l'esprit vente" ou même "l'esprit production" des grandes entreprises occidentales.

D'autre part, en faisant de "l'esprit production" qui anime les P.V.D. un obstacle devant l'introduction du marketing dans ces pays, R. De Maricourt fait de cet esprit une fatalité, alors que ce dernier ne constitue nullement un obstacle devant « l'esprit marketing ». Il ne constitue qu'une simple étape dans le processus du développement du marketing, qui ne tarde pas à disparaître une fois les conditions de son existence (faiblesse de la concurrence, forte demande...) n'existent plus.

L'obstacle lié à l'« optique import » des intermédiaires des P.V.D. : Au point de vue de R. De Maricourt¹¹ toujours, dans « l'optique import » pour laquelle optent beaucoup

d'intermédiaires dans ces pays qui dépendent largement des importations pour la plupart des produits manufacturés. Ces dernières sont souvent aléatoires, irrégulières et fortement taxées par les gouvernements qui veulent de cette manière limiter la sortie de devises. Cette « optique import » constitue, pour cet auteur, un obstacle devant le marketing dans la mesure où « cet état de choses suscite un « marché de vendeurs » fondé sur une pénurie chronique qui engendre chez les distributeurs cette « optique import » : ils cherchent à « faire des coups », plutôt qu'à pénétrer le marché en profondeur et à pousser les produits vers le consommateur.

Incontestablement, cette faible pénétration, qui engendre, selon l'auteur, un marché de pénurie, est plus imputable aux producteurs occidentaux, eux-mêmes, qu'aux distributeurs des pays d'accueil. En réalité, ce sont les producteurs et les exportateurs des pays occidentaux qui manquent de volonté et, par conséquent, ne s'engagent pas assez sur les marchés des P.V.D., soit pour motiver les distributeurs des pays « tiers-mondistes » dans le but d'avoir un engagement à long terme de la part de ces derniers, soit à venir s'installer sur ces marchés par une délocalisation, au moins partielle, de leurs activités ou en créant leurs propres représentations commerciales dans ces pays.

En outre, la réussite de cette optique vente est des produits étrangers auprès des P.V.D. est plus due à la carence des produits locaux en marketing. Donc, cette optique import est la preuve concrète de la nécessité de l'introduction du marketing dans ces pays

L'obstacle lié à la structure des circuits de distribution dans les P.V.D. : R. De Maricourt¹² avance que « non seulement la mentalité des distributeurs, mais aussi la structure des circuits de distribution fait obstacle au développement du marketing. Les P.V.D. se caractérisent presque toujours par une distribution globalement peu efficace et très coûteuse, par rapport aux services qu'elle rend, ce qui renchérit les prix au consommateur et atténue ou même annule les effets des progrès de productivité qui ont pu

⁹ D. Turpin, « Le marketing est aussi japonais », in Revue Française de Gestion, Nov-Dec 1992, p. 70.

¹⁰ R. De Maricourt, op. cit., p. 7.

¹¹ Idem, p. 8.

¹² R. De Maricourt, op. cit., pp. 8-9.

être obtenus dans l'agriculture ou l'industrie ». Parmi les caractéristiques de la distribution dans les P.V.D., qui, selon cet auteur, non seulement entravent le progrès économique, mais bloquent tout développement d'un marketing de masse dans ces pays, on trouve : l'atomisation du commerce (les marchands ambulants, petits revendeurs à la sauvette et marchés en plein air) ; la faible spécialisation et l'incompétence des intermédiaires surtout dans le domaine de la gestion et le financement des stocks ; l'absence d'un service après-vente satisfaisant.

Tous ces arguments de l'inefficacité de la distribution dans les P.V.D., avancés plus haut, sont facilement réfutables.

- Concernant l'atomisation de la distribution, la prépondérance des marchands ambulants et des souks en plein air, ne retrouve-t-on pas là les moyens les plus efficaces pour approcher une clientèle éparpillée dans de vastes territoires et composée, dans la plupart des cas, de nomades. Il est à rappeler, dans ce cadre, que si les grandes marques de cigarettes américaines connaissent une large distribution au Maroc et sont mises à la portée des clients ayant un faible pouvoir d'achat, c'est grâce à des circuits de distribution informels composés de marchands ambulants qui les vendent à la cigarette et non pas au paquet. W. Keegan¹³ nous apprend que cette dernière technique (le "porte à porte") est pratiquée par de grandes entreprises internationales dans différents pays.

- Le cumul par les intermédiaires des fonctions de grossiste, semi-grossiste, de détaillant ou même d'importateur ne constitue en rien un obstacle devant le marketing surtout si les intermédiaires distinguent bien entre ces différentes fonctions et réservent un traitement particulier à chaque catégorie de clientèle (semi-grossistes, détaillants, consommateurs finals).

- S'agissant de la faible spécialisation et de l'incompétence des intermédiaires, l'auteur tient ici un langage humiliant résultant d'un sentiment de supériorité vis-à-vis des

intermédiaires de ces pays en les traitant d'incompétents. Quant à la faible spécialisation et l'incapacité financière et même le manque de compétence, ils ne peuvent aucunement constituer un obstacle devant le marketing dans la mesure où on peut facilement y remédier (formation, soutien financier...). En plus, au delà de la validité de ces arguments et comme le fait noter M. Lahbabi, « les villes - moins que les campagnes pour des raisons évidentes et propres à tout pays - disposent de systèmes de distributions efficaces qui n'ont souvent rien à envier aux circuits les plus performants rencontrés en Occident »¹⁴. En plus, certes actuellement, la part de marché du commerce organisé n'atteint que 5 à 20% du marché selon les pays. Cependant, la situation va changer dans les 5 prochaines années. Plus de 200 centres commerciaux en Afrique sont actuellement en projets (4 millions de m²)¹⁵.

L'obstacle lié à l'absence d'économie monétaire dans les P.V.D. : Pour R. De Maricourt¹⁶, « dans les P.V.D., une majorité de la population des campagnes vit dans une économie pré-monétaire, fondée sur l'auto-consommation et le troc. Ceci ne favorise guère l'introduction du marketing, fondé sur les notions de marché et d'échange ».

Outre le caractère contestable de cette absence de l'économie monétaire dans ces pays, cet auteur semble oublier que le marketing est lié à la relation d'échange - échange qui ne porte pas forcément sur un bien contre de l'argent, mais qui peut porter sur deux biens, idées, deux monnaies...- et non pas à l'existence d'une économie monétaire. L'existence de la monnaie n'est pas une condition nécessaire pour l'application du marketing. Autrement dit, l'application du marketing n'est pas liée à l'intervention de la monnaie dans la relation d'échange. Si la

¹⁴ M. Lahbabi, op. cit., p. 17.

Voir à ce sujet : M.-J. Neveu Tafforeau et D. Diagne, « Essor des supermarchés en Afrique : risque ou opportunité pour la production locale ? », in Grain de sel n° 75 — juillet 2017 – août 2018.

¹⁵ SAD-Marketing, « Pourquoi et comment la grande distribution va se développer en Afrique ? », Dossier sur La grande distribution en Afrique, 2017, p. 4.

¹⁶ R. De Maricourt, op. cit., p. 9.

¹³ W. Keegan, « Marketing sans frontières », InterEditions, 1994., p. 217.

monnaie intervient souvent dans l'échange, c'est surtout pour le rendre facile à réaliser. Ainsi, l'absence d'une économie monétaire est loin de constituer un obstacle devant le marketing. Tout au plus, elle rend l'échange moins facile. Il importe de rappeler que le troc est une pratique courante au niveau international. Plusieurs entreprises comme Pan American Airways, Pepsi-Cola, Renault, Mercedes, le fabricant de sous-vêtements Eminence... ont été obligées de recourir au troc pour pouvoir conquérir les marchés de certains pays¹⁷. En outre, si une certaine faiblesse de l'économie monétaire se fait remarquer dans les P.V.D., c'est surtout au niveau des campagnes éloignées et ne constitue aucunement un handicap.

L'obstacle lié au taux élevé d'analphabétisme dans les P.V.D. : Le taux élevé d'analphabétisme, selon R. De Maricourt¹⁸, « gêne la communication écrite, pourtant fort importante pour l'activité de marketing : aussi bien sur le produit (marque, conseils d'utilisation) que pour la promotion, la publicité ou les enquêtes ». Selon N. Akesbi¹⁹, ce phénomène gêne aussi certaines techniques d'étude de marché telles que les panels.

En considérant l'analphabétisme comme obstacle devant l'introduction du marketing dans les P.V.D. sous prétexte qu'il gêne la communication écrite en matière de marketing et certaines techniques d'étude de marché, ces auteurs semblent méconnaître les fondements même du marketing. En effet, si la communication est l'un des piliers fondamentaux du marketing-mix, la communication écrite n'a jamais été une obligation pour l'entreprise qui doit choisir le moyen de communication le plus adapté à sa cible. Ainsi, si on admet que la communication écrite n'est pas possible dans ces pays, cela n'empêche pas l'entreprise de recourir aux autres moyens de communication possibles dans ces pays et adaptés à la cible tels que la radio... ou même des moyens traditionnels tels que les crieurs publics qui

peuvent dans certains cas être utiles et efficaces. D'autre part, pour ce qui est de la technique de panels, les personnes interrogées ne sont pas obligées de s'exprimer par écrit. L'essentiel consiste à avoir les informations recherchées.

L'obstacle lié à l'insuffisance des infrastructures dans les P.V.D. : Le dernier obstacle cité par R. De Maricourt²⁰ réside dans la faiblesse et l'insuffisance des infrastructures dans ces pays, qui entravent l'épanouissement d'un marketing à l'occidentale. Il donne, ici, l'exemple des transports de marchandises qui sont difficiles et coûteux dans ces pays en raison du manque des routes et des voies ferrées ou de leur vétusté. Ce manque est constaté aussi au niveau des ports et des installations de stockage. Les postes et les téléphones fonctionnent mal et sont peu fiables. Le faible taux d'électrification des campagnes conjugué à une irrégularité dans l'approvisionnement en cette matière ne favorisent pas l'équipement électroménager, notamment en réfrigérateurs forts utiles dans ces pays. Une absence de statistiques fiables est aussi constatée dans ces derniers.

Force est de reconnaître qu'en ce qui concerne cet « obstacle », l'auteur se trouve, la plupart du temps, hors sujet. En voulant argumenter sa position, il parle non pas de l'incompatibilité du marketing avec les conditions des P.V.D., mais de l'inadaptabilité et de l'incompatibilité des produits occidentaux avec les conditions des P.V.D. Par exemple, en citant l'obstacle du faible taux d'électrification des campagnes, et dans une moindre mesure des villes, qui ne favorise pas le développement des ventes de l'équipement électroménager, notamment les réfrigérateurs vu le fait que ces pays appartiennent à des régions chaudes, l'auteur ne parle nullement d'un obstacle devant l'intégration du marketing. Il s'agit d'un obstacle devant la commercialisation des produits occidentaux dans ces pays ; obstacle qui provient de la non-adaptation de ces produits (réfrigérateurs, par exemple) aux besoins, mode de vie des consommateurs et environnements des P.V.D.

¹⁷ R.E. Weygand, « L'art du troc international », in Harvard-L'Expansion N°8 printemps 1978, pp. 11-18.

¹⁸ R. De Maricourt, op. cit., p. 9.

¹⁹ N. Akesbi, op. cit., p. 70.

²⁰ R. De Maricourt, op. cit., p. 9.

Pire encore, même en parlant du degré d'adaptation des conditions des P.V.D. aux produits des pays occidentaux, il fait preuve d'un esprit anti-marketing car il cherche à connaître le degré d'adéquation des conditions de ces pays aux produits occidentaux au lieu de chercher à connaître le degré d'adéquation des produits occidentaux aux conditions des P.V.D. Il ne s'agit pas là d'un inversement de l'emplacement des mots dans la phrase, mais d'un changement de vision. Dans le premier cas, on cherche à connaître le degré d'adéquation de l'environnement des P.V.D. à un produit préfabriqué suivant les besoins des pays occidentaux et les caractéristiques de leurs environnements. Ainsi, l'auteur part du produit et non pas du besoin (ce qui relève de la vision « pré-marketing »), alors qu'en marketing on part toujours du besoin pour arriver au produit. En d'autres termes, l'auteur raisonne en termes de produit au lieu de raisonner en termes de besoin à satisfaire.

En outre, en réfléchissant de la sorte, l'auteur fait preuve, également, d'une courtoisie car une caractéristique comme le faible taux d'électrification de ces pays n'entrave aucunement l'introduction du marketing dans ces derniers, ni même celle des produits occidentaux. Elle milite, au contraire, en faveur d'un recours massif au marketing pour étudier de près les besoins des habitants des P.V.D. et adapter ces produits aux conditions locales d'utilisation en créant, par exemple, des appareils électroménagers fonctionnant à l'énergie solaire, abondante dans la majorité de ces pays²¹.

Il est à noter, enfin, que même en ce qui concerne les techniques marketing, certes, les environnements des P.V.D. rendent l'application de certaines de ces techniques plus contraignants, sans constituer pour autant un véritable obstacle devant leur application, certes, avec un peu plus de moyens et surtout de volonté et d'imagination. A titre d'exemple, comme le précise G.M. Henault²²,

²¹ Voir à titre d'exemple : H. Boyé et J. Akowanou, « Les énergies renouvelables, le cas du solaire en Afrique, et plus particulièrement au Bénin », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.

²² G.M. Henault, « Marketing et développement : spécificités stratégiques du secteur agro-alimentaire

« les techniques traditionnelles d'étude de marché classique par sondage ne peuvent être utilisées avec assurance et devraient être, à la limite, reléguées aux oubliettes », étant donné l'absence de statistiques dans les P.V.D., Toutefois, cela ne signifie pas pour autant qu'on est désarmé car d'autres techniques sont possibles comme le recours aux marchés-tests (à condition de bien les sélectionner) qui est, selon cet auteur, certainement la méthode la moins coûteuse et la plus facile à contrôler pour la collecte d'informations micro-économiques qui servent à la définition de la stratégie marketing.

Ainsi, comme le reconnaît R. De Maricourt, lui-même : « pour réussir dans les pays pauvres et contribuer réellement à leur développement, le marketing a tout particulièrement besoin d'être transposé et adapté aux spécificités de leurs cultures et de leur environnement économique »²³. En effet, si les techniques marketing occidentales sont inadaptées aux P.V.D., cela ne veut pas dire qu'on est condamné à l'immobilisme. Au contraire, cela milite davantage en faveur de plus de dynamisme et de créativité pour adapter ces techniques au contexte tiers-mondiste et, le cas échéant, créer de nouvelles techniques qui s'inspirent de ce contexte²⁴.

Qui plus est, faut-il rappeler que ces infrastructures connaissent et connaîtront sans doute une évolution²⁵.

dans le Tiers-Monde », in Revue Française du Marketing 1982/4 Cahier 91, p. 56.

²³ R. De Maricourt, op. cit., p. 13.

Pour quelques exemples d'adaptation possibles dans divers domaines, proposés par l'auteur voir cette même référence, pp. 13-16. Voir, également, dans ce sens : Ph. Malaval et B. Schadeck, « Marketing facteur de développement : l'émergence des pays du Sud », Editions L'Harmattan 2000, pp. 16-34.

²⁴ Pour des exemples d'entreprises ayant adapté leurs techniques marketing au contexte des P.V.D. voir : Ph. Kotler, K. Keller et D. Manceau, « Marketing Management », Ed Pearson 2015.

²⁵ Voir à titre d'exemples :

- Fonds international de développement agricole (FIDA), « L'initiative relative aux services financiers postaux en Afrique: La success story de l'offre de transferts d'argent aux bureaux de poste en Afrique », Mars 2018.
- J.-M. Huet et O. Darondel, « E-commerce : comment l'Afrique est en train de l'adopter », in Le point Economie 12/2019.

3/ Analyse critique des oppositions existant entre la philosophie du marketing-management et les valeurs du milieu traditionnel des sociétés du « Tiers-Monde »

L'opposition existant entre « l'individualisme » occidental et le « solidarisme » des sociétés traditionnelles : P. Pascallon²⁶ oppose « l'individualisme » qui est l'un des principes du monde occidental au « solidarisme » caractérisant les sociétés traditionnelles « tiers-mondistes ». Pour lui, en tant que démarche ayant « pour souci majeur de toujours prendre le consommateur individuel et ses besoins comme base de l'action et comme référence du succès », le marketing est applicable uniquement dans les sociétés occidentales en raison de la compatibilité de ses fondements avec les valeurs individualistes qui animent ces sociétés. Il est inapplicable aux P.V.D. car « à l'opposé de cet individualisme sous-jacent au marketing-management occidental, les sociétés traditionnelles du Tiers-Monde sont fondées sur des finalités collectives. [...] La clé de voûte de tout l'édifice traditionnel repose bien sur la solidarité de structures communautaires : « pas d'individu », de besoins « individuels », d'initiative « individuelle », d'esprit d'entreprise « individuel », il y a absence dans l'éthique traditionnelle de tout indice pouvant laisser supposer l'existence d'un « esprit du capitalisme » [...]. L'individu n'est pas un agent autonome, il n'existe que par et dans le groupe auquel il appartient ; l'être n'agit pas d'abord comme un individu, mais comme membre d'un ensemble occupant une certaine place dans celui-ci ».

-
- A. Ducass, « La transition numérique de l'Afrique et les emplois induits Le risque d'une génération Ninja ? », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.
 - M. Pezzini et A. Minsat, « L'industrialisation de l'Afrique nécessite une approche continentale en association avec les entrepreneurs locaux », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.

²⁶ P. Pascallon, « Le marketing-management occidental et les pays de Tiers-Monde ». in Revue Française du Marketing, n° 112 - 1987/2, pp. 20-21.

La première remarque que l'on peut faire concernant les propos de P. Pascallon, c'est que le marketing ne s'intéresse pas uniquement aux besoins individuels, mais aussi aux besoins collectifs. D'ailleurs, c'est une philosophie et une démarche qui s'intéressent à la satisfaction des besoins et non pas aux besoins eux-mêmes. Ainsi, que ces besoins soient individuels ou collectifs, cela ne pose aucun problème car il suffit juste de les bien étudier afin de leur offrir des satisfactions individuelles ou collectives.

La deuxième remarque que l'on peut faire en ce qui concerne ces propos, c'est que l'auteur fait une distinction radicale entre les sociétés occidentales caractérisées, selon lui, par « l'individualisme » et les sociétés moins avancées caractérisées, selon lui toujours, par le « solidarisme ». Cette distinction n'est pas fondée. Pour prouver le contraire de cette thèse, il suffit de citer comme le rappelle M. Lahbabi²⁷ le cas des mouvements consuméristes qui sont très développés en Occident et très peu développés dans les pays en voies de développement. Egalement, « il est vrai que dans nombre de pays du tiers-monde, le consommateur s'exprime en tant que membre d'un groupe d'abord, et en tant qu'individu ensuite, [...] cette attitude n'est qu'apparemment différente de celle du consommateur occidental. Ce dernier, naturellement, possède les mêmes réflexes. Son choix ira à la fréquentation de certains clubs susceptibles de confirmer sa position sociale, son logement se situera inévitablement dans le quartier qui reflète le plus fidèlement son appartenance sociale... Ici, il n'y a pas nécessité d'argumentaire : de pays riches ou moins riches, le consommateur - certes avec des connotations spécifiques - exprime sa position de classe. Dans ses gestes quotidiens, il traduit son appartenance à un groupe déterminé qu'il juge dissemblant des autres »²⁸. Effectivement, quels que soient le pays et son niveau de développement, le comportement d'achat du consommateur est susceptible de subir l'influence de plusieurs groupes (famille, tribu, classe sociale, amis, voisins, collègues de travail, associations,

²⁷ M. Lahbabi, op. cit., p. 12.

²⁸ Ibidem.

clubs). Une étude ayant porté sur la diffusion des conditionneurs d'air dans un quartier de Philadelphie a montré que les achats étaient très fortement concentrés le long de certaines rues ou dans certains blocs d'habitation. Selon W.H. White²⁹ ceci est dû au fait que « le groupe des voisins de celui qui faisait le premier l'acquisition se trouvait amené à l'imiter ». Cette étude montre bien que même dans les pays occidentaux, le groupe a bien une influence importante sur le consommateur. Ceci étant, lorsque certains groupes de référence influencent fortement l'achat, l'entreprise doit analyser leur composition et s'efforcer d'atteindre les leaders d'opinion du groupe³⁰.

Par ailleurs, même le comportement collectif des « tiers-mondistes » ne pose aucun problème en marketing dans la mesure où, parmi les tâches principales des responsables marketing, avant de lancer le produit, est d'étudier tous les facteurs à même d'influencer le choix et le comportement d'achat du consommateur y compris l'éventuelle influence du groupe auquel il appartient. D'ailleurs, l'une des nouvelles évolutions du marketing qui est le marketing tribal vise justement à créer et maintenir la relation entre consommateurs de la communauté (tribu affective) parce que le consommateur cherche un moyen de se lier aux autres dans une ou plusieurs communautés, le produit doit permettre de créer ce lien.

Enfin, le modèle le plus probant de l'absence d'incompatibilité entre les fondements du marketing et le « solidarisme » caractérisant les P.V.D., est celui des pays du sud-est asiatique³¹. Si on considère le cas du

Japon, par exemple, pays aux culture et civilisation très différentes de celles des pays occidentaux,... et caractérisées par un « solidarisme » et un « collectivisme » très marqués³², il a pu intégrer le marketing et les techniques managériales occidentales, en général, sans grandes difficultés et sans que cela ne cause des déséquilibres et des ruptures et sans que cela n'ait mené, pour reprendre les propres termes de M. BOURGOIN « à une société bloquée et, pis, à une économie à la dérive ». Au contraire, l'introduction des techniques managériales modernes et surtout le marketing ont hissé ce pays au rang des pays les plus puissants économiquement. Mieux encore, après avoir importé et adapté ces techniques managériales modernes, le Japon en est devenu exportateur.

L'opposition existant entre le « rationalisme » du marketing-management et les « croyances » des sociétés traditionnelles du « Tiers-Monde » : P. Pascallon³³ oppose, également, le « rationalisme » du marketing-management aux croyances magico-religieuses des sociétés traditionnelles du « Tiers-Monde ». Pour lui, les fondements du marketing, « symbole de la rationalité et de l'efficacité dans la gestion d'une firme tournée vers la satisfaction des besoins individuels », ne sont compatibles qu'avec les valeurs des sociétés occidentales pour qui l'idée de rationalité est très importante. Autrement dit, il y a incompatibilité entre les fondements du marketing et les valeurs des sociétés traditionnelles des P.V.D. dans lesquelles les croyances magico-religieuses remplacent les critères occidentaux de rationalité cartésienne qui marque profondément le marketing-management.

La première remarque qu'on peut émettre, à ce niveau, c'est qu'on « décèle dans cet antagonisme la volonté de l'Occident de revendiquer la propriété des supports philosophiques qui génèrent le progrès »³⁴. En plus, rien ne prouve que les croyances des P.V.D. sont anti-rationnelles. La rationalité est

²⁹ W.H. White, « The web of word of mouth », Fortune, nov. 1962. Cité J. Lendrevie et D. Lindon, « Mercator : Théorie et pratique du marketing », Editions Dalloz, 4^{ème} édition 1993, p. 84.

³⁰ Ph. Kotler, K. Keller et D. Manceau, op. cit., p. 185.

³¹ « Les sociétés asiatiques sont principalement collectivistes, car les droits de l'individu sont subordonnés à ceux du groupe. Ce mode de fonctionnement s'avère nécessaire au maintien de l'harmonie sociale. Il est bien établi dans le Confucianisme, le Bouddhisme et l'Islam et se contredit fortement avec l'individualisme occidental. [H. Schütte, « La culture asiatique et le consommateur global », in

L'Economiste, Mastering Marketing (Syndication Financial Times-L'Economiste), Avril 2000, p. III.]

³² Ibid.

³³ P. Pascallon, op. cit., pp. 21-22.

³⁴ M. Lahbabi, op. cit., p. 13.

notion subjective, relative, dynamique. La rationalité change de définition d'une culture à l'autre, voire d'une personne à l'autre; ce qui peut paraître rationnel chez une personne peut être considéré comme irrationnel par une autre.

4/ Les déséquilibres entraînés par l'introduction du marketing dans les sociétés du « Tiers-Monde » :

Selon P. Pascallon³⁵, toujours, étant donné les obstacles que l'on a vus ci-dessus et malgré tous les efforts d'apprentissage et d'adaptation, « le style d'organisation et de commandement de l'entreprise « moderne », les techniques de gestion et de commercialisation imbibées de l'individualisme de l'Ouest ne peuvent totalement se concilier avec les finalités communautaires des sociétés traditionnelles. Le transfert de marketing-management occidental en pays sous-développé s'accompagne inévitablement de déstructurations plus ou moins douloureuses » dues à « des « acculturations » qui sont en réalité des « déculturations », des dislocations et des déséquilibres » et pouvant mener, comme le note H. Bourgoïn, « à une société bloquée et, pis, à une économie à la dérive ». Plus encore, N. Akesbi pense que « dans ces conditions, le marketing devient lui-même à la fois produit et moteur du sous-développement. Cherchant à évoluer dans un contexte qui le dénature, à son tour il contribue à dénaturer plus encore la formation économique et sociale sur laquelle il se greffe »³⁶.

Il est à noter, à ce niveau, que les ruptures et les déstructurations engendrées dans les P.V.D. par l'introduction du marketing-management occidental ne peuvent en aucun cas être attribuées à une différence ou même à une incompatibilité entre les principes du marketing et les valeurs de ces pays. Ces ruptures et déstructurations sont dues comme le souligne P. Pascallon, lui-même, à la non-adaptation par les firmes, qu'elles soient locales ou étrangères, des méthodes utilisées aux contextes de ces pays, et qui sont à l'origine conçues et adaptées aux

conditions prévalant dans les pays « avancés ».

En outre, même les ruptures et les déstructurations supposées être provoquées par l'introduction du marketing ne posent aucun problème, en elles-mêmes, tant qu'il s'agisse de « déstructurations créatrices » au sens de J. Schumpeter³⁷. En effet, si l'adoption de cette discipline par les pays du « tiers-monde » entraîne des ruptures et des déstructurations qui vont permettre un meilleur développement, il est souhaitable, voire même prioritaire et primordial, de précipiter cette adoption.

On peut ajouter trois reproches globaux. D'abord, les auteurs ci-dessus traitent les P.V.D. comme faisant partie d'un même bloc homogène ayant la même culture, les mêmes valeurs, un même niveau de développement, alors que ces pays sont très différents de tous les points de vue (culture, croyances, niveau de développement ...). Ensuite, comme le note M. Lahbabi, « faut-il rappeler les évidences les plus élémentaires ? Les sociétés du tiers-monde sont hybrides et y prédomine un secteur résolument orienté vers l'économie moderne. Les grandes métropoles d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique sont les symboles marquants de cette orientation. S'il préexiste un secteur archaïque, traditionnel, il joue un rôle mineur dans les échanges, et en cela, demeure quasiment hors circuit. Quand bien même son incidence resterait sensible, sa reproduction ne dément en rien l'existence de règles commerciales régissant une économie moderne justifiant les pratiques managériales actuelles »³⁸.

D'autre part, en faisant du marketing une pratique spécifique aux économies occidentales, ces auteurs perçoivent ce dernier comme une technique rigide reposant sur des paradigmes stricts, alors que le marketing est une technique de portée globale et universelle

³⁵ P. Pascallon, op. cit., pp. 22-24.

³⁶ N. Akesbi, op. cit., p. 70.

³⁷ J. Schumpeter, « Capitalisme, Socialisme et Démocratie », Editions Payot 1961. pp. 161-168.

³⁸ M. Lahbabi, op. cit., p. 13.

Voir à ce sujet entre autres : L. ZINSOU, « L'électrification de l'Afrique : une politique technique ou sociale ? », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.

car utilisant des techniques modelables, souples, fondées sur les conditions de marché.

En guise de conclusion, l'ensemble des arguments avancés par ces auteurs pour exclure les P.V.D. du champ d'application du marketing, n'ont aucun soubassement scientifique ou du moins logique. Ainsi, parler de l'inapplicabilité du marketing aux P.V.D. en raison d'une quelconque incompatibilité des conditions de ces pays et les fondements du marketing, relève d'une méconnaissance ou du moins une faible maîtrise des principes et fondements de cette discipline. Les partisans de cette thèse semblent, donc, oublier que le marketing est lié à l'échange et qu'il est applicable à toute relation d'échange. Ils semblent oublier aussi le fait que si le marketing scientifique est récent, le marketing intuitif a toujours existé, et ce dans tous les pays y compris les pays africains. En plus, le marketing est une discipline tout terrain ; sa philosophie est d'application universelle et ses méthodes sont adaptables suivant le contexte de son application et visent l'adaptation des produits et services et de l'entreprise tout entière aux conditions de l'environnement de cette dernière. Mieux encore, au point de vue de P. Drucker, « le marketing occupe un rôle critique dans le développement de telles zones. En effet, le marketing est le plus important multiplicateur d'un tel développement. Il est, dans toutes ces régions, le facteur le moins prioritaire du système économique. Plus que toute autre activité, le développement du marketing rendrait possible l'intégration économique et l'utilisation maximale de tous les actifs et de la capacité productrice qu'une économie possède fondamentalement. Il mobilise l'énergie économique latente et contribue au plus grand besoin : celui du développement rapide d'entrepreneurs et de gestionnaires, en même temps il est, dans le domaine du management, le plus facile à mettre en marche »³⁹. Il est à noter, enfin, que s'il n'y a aucune incompatibilité entre les fondements du marketing et les conditions des pays africains.,

³⁹ P. Drucker, « Marketing and Economic Development », Journal of Marketing, vol. 22, janvier 1958, p. 253.

il est, cependant, impératif, pour que le transfert puisse se faire de manière efficace et pour que le marketing puisse contribuer au développement de ces pays, d'éviter de calquer les modèles occidentaux et de prendre en considération les spécificités des conditions de leurs environnements pour élaborer des modèles marketing adaptés.

Bibliographie

« Quel avenir pour l'économie africaine ? », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.

Akesbi (N.), « La fonction commerciale dans les entreprises industrielles au Maroc – essai de typologie (Les leçons d'une enquête) », in Gestion et Société, décembre 1983, N° 12.

Amroun (S.), « L'émergence de la fonction marketing en Algérie », Recherches économiques et managériale – N° 4 / Décembre 2008.

Bourgow (H.), « L'Afrique malade du management », Edition Jean Picollec, 1984,

Boyé (H.) et Akowanou (J.), « Les énergies renouvelables, le cas du solaire en Afrique, et plus particulièrement au Bénin », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.

Centre Européen des Consommateurs, « L'obsolescence programmée ou les dérives de la société de consommation », Rapport 2013.

CNUCED, « Made in Africa – les règles d'origine, un tremplin pour le commerce intra-africain », Rapport sur le développement économique en Afrique 2019.

De Maricourt (R.), « Les principes et techniques de marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement ? », in Revue Française du Marketing – n° 112 – 1987/2.

Déméné (C.) et Marchand (A.), « L'obsolescence des produits électroniques : des responsabilités partagées », Les ateliers de l'éthique Volume 10, numéro 1, hiver 2015
URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1032726ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1032726ar>

- Diallo (M. F.), Djelassi (S.) et Arnould (E.), « Cahier: Marketing et Management en milieu Africain : enjeux et perspectives », in Management & Avenir 2019/3 (N° 109)
- Drucker (P.), « Marketing and Economic Development », Journal of Marketing, vol. 22, 1958.
- Ducass (A.), « La transition numérique de l'Afrique et les emplois induits Le risque d'une génération Ninja ? », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.
- Fonds international de développement agricole (FIDA), « L'initiative relative aux services financiers postaux en Afrique: La success story de l'offre de transferts d'argent aux bureaux de poste en Afrique », Mars 2018.
- Henault (G.M.), « Marketing et développement : spécificités stratégiques du secteur agro-alimentaire dans le Tiers-Monde », in Revue Française du Marketing 1982/4 Cahier 91.
- Huet (J.-M.) et Darondel (O.), « E-commerce : comment l'Afrique est en train de l'adopter », in Le point Economie 12/2019.
- Keegan (W.), « Marketing sans frontières », InterEditions, 1994.
- Kotler (Ph.), Keller (K.) et Manceau (D.), « Marketing Management », Ed. Pearson 2015.
- Lahbabi (M.), « Création marketing », Editions le fenec 1991.
- Lemoine (J.-F.) et Badot (O.), « Gestion tribale de la marque et distribution spécialisée : le cas bercrombie & Fitch », Décisions Marketing, n° 52, 2008.
- Malaval (Ph.) et Schadeck (B.), « Marketing facteur de développement : l'émergence des pays du Sud », Editions L'Harmattan 2000.
- Mani (Z.). « L'obsolescence programmée : quand le consommateur imagine le " prêt à jeter " », 2015. hal-01104669
- McCarthy (E.J.) et Perreault, Jr. (W.D.), « Le marketing une approche managériale », Irwin Series in Marketing 1984, Economica 1985.
- Neveu Tafforeau (M.-J.) et Diagne (D.), « Essor des supermarchés en Afrique : risque ou opportunité pour la production locale ? », in Grain de sel n° 75 — juillet 2017 – août 2018.
- Nga Nkouma Tsanga (R.-C.) « Rumeur commerciale et confiance du consommateur: facteurs explicatifs et implications managériales. Une analyse en contexte africain », in Revue africaine de management - VOL.1 (1) 2016.
- Pascallon (P.), « Le marketing-management occidental et les pays de Tiers-Monde ». in Revue Française du Marketing, n° 112 - 1987/2.
- Péklé (K.) « Marketing et PME en contexte subsaharien Écrits et tendances 1990-2000 » sous la direction de Fillion (L. J.) Cahier de recherche HEC Montréal no 2006-02.
- Pezzini (M.) et Minsat (A.), « L'industrialisation de l'Afrique nécessite une approche continentale en association avec les entrepreneurs locaux », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.
- SAD-Marketing, « Pourquoi et comment la grande distribution va se développer en Afrique ? », Dossier sur La grande distribution en Afrique, 2017.
- Schumpeter (J.), « Capitalisme, Socialisme et Démocratie », Editions Payot 1961.
- TURPIN (D.), « Le marketing est aussi japonais », in Revue Française de Gestion, Nov-Dec 1992.
- Zinsou (L.), « L'électrification de l'Afrique : une politique technique ou sociale ? », in Réalités Industrielles - Août 2019 - Annales des Mines.

Le Nouveau Droit des Entreprises en Difficultés au Maroc entre la Prévention et la Sauvegarde

BEL-AMIN SAMIR

*Docteur en droit des affaires,
Enseignant chercheur
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,
Ain Sebaa,
Université Hassan II, Casablanca.
Maroc
samirbelamin27@gmail.com*

Résumé- L'entreprise est la pierre angulaire du développement global de l'Etat moderne. En la faveur de cette entité se croisent et se réalisent des intérêts divers. Le rôle du droit demeure l'instauration des règles, certes facilitant la création des entreprises, mais également et particulièrement, prévoyant des procédures pertinentes susceptibles de redresser les difficultés de nature à compromettre la pérennité de l'exploitation de leurs activités. Dans cette logique, le législateur marocain a procédé à la réformation du livre V du code de commerce, relatif aux procédures de prévention et de traitement des difficultés de l'entreprise en vertu de la loi 73.17.

Mots clés- Difficultés de l'Entreprise ; Prévention ; Sauvegarde ; Redressement ; Continuation ; Cession ; Liquidation judiciaire.

INTRODUCTION

Le monde d'aujourd'hui est, incontestablement, marqué par l'hégémonie de l'esprit entrepreneurial. Il s'agit d'une conviction, universellement partagée selon laquelle, l'entreprise constitue la pierre angulaire et le moteur de tout développement économique tant personnel que global [1]. L'entreprise n'est plus considérée uniquement comme une entité économique de création de la richesse mais également et principalement un moyen de préservation de la paix sociale. C'est l'opérateur essentiel en termes de création de postes d'emploi de toutes qualifications confondues.

Pour cette raison, le royaume du Maroc à l'instar de plusieurs Etats, a entrepris depuis la dernière décennie du siècle écoulé

des réformes législatives tendant l'amélioration du climat des affaires, dont l'entreprise représente le noyau dur.

Mais la réforme la plus importante est celle qu'a connu le droit des affaires avec l'adoption du code de commerce de 1996[2] tel qu'il a été modifié et complété en 2018 en vertu de la loi 73.17 [3], abrogeant et remplaçant le livre V, relatif aux procédures de prévention et de traitement des difficultés de l'entreprise[4].

Cette réforme qui consacre, bel et bien, la transition d'un droit commercial classique reposant sur la personne du commerçant, comme c'était le cas sous le régime de la faillite contenu au code de commerce de 1913[5], au droit des affaires ou encore droit économique s'articulant autour de l'entreprise.

A vrai dire le droit commercial de 1913, a été emprunté pour la plus part au droit français de 1867 reposant sur la sanction du commerçant failli. De même, le code de commerce marocain de 1996 a tiré profit des évolutions du droit français aboutissant à la mise en place de la loi de 1994, en adoptant les deux procédures de prévention et de traitement des difficultés de l'entreprise. Si le droit français a adopté la procédure de sauvegarde en 2005[6], il a fallu attendre l'année 2018 pour que le droit marocain l'intègre dans le livre V du code de commerce en vertu de la loi 73.17.

Ceci dit, si le règlement de l'insolvabilité constitue l'un des indices tenus en considération par le classement doing

business établi par la banque mondiale sur l'environnement des affaires [7], il serait légitime de nous interroger sur la portée juridique, économique et sociale de la nouvelle loi sur les difficultés de l'entreprise en limitant l'étude uniquement aux procédures de prévention (I) et de sauvegarde (II). Car toutes les deux permettront un redressement anticipé des difficultés de l'entreprise n'étant pas en situation de cessation des paiements suscitant, ainsi, le traitement judiciaire à travers les procédures de redressement ou de liquidation judiciaire [8].

I. LES PROCEDURES DE PREVENTION DES DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE

Adoptant une logique médicale inspirée du droit français, le droit marocain a entamé la réglementation des procédures collectives de traitement des difficultés de l'entreprise, par la recherche des causes susceptibles de conduire une entreprise à la cessation des paiements [9].

Il a ainsi préconisé la règle selon laquelle : « prévenir vaut mieux que guérir ». C'est-à-dire la prévention des crises demeure plus garantie et efficace que leur traitement [10]. La promptitude en la remédiation aux difficultés de l'entreprise est susceptible de limiter la dégradation de sa situation ne représentant pas encore la cessation des paiements, soit par le biais de ses structures internes : prévention interne (A) présentant encore des carences, ou à travers l'intervention du président du tribunal de commerce (B), mettant en œuvre divers mécanismes et formalités.

A. La prévention interne : persistance d'aspects d'inefficacité

La situation sensible de l'entreprise vivant des difficultés et l'état psychologique critique du chef de l'entreprise dû au refus de révéler une difficulté passagère en craignant qu'une telle révélation risque de nuire au crédit de l'entreprise et de créer un mouvement de panique chez les salariés, étaient derrière l'instauration de règles visant le diagnostic anticipé des difficultés [11].

Il s'agit d'un dialogue interne de l'entreprise, seules les parties internes de l'entreprise peuvent s'en informer, les tiers ne doivent pas prendre connaissance ni même le président du tribunal de commerce.

L'article 547 du code de commerce a déterminé le champ de mise en œuvre de la prévention interne (1) puis la procédure lui étant afférente (2).

1. Champ d'application assez restreint

La procédure de prévention interne s'applique à certaines entreprises (a) faisant face à des difficultés de nature particulière (b).

a. Les entreprises concernées par la prévention interne

L'article 547 de la loi 73.17, dispose que « lorsque le chef de l'entreprise ne procède pas de son propre chef, au redressement des faits de nature à compromettre l'exploitation, le commissaire aux comptes, s'il en existe, ou tous associés dans la société... »

Il en découle que la prévention interne ne peut être mise en œuvre que pour les sociétés commerciales dont la désignation du commissaire aux comptes est obligatoire. Il s'agit des sociétés anonymes [12], des autres formes de sociétés commerciales [13] à savoir la société à responsabilité limitée, la société en nom collectif, la société en commandite simple et par actions et la société de participation lorsque son objet est commercial ainsi que les groupements d'intérêt économique à caractère commercial [14].

Sont exclus du champ d'application des procédures de prévention interne : les entreprises individuelles, les groupements d'intérêt économique à caractère civil, la société de participation, l'entrepreneur individuel.

Cette attitude du législateur marocain s'avère contradictoire avec l'intitulé du livre V. D'un côté on considère l'entreprise comme critère d'application du régime des procédures collectives et de l'autre, on opte pour la restriction de l'étendue de mise en œuvre de l'une des procédures de ce régime [15].

Le législateur Marocain est resté, malheureusement attaché, dans la détermination des entreprises soumises à la prévention interne, à la logique du droit commercial classique, marqué par la limitation de son champ d'application visant uniquement le commerçant personne physique et la société commerciale [16].

b. Les difficultés devant être informées

L'article 547 du code de commerce dispose que la prévention interne peut être enclenchée afin de remédier à « ...des faits ou des difficultés de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, notamment ceux de nature : juridique, économique, financières ou sociales ».

Il en ressort que l'article ci-dessus utilise « faits et difficultés » de façon interchangeable. Il a utilisé une expression générale, car il est tellement difficile de dresser une liste exhaustive des difficultés susceptibles de compromettre la continuité de l'exploitation de l'entreprise une fois non rétablies, sachant que cette disposition a regroupé ces faits ou difficultés dans le cadre juridique, économique, financier ou social.

La condition principale c'est que les faits et les difficultés requérant le recours aux procédures de prévention interne et de prévention de façon générale, ne doivent pas atteindre le stade de la cessation des paiements exigeant ainsi l'ouverture de la procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

Par ailleurs, l'emploi du pluriel « des faits » révèle que l'information ne peut être déclenchée qu'en présence d'un ensemble convergent de faits significatifs. Ceci dit un fait préoccupant, isolé, peut être contrebalancé par un fait favorable de sens contraire, le déclenchement de l'information serait, donc, inutile [17].

L'information doit être accomplie lorsqu'il y a une rupture de l'équilibre des flux financiers, c'est-à-dire lorsque les recettes normalement prévisibles ne permettront pas de régler des dettes qui vont venir à échéance dans un avenir relativement proche.

2. *La procédure de la prévention interne*

Sont concernés par l'information, des organes ne participant pas à la gestion de l'entreprise (a), en observant des actes et procédés bien précisés (b).

a. *Les organes de l'information*

En vertu de l'article 547 du code de commerce, les organes de l'information sont l'associé et le commissaire aux comptes. La finalité poursuivie de leur alerte ne réside pas, uniquement, à avertir les dirigeants. Ceux-ci sont généralement conscients des difficultés traversées par leur entreprise. Elle demeure également et principalement de les mettre en face de leur responsabilité, en les incitant à prendre des mesures de redressement nécessaire.

C'est ce qui distingue le droit marocain du droit français qui s'est ouvert en sus de ces deux parties, au comité de l'entreprise, composé du représentants des salariés du fait que ces derniers sont les mieux placés à détecter toute défaillance pouvant nuire à la continuité de l'entreprise.

Il faut rappeler que l'information opérée par tant le commissaire aux comptes que l'associé ne peut intervenir qu'à défaut de redressement immédiat des difficultés par le chef de l'entreprise.

Quoiqu'il en soit, l'article 547, a reconnu à l'associé non gérant le droit d'intervenir comme une forme de contrôle de gestion, sans tenir compte de sa part dans le capital qu'il détient ou qu'il représente. Ce genre de contrôle, ne doit pas se confondre avec « l'expertise de gestion », reconnue à l'associé en tant qu'actionnaire conformément aux dispositions de l'article 157 de la loi sur la société anonyme

[18], et à l'associé non gérant dans la société à responsabilité limitée conformément aux dispositions de l'article 82 de la loi 5.96 [19].

Le contrôle reconnu à l'associé en vertu de l'article 547 du code de commerce, ne peut être considéré comme un devoir, mais il s'agit d'un droit original de l'associé non gérant qui peut l'exercer ou non. L'associé concerné par les dispositions de cet article, est celui qu'est loin des actes et missions de gestion du fait que l'associé actionnaire appartenant à l'organe de gestion (conseil d'administration ou conseil du directoire ou de surveillance), ou l'associé gérant dans les autres sociétés, porte la qualité de chef de l'entreprise conformément à la définition donnée à l'article 546, alinéa 2 du même code.

De même, l'article 547 du code de commerce a reconnu au commissaire aux comptes La mission d'information des faits menaçant la continuité de l'exploitation. Cette mission qui fait partie intégrante des attributions qui lui sont reconnues dans le cadre du nouveau concept de gestion des entreprises à savoir la bonne gouvernance.

Il ne doit pas être très loin des actes de gestion, contrairement aux dispositions de l'article 166 de la loi sur la société anonyme, qui lui interdit expressément d'intervenir dans la gestion lorsque la situation de l'entreprise est normale et n'est pas menacée de faits susceptibles de compromettre à la continuation de son activité.

b. *La procédure d'information*

Le législateur marocain de la loi 73.17, a adopté une démarche à la fois progressive et inclusive concernant la procédure de l'alerte. L'article 547 du code de commerce, a commencé par l'information du responsable de gestion, puis la convocation de l'organe de gestion collective à délibérer, ainsi que l'assemblée générale.

Ledit article vise à réaliser deux objectifs afin de réussir la procédure de prévention en l'occurrence la promptitude et la discrétion. En effet, la partie devant être informée en premier lieu demeure le chef de l'entreprise de façon personnelle et individuelle, sans transmettre l'information à l'organe collectif de gestion s'il existe, le conseil d'administration ou de surveillance, dans l'objectif d'attirer l'attention du responsable de gestion des faits menaçant la pérennité de l'exploitation.

Dans le cadre de la société anonyme, le président du conseil d'administration ou le conseil de surveillance est tenu, conformément à l'article 547 du code de commerce, et après avoir été informé des faits susceptibles à compromettre la continuité de l'exploitation de l'entreprise, et ce dans un délai

de 15 jours, de répondre aux questions soulevées soit de façon personnelle ou à travers convocation du conseil qu'il préside pour délibérer.

Il est à remarquer que l'article 547, a confié, la gestion de la prévention interne entre l'organe de contrôle et celui de gestion, dans l'objectif de ne pas troubler la marche normale de l'entreprise et porter atteinte à son crédit.

L'incapacité de l'organe de gestion ou son refus de prendre les mesures nécessaires afin de dépasser les difficultés menaçant la continuité de l'activité de la société serait suffisant de nuire aux intérêts des associés, ce qui a poussé le législateur marocain à faire impliquer l'ensemble des associés afin de trouver une solution permettant de gérer la période critique par le biais de la convocation de l'assemblée générale pour délibérer et ce dans un délai de quinze jours.

B. La prévention externe

Lorsque le dépistage anticipé des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation de l'activité de l'entreprise s'avère insuffisant ou n'aboutit pas à un résultat positif, le président du tribunal est averti de cette situation, soit par le commissaire aux comptes, ou un associé qui ont déclenché, vainement, une procédure de prévention interne. C'est ce qui ressort de l'article 548 du code de commerce.

Le président du tribunal de commerce peut également intervenir, conformément à l'article 549 du code de commerce, lorsqu'il est tenu informé par acte, document ou une procédure, ou même par la rumeur publique qu'une entreprise, sans être, en cessation de paiement, connaît des difficultés, juridiques, économiques, financières ou sociales ou elle présente des besoins ne pouvant pas être couverts par un financement normal.

Ceci dit, si la prévention interne vise à faire participer les non dirigeants afin d'attirer l'attention des dirigeants et les mettre en face de leur responsabilité, la prévention externe, s'articule autour de l'intervention considérable du président du tribunal de commerce, afin de trouver une solution avec les créanciers de l'entreprise conformément à des procédures visant le redressement de la situation critique de l'entreprise afin et éviter qu'elle se trouve en cessation des paiements.

Il faut souligner, à cet égard, que l'intervention du président du tribunal de commerce dans la procédure de prévention externe, est de nature particulière qui déroge à celle prévue par les règles générales de procédure.

La mission du président du tribunal de commerce s'inscrit, en effet, dans le cadre des missions récentes attribuées aux juridictions commerciales dans le domaine des finances et

des affaires : c'est un rôle interventionniste au profit des entreprises en difficultés.

Par ailleurs, la procédure de prévention externe est régie par les articles de 549 à 559 du présent code, délimitant son champ d'application (1) et la procédure lui est relative (2).

1. L'étendue de la procédure externe

D'emblée, il est lieu de remarquer en vertu de l'article 549 du code de commerce, que la transition de la prévention interne à la prévention externe s'est accompagnée de l'élargissement du champ d'application.

En effet, si la prévention interne s'applique uniquement aux sociétés commerciales et les groupements d'intérêt économique à caractère commercial, la prévention externe s'applique en plus, aux commerçant personnes physiques pouvant rencontrer des difficultés ou des faits de nature à compromettre la continuité de leurs activités et les conduisant, par la suite, à la cessation des paiements.

Si le droit français ne donne plus d'importance à la forme de l'entreprise assujettie au régime de la prévention externe, le droit marocain, n'a pas pu se libérer, même avec les réformes de 2014[20] et celle de 2018, de cette approche conservatrice qui limite le champ d'application des procédures de la prévention externe.

Ainsi, le droit français, en vertu de la loi L611-1 a fait bénéficier aux dispositions relatives à la prévention externe : les personnes morales de droit privé, les personnes physiques exerçant une activité professionnelles, agricole ou indépendante, y compris une profession libérale soumise à un statut législatif ou réglementaires ou dont le titre est protégé, en plus bien sûr, les sociétés commerciales, et les groupements d'intérêts économiques, et les entreprises commerciales ou artisanales.

Ceci dit, l'exclusion des entreprises civiles du régime de la prévention externe constitue une régression législative car le tissu économique marocain est construit à partir de la combinaison entre plusieurs groupements de personnes et de biens sans tenir compte du caractère commercial ou civil.

2. Les procédures de la prévention externe

La procédure de prévention externe n'est pas une procédure contentieuse. Elle vise la remédiation immédiate aux difficultés afin que l'entreprise récupère sa bonne santé économique et que les répercussions susceptibles d'être engendrées s'effaceront promptement [21].

Le président du tribunal, dès qu'il est tenu informé, de l'existence de difficultés résultant des faits de nature à

compromettre la continuité de l'entreprise, ou encore en cas d'échec des tentatives relatives à la prévention interne, procède immédiatement à la convocation du chef de l'entreprise à son cabinet soit de son initiative ou sur demande de ce dernier, afin d'envisager les mesures susceptibles de redresser la situation de l'entreprise.

Notons, à ce sujet, que la loi 73.17, en reprenant le texte ancien, n'a pas fait assortir l'inobservation du chef de l'entreprise de la convocation du président du tribunal de toute autorité sur le chef de l'entreprise, sauf dans le cas où il constate que l'entreprise est en cessation des paiements. Le cas échéant, il renvoie l'affaire au tribunal afin de prononcer l'ouverture de la procédure judiciaire de traitement.

Par ailleurs, le président du tribunal dispose d'un large pouvoir d'investigation après l'audition du chef de l'entreprise. Ainsi l'article 552 du code de commerce lui a accordé la possibilité d'obtenir communication des informations de nature à lui donner une exacte information sur la situation économique et financière de l'entreprise ; et ce de la part des différentes parties qui s'y rapportent [22].

Si le président du tribunal a envisagé la nécessité d'avoir plus d'informations, il peut désigner un tiers en la qualité de mandataire spécial (*a*). Il peut également désigner un conciliateur en vue de conclure un accord de conciliation (*b*).

a. La désignation du mandataire spécial

Le droit marocain a permis, en vertu de l'article 550 du code de commerce, au président du tribunal de commerce, et après avoir entendu le chef de l'entreprise, recueilli les informations suffisantes sur la situation de l'entreprise et formé une idée exacte sur la nature et l'importance des difficultés, de désigner un tiers en tant que mandataire spécial. Il s'agit d'une forme récente de la médiation prévue par la loi 73.17.

L'article 550 dispose que « s'il apparaît que les difficultés de l'entreprise sont susceptibles d'être aplanies grâce à l'intervention d'un tiers à même de réduire les oppositions éventuelles qu'elles soient d'ordre social, entre les associés ou des partenaires habituels de l'entreprise, et toutes les difficultés de nature à compromettre la continuité de l'exploitation de l'entreprise, le président du tribunal le désigne en qualité de mandataire spécial et il lui assigne une mission et un délai pour l'accomplir ».

La lecture des dispositions de cet article permet de déceler la mission récente confiée au président du tribunal. Après avoir été mis au cœur des crises que les entreprises relevant du ressort de sa compétence puissent faire face, à travers

l'accomplissement des investigations sur la situation, et l'audition de leurs dirigeants, il est sollicité de s'impliquer efficacement au processus de recherche de solution en lui reconnaissant le droit de désigner un tiers en tant que mandataire spécial, avec des missions définies et des délais fixés par le président du tribunal.

La désignation du mandataire spécial exige que l'entreprise n'est pas en cessation des paiements et susceptible de se redresser. Le mandataire spécial ne peut être désigné qu'à la demande du chef de l'entreprise conformément à l'article 549, alinéa 4. Ceci dit, le président du tribunal ne dispose pas de l'autorité de désignation du mandataire spécial de son propre initiative.

Par ailleurs, le législateur n'a pas restreint le pouvoir du président du tribunal quant à la détermination de la personne du mandataire spécial. Or, le droit français a, en vertu de l'article L 611-13 de la loi de 2005, interdit de désigner en la qualité de mandataire spécial, une personne ayant perçu, au cours des 24 derniers mois, directement ou indirectement, une rémunération ou un paiement de la part du débiteur, d'un de ses créanciers ou d'une personne qui en détient le contrôle ou est contrôlée par le débiteur, un juge du tribunal de commerce en exercice ou ayant quitté ses fonctions depuis moins de 5 ans[23].

Quoi qu'il en soit, le mandataire spécial peut être, conformément à une opinion doctrinale pertinente [24], un bureau d'études économiques et financières, il pourrait être un juriste, un praticien habilité, et ce en fonction de la nature des difficultés et la taille de l'entreprise ainsi que la nature de son activité.

De même le législateur n'a pas aussi fixé un délai pour l'accomplissement du mandataire spécial de sa mission, car il ne résulte de sa désignation aucun effet juridique à l'égard tant du débiteur que des créanciers. Il se charge de l'aspect relationnel entre le débiteur et ses créanciers et prépare la base nécessaire devant être investie par le conciliateur en cas où il serait désigné.

Le mandataire spécial pourrait avoir besoin, afin de réussir sa mission, à la prolongation du délai, le président du tribunal pourrait y procéder, sur l'accord du chef de l'entreprise. Celui-ci peut à tout moment, demander au président du tribunal, de mettre fin à sa mission.

En cas d'échec dans sa mission, le mandataire spécial en adresse, sans délai, un rapport au président du tribunal. En cas de réussite, il en adresse un procès-verbal à l'entreprise et aux parties avec qui il a négocié et qui l'ont accepté. Ce procès-verbal n'a pas besoin d'approbation de la part du président du tribunal ni à une formalité de publicité.

b. La désignation du conciliateur

Dans le cadre des procédures de prévention externes mises en place par le droit marocain aux entreprises en difficultés, on trouve la procédure de la conciliation qui a substitué à celle du règlement amiable, prévu par le livre V du code de commerce depuis 1996.

Elle est considérée comme l'une des attributions particulières du président du tribunal de commerce dans le cadre des procédures extra-judiciaires des difficultés de l'entreprise. Sans être en cessation des paiements, l'entreprise est soumise à cette procédure, lorsqu'elle confronte des difficultés économiques ou financières ou si elle a des besoins ne pouvant être couverts par un financement normal. C'est ce qui découle de l'article 551 à son premier alinéa.

Ceci étant, la loi n'exige pas que les difficultés soient graves, durables ou renouvelées, cependant la conciliation amiable n'a pas bien d'être si les difficultés sont minimales ou passagères, la désignation d'un mandataire « ad-hoc » est alors suffisante.

La preuve de l'existence de ces difficultés s'effectue librement mais, la tenue d'une comptabilité prévisionnelle, permettra d'établir que les besoins courants ne pouvant pas être couverts par un financement normal [25].

A la condition relative à la nature des difficultés, s'ajoute celle portant sur l'obligation pour le chef de l'entreprise d'identification des besoins de financement ainsi que les moyens d'y faire face.

C'est pour cette raison que le droit marocain, a permis au président du tribunal, en vertu de l'article 552 du code de commerce, nonobstant toute disposition législative contraire, d'obtenir communication, de tous renseignements de nature à lui donner une exacte information sur la situation économique et financière de l'entreprise, par toutes parties qu'il juge utiles. Pour la même fin, il peut également, charger un expert d'établir un rapport sur la situation économique, sociale et financière de l'entreprise.

A la demande du chef d'entreprise, le président du tribunal procède à la désignation du conciliateur, et à la durée de la mission du conciliateur dans trois mois renouvelable une seule fois à la demande de ce dernier. L'ordonnance du président du tribunal de désigner le conciliateur, comme toutes les ordonnances relatives aux procédures de traitement extra-judiciaires de difficultés de l'entreprise, n'est susceptible d'aucun recours.

Par ailleurs, le droit marocain, aurait pu limiter le pouvoir du président du tribunal quant à la personne susceptible d'être désignée en tant que conciliateur. La mission qui lui a été assignée conformément à l'article 553 du code de commerce

et les pouvoirs qui lui sont octroyés en vertu de l'article 555 du même code, exigent que cette mission soit confiée à celui qui répond aux conditions d'impartialité, d'objectivité et d'indépendance, afin que ses suggestions soient acceptées par le débiteur et les créanciers, sollicités de présenter des sacrifices au profit de l'entreprise au détriment de leurs intérêts[26].

L'article 555 du code de commerce, a permis au conciliateur de négocier avec les créanciers, afin qu'ils s'y impliquent positivement et acceptent de conclure un accord de conciliation.

De plus le législateur marocain, selon le même article, comme son homologue français, a accordé, au conciliateur lorsqu'il estime que la suspension provisoire des procédures est susceptible de faciliter la conclusion d'un accord, avec les créanciers, de saisir le président du tribunal, pour rendre une ordonnance fixant la durée de la suspension dans un délai qui ne doit pas dépasser la durée de l'accomplissement du conciliateur de sa mission.

Les effets de cette suspension est d'interdire les créanciers ou certains d'entre eux de réaliser des saisies ou la constitution de garantie sur les biens de l'entreprise dans cette période. Elle interdit également le paiement de toutes créances naissant antérieurement, à l'exception des créances résultant des contrats de travail.

Le conciliateur n'a pas, par ailleurs, la faculté de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, il ne remplace pas le chef de l'entreprise dans la gestion, il ne l'aide même pas dans les actes de gestion. Il peut, toutefois, lui prêter conseil.

La mission du conciliateur prend fin en cas de conclusion de la conciliation, en vertu d'un acte écrit, signé par le débiteur et les créanciers qui l'ont accepté ainsi que le conciliateur, ce document est déposé au Secrétaire greffier conformément à l'article 577 du code de commerce.

Les créanciers parties à l'accord de conciliation bénéficient, en contrepartie de leur sacrifice, du privilège de conciliation, selon lequel, d'être payés par priorité, Avant tous les autres créances.

Les créanciers ne participant pas à la conciliation, conservent le droit d'être payés dans les délais ou dans les délais fixés par le président du tribunal à la demande du débiteur.

Il faut souligner par ailleurs, qu'en cas de manquement par le chef de l'entreprise, des engagements pris dans l'accord de conciliation, sa responsabilité contractuelle serait engagée, et par conséquent il serait suffisant de demander la résolution de cet accord par le président du tribunal selon l'article 556 du code de commerce.

Ceci dit, si le législateur marocain, ne prévoyait pas l'ouverture immédiate de la procédure judiciaire sous le règne de l'ancienne loi, sauf en cas de cessation des paiements, la nouveauté apportée par la loi 73.17 à l'article 559, demeure le passage direct à la procédure de redressement ou de liquidation judiciaire en cas d'inexécution de l'accord de conciliation par le débiteur.

Le législateur aurait pu laisser la voix ouverte devant le recours à la procédure de sauvegarde, dans tous les cas où les conditions exigées pour son ouverture soient remplies.

II. LA PROCEDURE DE SAUVEGARDE

Contrairement aux dispositions du livre V, dans sa version de 1996 qui ne permettait pas l'intervention du tribunal en tant que juridiction de fond, en cas de crise des entreprises en difficultés, sauf si elles étaient en cessation de paiement, la loi 73.17, a permis l'intervention du tribunal, en vue de remédier aux difficultés de l'entreprise même si elle n'était pas en cessation des paiements à travers une nouvelle procédure appelée : procédure de sauvegarde.

Le législateur a permis au chef de l'entreprise, de saisir le tribunal conformément à la procédure de sauvegarde, lui octroyant les mêmes avantages que l'ouverture de la procédure judiciaire découlant de la cessation des paiements, afin que son entreprise puisse se rétablir, toutes les fois que les conditions exigées pour son ouverture soient remplies (A). Après l'écoulement d'une période consacrée à l'élaboration de la solution appropriée, le tribunal décide du sort de l'entreprise (B).

A. *Les conditions et le jugement d'ouverture de la procédure de sauvegarde*

Le tribunal de commerce compétent prononce l'ouverture de la procédure de sauvegarde (2), lorsque les conditions requises sont réunies (1).

1. *Les conditions d'ouverture de la procédure de sauvegarde.*

La procédure de sauvegarde est une procédure volontaire, dépendant de la seule volonté du chef de l'entreprise. Mais c'est une procédure collective de sacrifices qui entraînent des conséquences juridiques draconiennes aussi bien à l'égard du débiteur qu'à l'égard des créanciers [28]. C'est ainsi que le livre 5, du code de commerce a subordonné l'ouverture de cette procédure à la réunion de conditions rigoureuses tout du point de vue du fond (a) que de la forme (b).

a. *les conditions de fond*

L'ouverture de la procédure judiciaire de sauvegarde ne peut être opérée qu'à l'égard des personnes soumises à cette procédure (a.1), lorsque leur entreprise connaît une situation financière difficile (a.2).

a.1. *Les personnes soumises à la procédure de sauvegarde*

Il s'agit selon l'article 546 du code de commerce, de l'entreprise commerçant personne physique et l'entreprise société commerciale.

Sont soumises ainsi, au régime de la procédure de la sauvegarde, toutes personnes physiques ayant la qualité de commerçant conformément au livre I du code de commerce. Il s'agit de toute personne physique qui exerce à titre habituel ou professionnel une ou plusieurs des activités commerciales énumérées aux articles 6,7 et 8 du même commerce.

Ceci dit, les personnes exerçant une profession libérale ne sont pas concernées par les dispositions relatives au traitement des difficultés de l'entreprise prévues au livre V, puisqu'elles ne sont pas des commerçants.

Par ailleurs, les dispositions de cette procédure s'appliquent, en revanche, à ceux qui accomplissent épisodiquement des activités commerciales en dépit qu'ils exercent une autre profession. Le caractère illicite ou immoral de la profession n'empêche pas l'ouverture d'une procédure de sauvegarde. Ceci s'explique par le fait que l'exercice d'une activité commerciale en contravention avec une interdiction, une incompatibilité ou une déchéance [27] n'empêche pas l'application des procédures judiciaires sans préjudice des sanctions pénales ou disciplinaires qui peuvent frapper l'interné.

Contrairement au droit français, ayant élargi le champ d'application des dispositions relatives à la procédure de sauvegarde, en comprenant même les non commerçant comme les professionnels libéraux, le droit marocain l'a restreint aux commerçant sans faire appel à d'autres opérateurs économiques nouveaux, comme l'entrepreneur individuelle qui exerce de façon indépendante une activité commerciale, artisanale ou industrielle.

De surcroit la procédure de sauvegarde est applicable, en plus des personnes physiques, les sociétés commerciales par la forme ou par l'objet.

Il s'agit en effet, des sociétés anonymes, des sociétés en nom collectif, sociétés en commandite simple et par action, la société à responsabilité limitée et de la société en participation lorsque son objet est commercial, ainsi que les groupements d'intérêt économiques à caractère commercial.

Il en découle que l'ouverture de cette procédure collective ne suppose pas que la société jouit de la personnalité morale, ce qui permettrait de faire introduire la société de participation dans le champ d'application de la procédure de sauvegarde.

Or, en droit français, cette procédure est applicable à toutes les personnes morales de droit privé, la nature civile ou commerciale de la personne morale n'est pas prise en considération selon l'article L 620-2 du code de commerce français.

Certes, le champ d'application des dispositions relatives à la procédure de sauvegarde, est assez large, en revanche, toutefois, il ne répond pas à une vision stratégique, économique et cohérente. En effet, si l'objectif était la sauvegarde des entités économiques, la loi 49.16 relatives aux baux commerciaux a élargi le domaine de son application pour comprendre des entités économiques non régi par le droit commercial. Il en est ainsi des coopératives à caractère commercial qui bénéficient de la législation de bail commercial alors que la procédure de sauvegarde ne leur est pas applicable.

a.2. La situation financière de l'entreprise

L'article 561 du code de commerce dispose que la procédure de sauvegarde est applicable à l'entreprise n'étant pas en cessation des paiements, mais qui fait face à des difficultés ne pouvant pas être remédiées par ses propres moyens ni par l'intervention du président du tribunal, et qui sont de nature à entraîner dans un prochain délai la cessation des paiements.

La procédure de sauvegarde est un mécanisme juridique mis à la disposition des chefs d'entreprise leur permettant de bénéficier de l'immunité judiciaire dont les conséquences sont l'interdiction du paiement des créances antérieures, la suspension des poursuites individuelles ainsi que la suspension des voix d'exécution[29].

b. Les conditions de forme

Le législateur marocain s'est employé de régir les conditions de forme relatives à la procédure de sauvegarde tenant en considération les particularités marquant cette procédure qu'il s'agisse des règles de compétence (*b.1*) ou celles relatives à la saisine du tribunal (*b.2*).

b.1. Les règles de compétence

La loi 53.95 de 1997 instituant les juridictions de commerce n'a pas prévu la compétence de ces juridictions concernant les difficultés de l'entreprise, aussi bien à l'article 5 que 9. Toutefois, elle l'a cependant prévu à l'occasion de la détermination de la compétence territoriale à l'article 11 qui

dispose qu' « à l'exception de l'article 28 du code de procédure civile, les actions sont présentées, concernant les difficultés de l'entreprise, au tribunal de commerce dans le ressort duquel relève l'établissement principale du commerçant ou le siège social de la société ».

De même l'article 581 du code de commerce dispose qu'il est compétent de statuer sur l'ouverture de la procédure de redressement, le tribunal du lieu du principal établissement du commerçant ou du siège social de la société.

Le siège principal ou social est déterminé en fonction des mentions contenues au registre de commerce, s'il n'est pas prouvé le contraire. L'exception d'incompétence aussi bien territoriale que matérielle fait partie de l'ordre public, elle doit être soulevée d'office par le tribunal.

b.2. Le monopole de saisine du tribunal par le chef de l'entreprise

Le deuxième alinéa de l'article 561 du code de commerce dispose que : « Le chef d'entreprise dépose sa demande au secrétariat greffe du tribunal compétent ». Ceci dit, aucune autre partie, qu'il s'agisse du commissaire aux comptes, associé, comité de l'entreprise ne peuvent procéder à une telle demande en cas de négligence du chef de l'entreprise, à l'exception d'une seule situation, celle de l'existence d'une procédure en cours de révocation judiciaire du gérant ou par les associés.

En cas de décès de la personne physique débitrice, les héritiers ne peuvent conformément de l'article 546 du code de commerce se substituer au défunt sauf si le décès est survenu après l'ouverture de la procédure, le syndic procède à la notification [30].

Par ailleurs, la demande du chef de l'entreprise doit indiquer la nature des difficultés que connaît l'entreprise. Elle doit être accompagnée des documents prévus à l'article 577 du code de commerce. il s'agit en l'occurrence des états de synthèse du dernier exercice comptable, l'énumération et l'évaluation de tous les biens mobiliers et immobiliers de l'entreprise, la liste des débiteurs et des créanciers avec l'indication de leur adresse et du montant de leurs créances et dettes, le tableau de charges, la liste des salariés ou leurs représentants s'ils existent, copie du modèle 7 du registre de commerce et le bilan de l'entreprise pendant le dernier trimestre. La demande doit être accompagnée sous peine d'irrecevabilité, d'un projet du plan de sauvegarde.

2. Le jugement prononçant l'ouverture de la procédure de sauvegarde

Avant de décider de l'ouverture de la procédure, le tribunal procède à l'audition obligatoire du chef de l'entreprise devant

la chambre de conseil, conformément à l'article 563 du code de commerce. L'audition peut être accomplie soit de façon amiable ou selon la convocation légale prévue aux articles 37,38 et 39 du code de procédure civile.

L'inobservation de cette formalité entraîne la nullité de toutes les formalités d'instruction. Elle risque ainsi l'annulation du jugement pour vice de forme. Mais le défaut de comparution du chef d'entreprise devant le tribunal pour qu'il soit entendu devant la chambre du conseil nonobstant entravant le déroulement des procédures, n'entraîne pas nécessairement la suspension des autres formalités, notamment en ce qui concerne l'audition de toute partie jugée utile par le tribunal afin qu'il puisse constituer sa conviction de la situation économique, financière et sociale réelle de l'entreprise.

Le tribunal peut également entendre toute personne dont l'audition lui paraît utile sans qu'elle puisse invoquer le secret professionnel ; il peut aussi requérir l'avis de toute personne qualifiée ». Il peut s'agir d'un ou plusieurs créanciers, le commissaire aux comptes s'il en existe, les salariés, les banques, représentant de l'administration fiscale. Il peut aussi désigner un expert ou demander l'avis de toute personne ayant une certaine expertise.

Le tribunal doit, en prononçant le jugement dans un délai de quinze jours de la saisine, vérifier le projet, la détermination de tous les engagements nécessaires à la sauvegarde de l'entreprise, les moyens de maintenir son activité et ses financements, les modalités d'apurement du passif ainsi que les garanties accordées pour l'exécution dudit projet.

Soucieux d'accélérer le prononcé de l'ouverture de la procédure de sauvegarde, le législateur a fixé un court délai qui est difficile à observer en pratique. Il aurait pu prévoir la possibilité de le reconduire un ou deux fois comme ce qui a été fait à l'article 553 du code de commerce, concernant le délai de mission du conciliateur.

Le jugement doit comporter la désignation des organes de la procédure à savoir le juge commissaire chargé du bon déroulement de la procédure et la protection des intérêts en présence, ainsi que le syndic étant le contrôleur de l'exécution du plan de sauvegarde conformément à l'article 671 du code de commerce.

Le jugement d'ouverture de la sauvegarde annonce le début d'une nouvelle période destinée à la recherche de la solution à adopter.

B. Le prononcé du jugement arrêtant le sort de l'entreprise à l'issue de la période d'observation

En principe, au terme de la période d'observation (1), le tribunal décide de façon irréversible le sort de l'entreprise (2).

1. La phase d'observation

Si la procédure poursuivie pour l'ouverture la procédure judiciaire de sauvegarde se caractérise par la rapidité et la souplesse, celle relative à décider du sort de l'entreprise, suppose une attention particulière, de la patience et une connaissance claire et certaine de sa situation.

Pour cette raison, le législateur marocain, à l'instar de son homologue français, a mis en place une procédure nouvelle qu'il n'a pas donnée d'appellation alors que le droit français l'a appelé période d'observation.

Elle s'étend du prononcé du jugement d'ouverture de la procédure de sauvegarde jusqu'à la décision arrêtant le sort de l'entreprise. Sa durée est fixée, en vertu de l'article 595 auquel renvoie l'article 569 du code de commerce à quatre mois renouvelable une seule fois et pour la même durée par le tribunal sur demande du syndic [31].

C'est une période de diagnostic minutieux et précis de la situation de l'entreprise facilitant ainsi l'élaboration du plan de sauvegarde ou la prescription du traitement judiciaire adéquat : le redressement ou la liquidation judiciaire.

Ceci étant, lorsqu'il s'agit du projet de plan de sauvegarde, les prérogatives du syndic, se limitent conformément à l'article 569, après avoir établi le rapport du bilan, seulement de proposer au tribunal soit l'adoption du projet de plan présenté par le chef de l'entreprise ou sa modification soit le redressement de l'entreprise soit la liquidation judiciaire en fonction de ce qu'il a remarqué concernant la situation réelle de l'entreprise, de l'attitude du chef de l'entreprise ainsi que ses partenaires.

2. Le jugement décidant du sort de l'entreprise

L'article 570 du code de commerce contient un renvoi aux dispositions du plan de continuation quant aux effets juridiques de l'adoption du plan de la sauvegarde. Il a permis au tribunal de décider la continuation de l'activité de l'entreprise entre les mains de son chef en adoptant le plan de sauvegarde. La durée maximale de l'exécution ce plan est fixé par l'article 571 en cinq ans.

Il résulte de l'adoption du plan de sauvegarde des conséquences juridiques très importantes. Il en est ainsi de l'apurement du passif, la restructuration de l'entreprise et éventuellement le licenciement de certains salariés.

En effet, le tribunal ne décide du plan de sauvegarde, selon l'article 624 du code de commerce, que si le débiteur a manifesté une ferme volonté pour sauvegarder l'entreprise et régler son passif. Il s'agit des créances antérieures au jugement d'ouverture de la procédure de sauvegarde. Les créances nées postérieurement à ce jugement sont assorties du privilège de l'article 590 du même code. Or les créances nées après le jugement arrêtant le plan de sauvegarde sont soumises aux règles de droit commun.

Par ailleurs, le législateur a accordé au tribunal de larges pouvoirs en vertu desquels, il peut procéder à la restructuration de l'entreprise s'il lui est avéré que la réussite du plan de sauvegarde l'exige.

Ceci dit, le tribunal peut juger conformément à l'article 624 de l'introduction de modifications sur la gestion de l'entreprise. Il peut de ce fait décider de la modification des statuts, le remplacement d'un ou plusieurs dirigeants suite à leur expérience insuffisante ou de leurs mauvaises décisions. Le tribunal peut également restreindre les pouvoirs du débiteur en l'interdisant, conformément à l'article 626 du code de commerce, à céder les biens jugés par le tribunal, nécessaires pour la sauvegarde de l'entreprise, sans autorisation préalable. L'inobservation de cette interdiction, qui doit être inscrite au registre de commerce, est sanctionnée de nullité.

Le jugement arrêtant le plan de sauvegarde peut également décider de sacrifier de certains postes d'emploi susceptibles de contrecarrer la sauvegarde de l'entreprise. Mais à la différence de l'article 592 de l'ancien code de commerce qui disposait à son dernier alinéa que : « Les règles prévues dans le code du travail sont applicables lorsque les décisions accompagnant la continuation précitée entraînent la résiliation des contrats de travail », les rédacteurs du livre V dans sa nouvelle version ont su surmonter cette carence procédurale. Ainsi l'avant dernier alinéa de l'article 624 du code de commerce dispose que : « Lorsque les décisions accompagnant la continuation précitée entraînent la résiliation des contrats de travail, cette résiliation est réputée avoir lieu pour motif économique nonobstant toute disposition légale contraire ».

Le plan de sauvegarde se termine par la clôture de la procédure en cas d'exécution par l'entreprise, en vertu d'une décision judiciaire conformément aux dispositions de l'article 573 du code de commerce. Le débiteur récupère ainsi tous ses pouvoirs ayant été restreints aussi bien pendant l'exécution du plan de sauvegarde que durant la période d'observation.

Il peut également être résolu par le tribunal s'il a constaté l'inexécution des engagements par l'entreprise. Il décide dans

ce cas soit le redressement soit la liquidation judiciaire en fonction de la situation de l'entreprise.

CONCLUSION

Dès l'introduction, nous avons pu constater que la loi 73.17 a su réaliser, une avancée considérable du système juridique marocain. Ce progrès peut être mesuré particulièrement en termes du rétablissement de l'équilibre entre les divers intérêts en présence : l'entreprise en difficulté, les créanciers, les partenaires de l'entreprise ainsi et essentiellement les salariés.

Les retombées positives de cette démarche législative ont commencé à paraître. Selon le dernier rapport de la banque mondiale relatif au classement doing business pour l'année 2020 sur l'environnement des affaires, le Maroc occupe la cinquante troisième place au lieu de la soixantième selon le rapport de 2019.

En revanche, la présente étude a permis d'enregistrer les carences suivantes :

-En premier lieu, il faut remarquer que le champ d'application des procédures de prévention demeure assez restreint et limité à certaines formes des entreprises ce qui explique l'inefficacité de la loi marocaine par rapport à celle française.

-En second lieu, le législateur marocain, contrairement à son homologue français, n'a pas défini un rôle considérable aux salariés quant au déclenchement de la prévention tant interne qu'externe, sachant que ce sont eux qui sont mieux placés pour connaître les difficultés menaçant la continuité de l'entreprise.

-Enfin, la durée relative à l'exécution du plan de sauvegarde s'avère plus longue, chose qui pourrait constituer une sorte de dilapidation des moyens financiers de l'entreprise si des moyens existent, ainsi que de l'élément temporel dont l'importance n'est pas des moindres.

REFERENCES

- [1] Nadia RAJHI, Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement à l'université, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Grenoble, 2011, pp.3et 4.
- [2] Loi n° 15.95 formant code de commerce promulguée par le dahir n° 1-96-83, du 15 rabii I 1417, 1er aout 1996, Bulletin Officiel n° 4418 du 19 jourmada I 1417 (3 octobre 1996), p. 568.
- [3] Dahir n°1-18-26 du 2 chaabane 1439 (19 avril 2018) portant promulgation de la loi n° 73-17 abrogeant et remplaçant le livre V de loi n° 15-95 formant code de commerce relatif aux difficultés de l'entreprise ; Bulletin Officiel n° 6732 du 28 rabii I 1440 (6 décembre 2018), p. 1879.
- [4] On n'aurait pas exagéré si on prétendait que le livre V du code de commerce représente la principale nouveauté apportée par la loi 15.95 relative au code de commerce et du fait de son importance et son lien direct avec le monde des affaires, il a fait l'objet d'une réforme substantielle en vertu de la loi 73.17.

[5] Dahir du 9 ramadan 1331 (12 août 1913) formant code de commerce, Bulletin officiel du 12 septembre 1913.

[6] Loi n°2005-845 du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises. Journal officiel de la république française. JORF n°173 du 27 juillet 2005. page 12187. La procédure de la sauvegarde est présentée comme étant inspirée de la procédure américaine de réorganisation, dite du chapitre 11.

Voir à ce sujet : Pierre-Michel LE CORRE, droit et pratiques des procédures collectives, 10^{ème} édition, Dalloz, 2018, p.3 et suivant.

[7] <https://francais.doingbusiness.org>, dernière consultation du site : 17/11/2019, à 21h.

[8] La sauvegarde est une procédure de nature hybride, elle est préventive et curative à la fois, il ne s'agit pas d'une différence de degré mais bien de nature qui sépare la sauvegarde du redressement judiciaire

[9] Nahid LYAZAMI, la prévention des difficultés des entreprises : étude comparative entre le droit français et le droit marocain, thèse de doctorat en droit privé, faculté de droit, université du sud Toulon – Var, 2013, p.44.

[10] François-Xavier LUCAS, colloque 18-19 novembre 2010 Paris, «L'entreprise et les juridictions commerciales en France et en Europe »

[11] Ces règles appelées en droit français de 1984, les règles d'alerte, appellation reprise dans les réformes postérieures.

[12] L'article 159 de la loi 17-95 dispose que « chaque société anonyme doit désigner un ou plusieurs commissaires aux comptes. Les sociétés anonymes faisant appel public à l'épargne sont tenues de désigner au moins deux commissaires aux comptes »

[13] À savoir la société à responsabilité limitée, la société en nom collectif, la société en commandite simple et par actions et la société de participation lorsque son objet est commercial, et ce en vertu des articles 12, 21, 34 et 80 de la loi 5.96

[14] L'article 39 de la loi 13.97

[15] En revanche, le droit français, quand à lui, a adopté une approche beaucoup plus globalisante en soumettant, en vertu de la loi 611-1 du C.C.F, à cette procédure, toutes les sociétés commerciales, les groupements d'intérêt économique et les entreprises individuelles, commerciales, artisanales ou agricoles.

[16] Voir à ce sujet : عبد الرحيم شميعة، قانون الأعمال : شرح أحكام نظام مساطر معالجة صعوبات المقاول في ضوء القانون 73.17، مطبعة مكتبة سجلماسة، دار الافاق المغربية، 2018،

ص 37

[17] Yves GUYON, droit des affaires, tome 2, Entreprises en difficultés redressement judiciaire-faillite, 9^{ème} édition, Economica, 2003, p.59 et suivant.

[18] Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins le dixième du capital social peuvent soit individuellement, soit en groupant son quels ne face que soit demander au président du T.C, statuant en référé, la désignation d'un ou plusieurs experts chargés de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion.

[19] Un ou plusieurs associés représentant au moins le quart du capital social peuvent demander au P.T, statuant en référé, la désignation d'un ou de plusieurs experts chargés de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion

[20] Dahir n° 1-14-146 du 25 chaoual 1435 (22 août 2014) portant promulgation de la loi n° 81-14 complétant et modifiant l'intitulé du livre V et l'article 546 de la loi n° 15-95 formant Code de commerce promulguée par le dahir n° 1-96-83 du 15 rabii I 1417 (1er août 1996); Bulletin Officiel n° 6292 du 22 kaada 1435 (18-9-2014), p. 4084

[21] Alain LIENHARD, Procédures collectives, Prévention et conciliation, sauvegarde, sauvegarde accélérée, redressement judiciaire, liquidation judiciaire, rétablissement professionnel, sanctions, procédure, 8^{ème} édition, Delmas, 2018, p.41

[22] Il en est ainsi des parties internes comme le commissaire aux comptes, les représentants des salariés, ou externes comme les administrations publiques (le service des impôts et la sécurité sociale), les établissements de crédit et les organes assimilés et les organismes financiers ou toute autre partie. Toutes ces parties sont déliées du secret professionnel à son égard.

[23] Antonini-Cochin LAETTIA et Laurence-Caroline HENRY, L'essentiel du droit des entreprises en difficultés, 8^{ème} édition, Gualino, 2019, p. 37.

[24] المقاول عبد الرحيم شميعة، قانون الأعمال : شرح أحكام نظام مساطر معالجة صعوبات في ضوء القانون 73.17، م.س، ص. 66

[25] Yves GUYON, droit des affaires, tome 2 Entreprises en difficultés redressement judiciaire-faillite, op.cit., p.95

[26] C'est ce qui a été prévu par le code de commerce français, en vertu de l'article L 611-13

[27] Alain LIENHARD, Procédures collectives, op.cit., p.53

[28] Toutefois, les résultats escomptés de cette démarche, ne peuvent être atteints que s'il y a eu un changement dans l'attitude des chefs d'entreprise,

ou dirigeants de société qui manifestaient au passé une inertie et une lenteur sans précédent. D'où la forte nécessité d'inciter les débiteurs à réagir précocement et d'espérer trouver un dialogue constructif avec les créanciers ; de même à aboutir à un règlement rapide de la situation financière de l'entreprise.

[29] Voir à ce sujet : Nahid LYAZAMI, la prévention des difficultés des entreprises : étude comparative entre le droit français et le droit marocain, op.cit., p.160 ; Saint-Alary-Houin, CORRINE, Le projet de loi sur la sauvegarde des entreprises : continuité, rupture ou retour en arrière ? Droit & patrimoine, centre droit des affaires, université Toulouse 1capitole, 2005 pp. 24-42.

[30] Voir à ce sujet : Nahid LYAZAMI, la prévention des difficultés des entreprises : étude comparative entre le droit français et le droit marocain, op.cit., p.160 ; Saint-Alary-Houin, CORRINE, Le projet de loi sur la sauvegarde des entreprises : continuité, rupture ou retour en arrière ? Droit & patrimoine, centre droit des affaires, université Toulouse 1capitole, 2005 p. 24-42.

[31] En France, la durée de la période d'observation est de six mois qui peut être renouvelée une fois, pour une durée maximale de six mois, par décision motivée à la demande de l'administrateur, du débiteur ou du ministère public. Elle peut en outre être exceptionnellement prolongée à la demande du procureur de la République par décision motivée du tribunal pour une durée maximale de six mois, et ce en vertu de l'article L- 621-3 du code de commerce français.

Les déterminants du versement institutionnel de la zakat: cas des médecins et pharmapreneurs marocains

El Houssain Attak^{#1}, Tarik Zahrane^{*2}, Abdeljamil Abaoubida^{#3}

[#]Laboratoire INREDD, ^{*}Laboratoire L-QUALIMAT, [#]Laboratoire GREER, Université Cadi Ayyad
Av Abdelkrim Khattabi, Marrakech, Maroc

¹attak.elhoussain@gmail.com

²zahrane.tark@gmail.com

³3jamil@gmail.com

Résumé— La zakat occupe une place centrale dans le système économique islamique. L'absence d'un cadre institutionnel de la zakat au Maroc, la confine dans une dimension purement charitable et limite considérablement son rôle socio-économique. L'instauration d'un nouveau cadre organisationnel de la zakat, nécessite à la fois une volonté claire des autorités publiques, et surtout une adhésion collective de la population plus particulièrement des muzzakis à cette forme de gestion de la zakat. Cet article a pour objectif d'analyser cette attitude et d'identifier les facteurs susceptibles de l'influencer.

Mots clés — Zakat – Attitude – institutionnalisation – Muzzakis – Versement

I. INTRODUCTION

La zakat occupe une place centrale dans le système économique islamique. A la différence des autres piliers de l'islam, elle permet au muzzakis de conjuguer deux actes, un cultuel à l'égard de son créateur et le second financier envers les bénéficiaires.

Loin d'être une simple forme de charité individuelle dont l'impact socio-économique est limité, le rôle de la zakat est de faire face aux différents maux socio-économique dont souffre chaque Etat. Son objectif ultime est l'éradication de la pauvreté, la promotion du développement économique et d'assurer surtout une meilleure répartition de la richesse.

Ce rôle socio-économique escompté ne peut être concrétisé en l'absence d'un cadre institutionnel en matière de collecte et de distribution de la zakat [1].

Plusieurs Etats tels que l'Arabie Saoudite, Soudan, Koweït, Malaisie, Indonésie, etc. ont déjà mis en place des organismes et fonds chargés de cette mission, alors qu'au Maroc ce projet peine à être concrétisé.

L'adoption d'une gestion institutionnelle de la zakat, au Maroc, nécessite à la fois une volonté claire des autorités publiques, et une adhésion collective de la population plus

particulièrement des muzzakis à cette forme de versement de la zakat.

A cet égard, ce papier ambitionne d'analyser cette attitude, en traitant la problématique suivante :

Quels sont les déterminants de l'attitude des muzzakis à l'égard d'une institutionnalisation de la zakat au Maroc : cas des médecins et pharmaciens ?

Cette problématique est déclinée en sous questions :

Les muzzakis marocains seraient-ils favorables à la création d'un organisme zakataire ?

Quels sont les facteurs qui pourraient influencer leurs attitudes ?

Pour y répondre, nous avons opté pour un protocole de recherche caractérisé par un positionnement épistémologique positiviste, une stratégie de recherche quantitative basée sur une enquête et un mode de raisonnement hypothético-déductif. La collecte des données primaires a été assurée à l'aide d'un questionnaire

Nous tentons d'identifier les facteurs qui pourraient influencer le comportement des muzzakis au regard d'un versement institutionnel de la zakat. Cette identification pourrait être utile dans la planification ou l'élaboration de futures stratégies pour une gestion efficace et efficiente de la zakat au Maroc.

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous présentons dans une première section les soubassements conceptuels et théoriques de notre problématique ; et exposons dans une deuxième section, les résultats d'une enquête menée auprès des médecins et pharmaciens de la ville de Marrakech, afin d'identifier les facteurs influents chez les promoteurs et les contempteurs d'une gestion institutionnelle de la zakat.

II. REVUE LITTERATURE

Dans cette première partie, nous présentons les contours conceptuels et le cadre institutionnel de la zakat, ainsi que les principaux facteurs susceptibles d'influer l'attitude des muzakkis au regard de tels organismes.

A. ZAKAT ET CADRE INSTITUTIONNEL

La zakat est l'un des cinq piliers de l'islam. Sur le plan étymologique, elle signifie croissance, pureté et droiture.

Du point de vue conventionnel, la notion de zakat a un sens spécifique en tant que droit accordé à certaines catégories de bénéficiaires clairement identifiées dans le coran [2].

La récurrence et la concomitance des termes prières et zakat dans le texte coranique, souligne son importance. Leur citation couplée dans un agencement constant inscrit la zakat dans une double relation : l'une verticale de l'individu à son créateur et l'autre horizontale avec ses pairs [3].

La gestion institutionnelle de la zakat a été instaurée avec le prophète (Bénédiction et Salut de Dieu sur Lui)¹, prolongée avec les quatre Califes et régénérée par Omar Ibn Abdelaziz dénommé cinquième Calife [4].

De nos jours, différentes expériences d'institutionnalisation de la zakat ont été adoptées dans plusieurs pays, qu'on peut stratifier selon trois modèles différents :

- le premier est celui des pays disposant d'une institution zakataire dotée d'un cadre réglementaire faisant du versement de la zakat à cette institution un acte obligatoire, c'est le cas de l'Arabie Saoudite, du Soudan, du Pakistan et de la Malaisie ;

- le deuxième avec des fonds zakataires dotés également d'un cadre réglementaire, cependant le versement de la zakat à cette institution est volontaire, comme les fonds zakataires en Jordanie, Bahreïn, Emirats Arabes Unies et Koweït ;

- le dernier avec des institutions zakataires, sans cadre réglementaire spécifique, basées sur un système de volontariat, à l'instar de l'Algérie, l'Egypte et le Liban.

Malgré cette diversité de modèles organisationnels de la zakat, plusieurs travaux scientifiques s'accordent sur un certain nombre de facteurs qui motivent les muzakkis à verser la zakat à ces organismes.

B. Déterminants de l'attitude des muzakkis

Différents auteurs ont étudié l'attitude des muzakkis à l'égard des institutions zakataires, leurs résultats sont résumés dans le tableau ci-après.

TABLE I
 DÉTERMINANTS DE L'ATTITUDE DES MUZZAKIS

Etudes (effectif de l'échantillon)	Facteurs étudiés Facteurs retenus*	Pays
[5] 2009 (53)	Religiosité* Satisfaction personnelle Gouvernance	Malaisie
[6] 2010 (37)	Connaissances* Religiosité* Revenu Gouvernance	Malaisie
[7] 2011 (452)	Connaissances Religiosité Gouvernance Age et sexe*	Indonésie
[8] 2011 (201)	Attitude* Normes subjectives Contrôle du comportement perçu	Malaisie
[9] 2012 (345)	Religiosité* Altruisme Satisfaction personnelle Gouvernance	Indonésie
[10] 2012 (247)	Attitude* Normes subjectives Contrôle du comportement perçu*	Indonésie
[11] 2015 (80)	Attitude* Groupe de référence Connaissance Gouvernance	Malaisie
[12] 2015 (437)	Connaissances* Gouvernance Conformité à la loi	Malaisie
[13] 2016 (100)	Religiosité Revenu* Gouvernance	Indonésie
[14] 2016 (42)	Connaissances* Religiosité Gouvernance Groupe de référence	Malaisie
[15] 2017 (226)	Religiosité* Altruisme Satisfaction personnelle Conformité à la loi	Inde, Nigeria et Malaisie
[16] 2018 (100)	Connaissances Religiosité Revenu Gouvernance*	Indonésie
[17] 2019 (112)	Contrôle du comportement perçu Connaissances Satisfaction personnelle Gouvernance*	Malaisie
[18] 2019 (149)	Connaissances* Religiosité Revenu* Gouvernance	Indonésie
[19] 2019 (73)	Gouvernance* Religiosité	Indonésie

¹ BSDL

Sur la base de cette revue de littérature, nous avons retenu quatre facteurs récurrents

1) Religiosité

La religion est un système organisé de croyances, pratiques, rituels et symboles, qui permet de faciliter la proximité au sacré ou au transcendant (Dieu), et de comprendre sa propre responsabilité et sa relation aux autres dans la vie en communauté...» [20].

Le coran et la sounnah incitent les musulmans passibles de la zakat à s'en acquitter en garantissant, qu'elle ne diminue nullement leur richesse, au contraire celle-ci est vouée à l'accroissement par la bénédiction divine « Dieu réduit à néant le profit usuraire et accroît les sadaqat » [21] et le prophète (BSDL) a dit « Préservez vos biens par la zakat » [22].

En revanche, ceux qui refusent de la verser, encourent des châtements aussi bien sur terre que le jour de la résurrection [23].

Le facteur cultuel est l'une des principales motivations contribuant à la conformité à la zakat [24].

Dans les perspectives de conformité à la zakat, l'élément de religiosité ne peut pas être ignoré, car pour tout musulman redevable de la zakat, dans sa quête de piété et de plénitude de la foi, ne peut se soustraire de cette obligation et d'accomplir cet acte d'adoration.

Sur la base de la description, l'hypothèse proposée est la suivante:

H1 : il existe une relation significative entre le facteur religieux et l'attitude des muzzakis.

2) Connaissances

Les attitudes sont apprises et d'une certaine manière affectées par l'expérience et les connaissances [25].

La connaissance des principes de bases de la zakat en matière de l'assiette, des conditions d'exigibilité et de son affectation conditionne son versement.

Le niveau de connaissances de la zakat influence le comportement du muzzakis, en d'autres termes plus le redevable de la zakat maîtrise ses principes, plus il est en mesure de s'en acquitter correctement [26].

Une méconnaissance des principes de la zakat, lui ôte son caractère obligatoire, et la confine dans une forme de charité ou de bienfaisance. De même, une ignorance de sa finalité, la détourne des objectifs socio-économiques auxquels elle doit répondre [27].

Sur la base de la description, l'hypothèse proposée est la suivante:

H2 il existe une relation significative entre la connaissance de la zakat et l'attitude des muzzakis.

3) Organisation

La crédibilité d'une institution renforce la confiance de l'utilisateur à son égard. Partant de ce constat, l'adhésion des muzzakis à une gestion institutionnelle de la zakat est tributaire de sa bonne gouvernance.

Une gestion efficace et transparente de cet organisme, en matière de collecte des fonds de la zakat et de leurs affectations, consolide la confiance des muzzakis et l'incite à lui verser leurs zakats. Car en dépit de l'existence d'une institution zakataire, certains muzzakis peuvent préférer la donner directement aux bénéficiaires par manque de confiance dans cette institution [28].

L'expérience de la privatisation de la collecte et la distribution de la zakat dans certains Etats de la Malaisie, a contribué significativement à l'accroissement des recettes zakataires [29].

H3 : il existe une relation significative entre la gestion de la zakat et l'attitude des muzzakis.

4) Revenu ou bénéfice

La zakat est un prélèvement sur toutes les richesses productives ou susceptibles de l'être à condition de remplir les conditions d'exigibilité [30].

L'application de la zakat ne se limite pas uniquement aux seuls biens traditionnellement cités dans les ouvrages de «fiqh» tels que l'or et l'argent, mais son champ d'application moderne comprend également les salaires, honoraires, les titres financiers, etc. [31]

Et vu que le taux de la zakat est proportionnel, toute augmentation de l'assiette, se traduit par une hausse de la zakat. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H4 : il existe une relation significative entre le niveau du revenu et l'attitude des muzzakis.

Les hypothèses précitées nous ont permis de concevoir le modèle suivant :

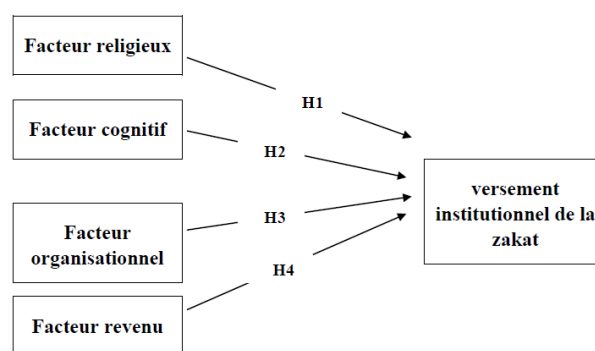


Fig.1 Modèle conceptuel de recherche

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La validation empirique du modèle de recherche ainsi que les hypothèses lui afférentes a été effectuée selon une étude

quantitative hypothético-déductive, auprès d'un échantillon composé de médecins et pharmaciens.

Notre positionnement épistémologique est le réalisme critique vu que nous cherchons à détecter les mécanismes générateurs susceptibles de nous aider à saisir le réel profond qui n'est pas directement observable.

La collecte des données primaires a été réalisée à l'aide d'un questionnaire composé de plusieurs thématiques qui renvoient aux différents items opérationnalisant les déterminants du versement institutionnel des muzzakis.

Le questionnaire est scindé en cinq sections :

- la première est consacrée aux variables socio-démographiques : sexe, âge, profession et revenus annuels ;
- la seconde permet d'appréhender le niveau de connaissance sur la zakat auprès des répondants ;
- la troisième vise à identifier l'attitude des muzzakis à l'égard du versement institutionnel de la zakat ;
- la quatrième analyse la relation entre l'institutionnalisation zakat et l'imposition des redevables ;
- la dernière vise à analyser les freins à la création d'un organisme chargé de la zakat au Maroc.

La variable clé de notre enquête en l'occurrence l'identification de l'attitude des muzzakis à l'égard de l'institutionnalisation de la zakat au Maroc a été mesurée sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, avec 1 = Totallement en désaccord et 5= totallement en accord.

IV. RESULTATS

Nous allons en premier lieu présenter brièvement les statistiques descriptives et procéder, en second lieu, à des analyses bivariées et multivariées.

A. ANALYSE DESCRIPTIVE

La majorité des répondants (304), sont des hommes (57%), âgés de 30 à 40 ans, majoritairement des médecins (60). Plus de la moitié des répondants (52%) réalisent un revenu professionnel annuel compris entre 50.001Dhs et 80.000 Dhs. Comme cela est présenté dans le tableau I

TABLE II
 VARIABLES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES DE L'ECHANTILLON

Variables	Fréquence	Pourcentage
Sexe (N = 302)		
Homme	172	57
Femme	130	43
Age (N = 301)		
Moins de 30 ans	39	13
30 à 40 ans	121	40
41 à 50 ans	84	28
51 à 60 ans	51	17
Plus de 60 ans	6	2
Profession (N=302)		
Médecin	182	60
Pharmacien	120	40
Revenus annuels (en dhs) (N = 293)		
30.000 à 50.000	55	18.8
50.001 à 60.000	79	26.9
60.001 à 80.000	72	24.6
80 001 à 180.000	37	12.6
plus de 180 000	50	17.1

Presque la moitié de l'échantillon (47%) adhère à la création d'une institution zakataire, en revanche 37% des répondants y sont défavorables.

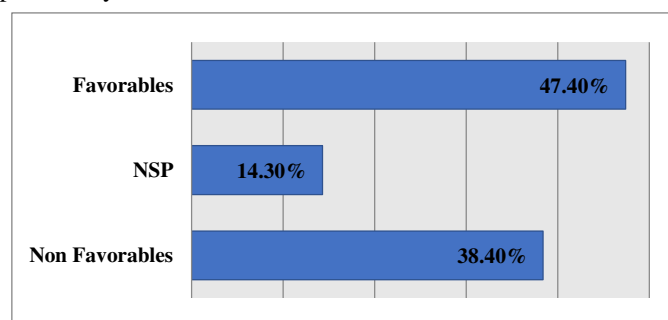


Fig. 2 Choix d'une institutionalisation de la gestion de la zakat

Au regard des quatre facteurs qui pourraient influencer cette attitude, nous avons constaté que parmi les répondants :

- 76 % estiment que leurs connaissances de la zakat sont moyennes à excellentes ;
- 85% affirment que la zakat une obligation religieuse et non un acte de bienfaisance ;
- 58% auront confiance dans cette institution et 54% pensent qu'elle sera bien gérée.
- 55 % réalisent des revenus élevés situés dans les trois dernières tranches les plus élevés.

Ce premier jet de résultats met en évidence une nette adhésion des répondants à un passage d'une gestion individuelle de la zakat à une gestion organisationnelle.

B. ANALYSE BIVARIEE ET MULTIVARIEE

Pour pouvoir identifier les facteurs qui influencent cette attitude, nous avons mené, en premier lieu, une analyse bivariée ci-après:

Variables	Pearson Chi-2	df
Religiosité	0,334 ^{NS}	16
Connaissances	0.094 ^S	12
Gouvernance	0.799 ^{NS}	4
Revenu	0.118 ^{NS}	16

Les tableaux croisés des facteurs, “Religiosité”, “Gouvernance” et “Revenu” avec la variable “VIZ.”², donnent une probabilité du test de Chi-2 supérieure à 10%, nous rejetons les hypothèses nulles de l’influence de ces facteurs sur l’attitude des muzzakis.

Pour le dernier facteur “Connaissances”, la *p-value* est inférieure à 10%, nous retenons l’hypothèse de l’influence de ce facteur sur cette attitude.

Vu la nature binaire de la variable dépendante, selon que les répondants sont favorables ou non à un versement institutionnel de la zakat³, nous utilisons la méthode de la régression logistique.

$$\text{Log} \frac{P^{\text{Favorable VIZ}}}{P^{\text{Non Favo VIZ}}} = \alpha_1 \text{Conn} + \alpha_2 \text{Orga} + \alpha_3 \text{Relig} + \alpha_4 \text{revenu} + \text{Cte} + e$$

$$p(\text{VIZ}) = \frac{1}{1 + e^{-(0.15 \cdot \text{CON} - 0.35 \cdot \text{ORG} + 0.14 \cdot \text{RELIGION} - 0.08 \cdot \text{REV} - 0.25)}}$$

L’estimation du modèle intégrant l’ensemble des variables explicatives donne des z-Statist non significatifs.

L’estimation pas à pas montre que la variable “connaissances” est la seule variable significative avec la *p-value* inférieure à 5%.

Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
“connaissances”	0.127502	0.058833	2.167174	0.0302
Meandependent var	0.552529			
S.E. of regression	0.496313			
Sumsquaredresid	63.05962			
Log likelihood	-175.7588			
Deviance	351.5177			
Avg. loglikelihood	-0.683887			

Ces résultats confortent ceux des analyses bivariées.

$$p(\text{VIZ}) = 1 - \frac{e^{-(0.13 \cdot \text{CON})}}{1 + e^{-(0.13 \cdot \text{CON})}}$$

² VIZ : Versement institutionnel de la zakat

³ Nous avons supprimé la catégorie des répondants qui ne se prononcent pas

L’augmentation de la variable “connaissances” d’un point, améliorerait la variable “VIZ” de 3%.

Connaissances	P(Ver. Instit.)
0	0.500000
1	0.531832
2	0.563408
3	0.594477

C. Discussion

Selon les résultats empiriques, nous constatons l’attitude majoritairement favorable des répondants à une institutionnalisation de gestion de la zakat, est influencée par le facteur cognitif des muzzakis.

Nous avons constaté que plus les connaissances des muzzakis sur la zakat s’améliorent, plus ils deviennent favorables à la création d’un organisme de gestion de la zakat.

Nos résultats s’expliquent par le fait que la connaissance des principes de la zakat en matière d’assiette, des conditions d’exigibilité et de son affectation influence le comportement des muzzakis au regard de son versement institutionnel. Les redevables privilégieraient, ainsi, la verser à un organisme capable d’identifier les vrais bénéficiaires. Cependant, une méconnaissance des principes de la zakat, lui ôte son caractère obligatoire et la confine dans une forme de charité individuelle sans cadre institutionnel.

Ces conclusions concordent avec les travaux de Bakar et Rachid (2010), Tajuddian et al. (2015), Haji-Othman (2016) et Jayanto et Munawaroh (2019).

IV. CONCLUSION

Sur la base d’une enquête menée auprès de professionnels potentiellement éligibles à la zakat, cette étude s’est posée comme objectif d’appréhender l’attitude des muzzakis marocain à l’égard de l’institutionnalisation de la zakat, et d’identifier les facteurs qui influent sur cette attitude.

Les répondants adhèrent à l’instauration d’un cadre institutionnel de la zakat au Maroc. Ils privilégient un modèle plus efficace et efficient de la gestion de la zakat. Afin d’optimiser le rôle socio-économiques de la zakat.

Loin également de toute prétention que la zakat est le remède miracle à tous les maux socio-économiques endémiques dont souffre le Maroc. Mais la renonciation des autorités marocaines à sa perception sous forme institutionnelle, fait de la zakat un simple acte de bienfaisance purement individuel et volontaire, dont l’impact sur les sphères économique et sociale, aussi bien à l’échelle locale que nationale, reste faible voire marginal.

La mise en place d'une telle institution nécessite une sensibilisation de la population afin d'assurer son adhésion à ce projet.

Cet article présente un certain nombre de limites surtout la nature de l'échantillon, son élargissement à d'autres redevables pourrait consolider les résultats de l'étude.

Une autre voie d'amélioration consiste à analyser cette attitude auprès de personnes qui versent effectivement la zakat au lieu de redevables potentiels.

REFERENCES

- [1] Powell, R. (2009). Zakat: Drawing insights for legal theory and economic policy from Islamic jurisprudence. *Pitt. Tax Rev.*, 7, 43.
- [2] Belabas, A. (2011). Le discours sur la justice dans la pensée économique musulmane.
- [3] Amor, S. (2016). Tradition religieuse et justice sociale : l'exemple de la zakat en islam. *Théologiques*, 24 (1), 131-146. <https://doi.org/10.7202/1044742ar>
- [4] Youala, A. (1997). L'application de la zakat au temps du Prophète et des quatre califes. In B. Bendjilali (Ed.) *La zakat et le waqf : aspects historiques, juridiques, institutionnels et économiques*. (pp. 59-115). Djeddah : IRTI-BID
- [5] Muda, M., Marzuki, A., & Shahrudin, A. (2009). Factors influencing individual participation in zakat contribution: exploratory investigation.
- [6] Bakar, N. B. A., & Rashid, H. M. A. (2010). Motivations of paying zakat on income: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 2(3), 76-84.
- [7] Ahmad, S., Nor, N. G. M., & Daud, Z. (2011). Tax-based modeling of zakat compliance. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 45(1), 101-108.
- [8] Sapongi, R., Ahmad, N., & Mohamad, M. (2011, May). A study on zakah of employment income: Factors that influence academics' intention to pay zakah. In 2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding (pp. 2492-2507).
- [9] Firdaus, M., Beik, I. S., Irawan, T., & Juanda, B. (2012). Economic estimation and determinations of Zakat potential in Indonesia. Jeddah: Islamic Research and Training Institute.
- [10] Huda, N., Rini, N., Mardoni, Y., & Putra, P. (2012). The analysis of attitudes, subjective norms, and behavioral control on muzakki's intention to pay zakah. *International Journal of business and social science*, 3(22).
- [11] Azman, F. M. N., & Bidin, Z. (2015). Factors influencing zakat compliance behavior on saving. *International Journal of Business and Social Research*, 5(1), 118-128.
- [12] Tajuddin, T. S., Azman, A. S., & Shamsuddin, N. (2015). Compliance Behaviour of Zakat on Salary Income among Muslim Youth in Klang Valley. In E-Proceeding of the International Conference on Social Science Research (ICSSR 2015) (pp. 656-664).
- [13] Abdullah, H., Perbawa, A., (2016). Determinant Factors of Awareness for Paying Zakat on Baznas, Indonesia. <http://ssrn.com/abstract=2799446>
- [14] Haji-Othman, Y. (2016). Motivations for Paying Income Zakat among Public School Teachers in Kedah, Malaysia: A Qualitative Approach. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 3(6), 37-42.
- [15] Obaidullah, M., & Manap, T. A. A. (2017). Behavioral dimensions of Islamic Philanthropy: the case of Zakat. In *Financial Inclusion and Poverty Alleviation* (pp. 219-243). Palgrave Macmillan, Cham.
- [16] Wulandari, W., & Tanjung, H. (2018). Analysis of muzakki motivation determinant factors in paying zakat to zakat institution (Study Case: Bogor City Amil Zakat Agency). *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1), 16-33.
- [17] Ab Rahman, S. M., Zakaria, M., Shaari, R., Nawi, N. A., & Zain, N. A. M. (2019). Perceived corporate credibility, service quality, knowledge and self-efficacy with business zakat compliance. *Journal of Islamic*, 4(21), 125-133.
- [18] Handayani, L., Putri, K. W., & Fahmi, M. Y. (2019). Factors Affecting Community Trust to Pay Zakat at the National Board of Zakat (BAZNAS) of South Kalimantan Province. In *International Conference of Zakat* (pp. 179-191).
- [19] Jayanto, P. Y., & Munawaroh, S. (2019). The Influences of Reputation, Financial Statement Transparency, Accountability, Religiosity, and Trust on Interest in Paying Zakat of Profession. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 11(1), 59-69.
- [20] Koenig H.G., McCullough M. et Larson D.B. (2000), *Handbook of religion and health*, Oxford University Press, New York, in King J. E. et Crowther M. R. (2004), *The measurement of religiosity and spirituality, Examples and issues from psychology*, *Journal of Organizational Change Management*, 17, 1, 83-101
- [21] Coran (2 ; 276)
- [22] Hadith rapporté par Abou Said Al Khoudhri
- [23] Al Qaradawi, Y. (1999), "Fiqh zakat", Dar Al Taqwa
- [24] Muda, M., Marzuki, A., & Shahrudin, A. (2009). Factors influencing individual participation in zakat contribution: exploratory investigation.
- [25] Lewis, A. (1982). The social psychology of taxation. *British Journal of Social Psychology*, 21(2), 151-158.
- [26] bin Khamis, M. R., Salleh, A. M., & Nawi, A. S. (2011). Compliance behavior of business Zakat payment in malaysia: A theoretical economic exposition. In 8th International Conference on Islamic Economics and Finance.
- [27] Ali, M. A. M., Khamar Tazilah, M. D. A. B., Shamsudin, A. I. B., Faisal Shukri, F. R. B., Nik Adelin, N. M. F. A. B., & Zainol Zaman, W. M. S. B. (2017). Factors that influence the zakat collection funds: a case in Kuantan. *SEAJBEL*, 13(1), 30-37.
- [28] Ahmad, S., Nor, N. G. M., & Daud, Z. (2011). Tax-based modeling of zakat compliance. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 45(1), 101-108
- [29] Zamery, A. (2005). The Role of Zakat in Risk Management for the Poor. www.icmf.org/2k4takaful.
- [30] Kettani, O. (1997). L'impact de la zakat sur le développement. In B. Bendjilali (Ed.) *La zakat et le waqf : aspects historiques, juridiques, institutionnels et économiques*. (pp. 187-196). Djeddah : IRTI-BID.
- [31] Chahata, H. H. (2011). Application moderne de la zakat (3è éd.). En ligne <http://darelmashora.com>

Les Inégalités spatiales au Maroc: une analyse appliquée aux régions

Ali AOUJIL

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement (LARNED),

Université Hassan II de Casablanca – Maroc

ali.aoujil@gmail.com

Mots-clés : Pauvreté, Inégalités, PIB régional, Régions

INTRODUCTION

Dans la mesure où le processus de développement implique une organisation de la production et de la distribution dans un espace national donné, il importe que les actions programmées appréhendent la configuration spatiale de la création et de la répartition des richesses. En vérité, les inégalités entre régions et milieux suscitent autant de questions économiques, sociales, politiques et morales que les autres formes de disparités des revenus ou des richesses. D'ailleurs, dans maints pays en développement, il semble qu'une répartition plus équitable du produit social ne puisse être obtenue sans une nouvelle organisation spatiale du processus de production au sein de l'économie.

L'observation des disparités spatiales, aujourd'hui dans le monde révèle que, celles-ci ne distinguent pas seulement les pays développés du nord et les pays émergents du sud, mais concernent également les villes et régions d'un même pays, suivant son niveau de développement.

Les récents rapports sur les inégalités sont utilisés pour déterminer, à partir des indicateurs d'inégalité, les disparités entre les régions et au sein même des régions. Si l'on se fie à Kanbur(2006) , une petite proportion d'inégalités inter-régions ne signifie pas que les différences entre les différentes zones géographiques sont moins importantes que les inégalités intra-régionales. La stabilité et l'harmonie sociales peuvent en particulier se briser si les différences moyennes entre les régions (ou sous-groupes) dépassent un certain seuil, celui-ci variant d'un pays à l'autre. Il est donc probable que le ratio entre les inégalités inter-régions et intra-régions a augmenté au cours des dernières années.

Au Maroc, les études sur la pauvreté et l'inégalité soulèvent l'importance des disparités entre milieu urbain et rural et entre régions. Historiquement, on allait même jusqu'au parler « Maroc utile et du Maroc inutile ».

Le Maroc, en tant que pays en développement connaît de fortes inégalités spatiales, créant des ruptures entre régions, ce qui différencie le cadre de vie des habitants et favorise les migrations spatiales. Chose qui explique en grande partie les disparités dans les infrastructures mises en place et par la suite, les inégalités de développement qui en résultent entre régions et provinces.

Les déséquilibres régionaux du pays se posent d'abord en termes de problèmes sociaux et économique. On note des écarts flagrants entre les régions du pays en termes d'éducation, de santé, de pauvreté, de participation à la création de la richesse ...etc. Les écarts observés sont liés en partie à la situation du marché du travail local mais aussi aux performances économiques des régions. Ainsi ces inégalités sont les résultats des politiques publiques inégalement territorialisées et l'absence d'un ciblage de développement économique selon une approche spatiale constituent des facteurs qui ont contribué à ces disparités. En 2013, le coefficient de variation est de 59% pour le PIB courant régional et de près de 30% pour le PIB courant régional par habitant. De tels chiffres indiquent l'ampleur des inégalités de revenus qui se sont accumulées.

En effet le Maroc a enregistré d'importantes avancées en matière de réduction de la pauvreté, d'accès à l'éducation ainsi qu'aux soins et services de santé. Le taux de pauvreté national a reculé de 15.3 % à 6.2 % entre 2001 et 2011. Toutefois, cette évolution masque de fortes disparités spatiales et de genre. L'évolution de l'indice de Gini témoigne de l'aggravation des inégalités de revenus entre 1999 et 2007, la pauvreté demeure un phénomène essentiellement rural (14.4 % contre 4.8 % en milieu urbain) et le chômage reste particulièrement élevé dans les villes (36 % contre seulement 8.4 % en milieu rural) et chez les jeunes âgés de 15-24 ans (20.1 %) en 2014.

Ce chapitre analyse, à l'échelle spatiale, les changements dans la pauvreté dus à l'inégalité, à la croissance à l'échelle locale, et aux écarts spatiaux. Elle pose la question sur la dynamique et les disparités territoriales.

La première section sera consacrée à la description de l'évolution de la pauvreté des inégalités au niveau des régions et la participation des régions dans la création de la richesse au niveau national.

La deuxième section analysera la relation entre pauvreté, inégalité et croissance économique au niveau des régions selon une approche économétrique en données de panel , elle cherche à analyser à l'échelle spatiale, dans une vision inscrite dans le temps, les changements éventuels de l'incidence de la pauvreté dus aux différentiels du niveau de vie moyen à l'échelle locale, aux étendues de l'inégalité et aux écarts inter spatiaux susceptibles d'influencer le degré et l'évolution du niveau de la pauvreté locale ainsi elle

s'intéresse à l'impact de la croissance régionale sur la pauvreté .

La troisième section sera consacrée à une analyse de l'évolution des disparités spatiales selon le nouveau découpage de 12 régions et intègre l'impact de l'élément spatial sur l'opération de production et la réduction des inégalités, bien que les régions économiques soient interdépendantes dans la mesure où l'espace exerce des effets d'éviction qui amortissent l'objectif désiré par une telle stratégie polarisée du gouvernement.

I. DESCRIPTION ET ANALYSE DES DISPARITES REGIONALES : CAS DE 16 REGIONS

Le Maroc, en tant que pays en développement connaît de fortes inégalités socio-économiques, créant des ruptures entre la ville et la campagne, et entre le centre et la périphérie du pays, des régions et des villes. Ce qui différencie le cadre de vie des habitants et favorise les migrations spatiales. L'idée de traiter cette question se justifie par le constat que le développement des territoires n'est pas équitable et que l'écart ne cesse de se creuser entre la région centre et les régions périphériques, ou plutôt entre des espaces favorisés et des espaces défavorisés qui accumulent les retards et les handicaps (enclavement, sous-équipement, limitation ou mauvaise gestion des ressources...etc). Un phénomène qui s'accroît avec la fragilité de la situation socio- économique et les défis de la compétitivité que présente la mondialisation.

1) Evolution de la pauvreté et l'inégalité régionale:

Au niveau national, les statistiques sur la pauvreté montrent que ce phénomène a connu une tendance baissière durant la dernière décennie. Cependant, de fortes disparités intra et interrégionales en matière de conditions de vie des populations persistent encore. En 2007, les régions les moins pauvres du Maroc sont le Grand - Casablanca, Rabat - Salé - Zemmour - Zaër et les régions du sud, avec un taux de pauvreté inférieur à 6%, Chaouia - Ouardigha et Tanger - Tétouan enregistrent, quant à elles, des taux légèrement en deçà de la moyenne nationale (9%).

Les autres régions du Maroc présentent des taux nettement supérieurs à cette moyenne, notamment Gharb - Chrarda - Bni Hssen, Doukkala - Abda et Meknes - Tafilalet qui abritent les populations les plus pauvres du Royaume. La répartition de la richesse est très inégale entre les régions et dépend des facteurs économiques (employabilité par ex.), démographiques (flux migratoires) et territoriaux (l'étendue du monde rural) relatifs à chaque région. En outre, une relation inverse semble exister entre la pauvreté et les inégalités Sauf certaines exceptions, les régions les moins pauvres présentent des indices d'inégalités élevés, dépassant la moyenne nationale. A l'inverse, la pauvreté représente un facteur d'homogénéisation qui réduit les écarts de revenu entre les ménages d'une même région.

Fig.1 Taux de pauvreté et de vulnérabilité et indice de Gini en 2007

ENNVM 2006/07			
Région	Taux de pauvreté en (%)	Taux de vulnérabilité en (%)	Indice de Gini
Régions sahariennes	4.9	19.6	0.35
Souss - Massa - Draâ	12.1	20.1	0.40
Gharb - Chrarda - Beni Hssen	18.5	20.1	0.38
Chaouia - Ouardigha	0.9	20.9	0.31
Marrakech - Tensift - Al Haouz	12.5	18.6	0.42
Oriental	8.6	14.5	0.38
Grand Casablanca	3.3	8.1	0.37
Rabat - Salé - Zemmour - Zaër	6.1	11.3	0.46
Doukala - Abda	17.5	22.9	0.40
Tadla - Azilal	9.4	19.5	0.34
Meknès - Tafilalet	12.6	22.6	0.39
Fès - Boulemane	5.2	17.5	0.40
Taza - Al Houceima - Taounate	7.3	22.7	0.33
Tanger - Tetouane	5.6	15.9	0.47

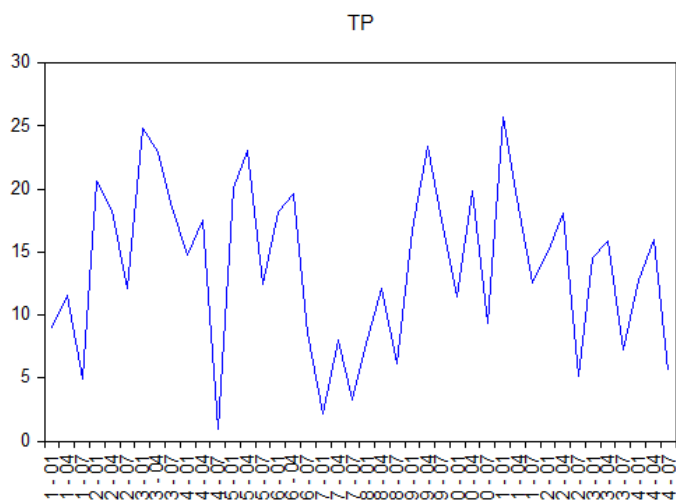
Source :HCP, Enquêtes sur la consommation et les dépenses des ménages 1959/60,1970/71, 1984/85 , 2000-2001 et 2014-2015et le niveau de vie 1990/91, 1998/99 et 2006-07 Maroc

En 2007, Gharb - Chrarda - Béni Hssen, Doukkala - Abda, Souss - Massa - Drâa et Meknès - Tafilalet sont les régions les plus pauvres et les plus vulnérables . Au niveau urbain, les régions Souss - Massa - Drâa et Marrakech - Tensift - Al Haouz figurent parmi les plus pauvres. Les zones rurales sont de toute évidence plus pauvres que les milieux urbains.

Le taux de pauvreté a gagné 7,2 points à l'échelle nationale entre 1999 et 2007 , passant de 16,2% à 9% du total de la population. Au niveau régional, sept régions (Régions du Sud, Chaouia-Ouardigha, Grand Casablanca, Rabat-Salé-Zemmour-Zaer et Tanger-Tétouan) ont affiché des taux de pauvreté en dessous de la moyenne nationale en 2007, avec notamment, 3,2% pour Grand Casablanca et 5,1% pour Rabat-Salé-Zemmour-Zaer. Le Gharb-Chrarda-Béni Hssen a enregistré le taux de pauvreté le plus élevé en 2007, soit 15,6%. Entre 1999 et 2007, Fès-Boulemane a enregistré une baisse de la pauvreté de 17,1 points, soit l'une des meilleures performances au niveau national, passant de 26,6% à 9,5% au

moment où Grand Casablanca a affiché une hausse de 0,5 point, passant de 2,7% à 3,2%.

Fig.2 Evolution du taux de la pauvreté(TP) selon les régions entre 2001 et 2007

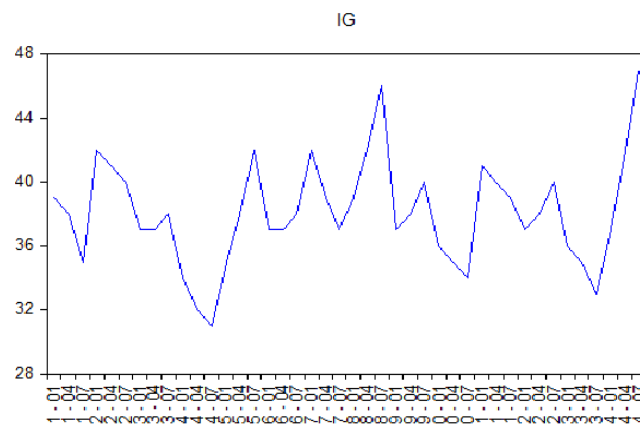


Source :HCP, Enquêtes sur la consommation et les dépenses des ménages 1959/60,1970/71, 1984/85 , 2000-2001 et 2014-2015et le niveau de vie 1990/91, 1998/99 et 2006-07 Maroc

Au niveau national, le taux de vulnérabilité est passé de 23,9% en 1999 à 17,5% en 2007, soit un gain de 6,4 points. Au niveau régional, huit régions ont enregistré des taux plus bas que la moyenne nationale en 2007, avec notamment, 10,1% pour Grand Casablanca, 13,1% pour Tanger-Tétouan et 13,8% pour RabatSalé-Zemmour-Zaer. Tandis que le taux le plus élevé a été affiché par Gharb-Chrarda-Béni Hssen (26,7%) en 2007. En termes de dynamique, les régions de Tadla-Azilal et de Tanger-Tétouan ont réalisé les meilleures performances entre 1999 et 2007 avec des réductions du taux de vulnérabilité de 11,7 points et de 10,8 points respectivement.

L'indice de GINI a augmenté de 1,2 point de base au niveau national entre 1999 et 2007, passant de 0,395 à 0,407. Sur le plan régional, trois régions ont enregistré des inégalités plus élevées que la moyenne nationale, avec 0,471 pour Tanger-Tétouan, 0,461 pour Rabat-Salé-Zemmour-Zaer et 0,420 pour MarrakechTensift-Al Haouz. Par ailleurs, Chaouia-Ouardigha a affiché le niveau des inégalités le plus bas, soit 0,304 en 2007. Entre 1998 et 2007, Taza-Al Hoceïma-Taounate et les régions du sud ont réalisé les meilleures performances, avec des baisses de 7 points de base pour chacune.

Fig.2 Evolution du taux de la pauvreté(TP) selon les régions entre 2001 et 2007



Source :HCP, Enquêtes sur la consommation et les dépenses des ménages 1959/60,1970/71, 1984/85 , 2000-2001 et 2014-2015et le niveau de vie 1990/91, 1998/99 et 2006-07 Maroc.

L'indice de Gini a augmenté de 1,2 point de base au niveau national entre 1999 et 2007, passant de 0,395 à 0,407. Sur le plan régional, trois régions ont enregistré des inégalités plus élevées que la moyenne nationale, avec 0,471 pour Tanger-Tétouan, 0,461 pour Rabat-Salé-Zemmour-Zaer et 0,420 pour Marrakech Tensift-Al Haouz. Par ailleurs, Chaouia-Ouardigha a affiché le niveau des inégalités le plus bas, soit 0,304 en 2007. Entre 1998 et 2007, Taza-Al Hoceïma-Taounate et les régions du sud ont réalisé les meilleures performances, avec des baisses de 7 points de base pour chacune.

Les dépenses annuelles moyennes se sont élevées à 11.223 DH par personne à l'échelle nationale en 2007. Cinq régions (RS, Grand Casablanca, Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, Fès-Boulemane et Tanger-Tétouan) ont affiché des niveaux dépassant la moyenne nationale, avec notamment, 14.991DH/personne pour Rabat-Salé-Zemmour-Zaer et 14.851 DH/personne pour Tanger-Tétouan. En contrepartie, les plus faibles dépenses annuelles moyennes reviennent à Doukala-Abda et à Gharb-Chrarda-Béni Hssen avec respectivement 8.528 et 8.563 DH/personne, soit presque la moitié des dépenses réalisées par RabatSalé-Zemmour-Zaer.

2) Tendances démographiques divergentes:

La population du Maroc s'est accrue de 1,25% en moyenne annuelle entre 2004 et 2014 pour atteindre 33,8 millions en 2014 selon les derniers chiffres du Recensement Général de la Population et de l'Habitat de l'année 2014 . 70,5% de cette population est concentrée au niveau de huit régions à savoir : Grand-Casablanca (avec une part de 12,6% en 2014), Souss-Massa-Daraâ (10,6%), Marrakech-Tensift-Al Haouz (10,6%), Tanger-Tétouan (9,3%), Rabat-Salé-Zemmour-Zaer (7,9%),

Meknès-Tafilalet (6,8%), Doukala-Abda (6,4%) et l'Oriental (6,2%).

Trois groupes de régions peuvent être distingués selon la dynamique démographique en comparaison avec la moyenne nationale. Le premier concerne les régions dont le rythme de progression a été, nettement, supérieur à la moyenne nationale. Il s'agit des régions de Oued Ed-Dahab-Lagouira avec un taux de croissance annuel moyen de 3,7% durant la période intercensitaire pour atteindre 143 mille habitants en 2014, soit 0,4% de l'effectif national, de Tanger-Tétouan (1,68%), de Laâyoune-Boujdour-Sakia El Hamra (1,65%), du Grand Casablanca (1,64%), de Meknès-Tafilalet et du Gharb-Chrarda-Béni Hssen (1,4%), de Fès Boulemane (1,39%) et de Chaouia-Ouardigha (1,35%). Le deuxième groupe est celui des régions ayant un taux de croissance annuel moyen qui tourne autour de la moyenne nationale, à savoir Souss-Massa-Daraâ (1,29%) et Rabat-Salé-Zemmour-Zaer (1,24%). Le troisième groupe est relatif aux régions enregistrant un taux de croissance annuel moyen inférieur à la moyenne nationale. Il s'agit des régions de Meknès-Tafilalet (1,05%), Tadla-Azilal (1,03%), Doukala-Abda (0,96%),

l'Oriental (0,9%), Guelmim-Es-Semara (0,82%) et Taza-Al Hoceïma-Taounate avec seulement 0,01% en moyenne annuelle.

En effet, Cette analyse montre une concentration démographique et économique le long du littoral atlantique et des clivages entre la région centre et les régions périphériques d'une part et d'autre part entre les régions fortement urbanisées et les régions agricoles.

3) Disparités de PIB régionale

La structure de la contribution des régions à la formation du PIB montre une forte concentration de la création de la richesse nationale:

On constate un creusement des écarts entre les régions en termes de création de richesse. En effet, l'écart absolu moyen (la moyenne des écarts absolus entre le PIB des différentes régions et le PIB régional moyen) s'est situé à 29,6 milliards de DH en 2013 au lieu de 28,1 milliards une année plus tôt.

La structure de la contribution des régions à la formation du PIB montre une forte concentration de la création de la richesse nationale:

□ Quatre régions créent plus de la moitié de la richesse nationale (51,2 % du PIB en valeur). Il s'agit de la région du Grand Casablanca (23,4% du PIB), de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer (11,6%), de Tanger-Tétouan (8,5%) et de Souss-Massa-Daraâ (7,7%).

□ Quatre autres régions participent pour un peu plus du quart (26,4%) du PIB. Il s'agit de Marrakech-Tensift-Al Haouz (7,4%), de chaouia-ouardigha (6,9%), de Doukala-Abda (6,7%) et de Meknès-Tafilalet (5,4%).

□ Les régions restantes contribuent pour 22,2% du PIB. Il s'agit de l'Oriental (4,7%), Gharb-Chrarda-Béni Hssen (4,1%), les trois régions du sud (4,0%), Fès-Boulemane (3,9%), Taza-Al Hoceïma-Taounate et Tadla-Azilal (2,7% chacune).

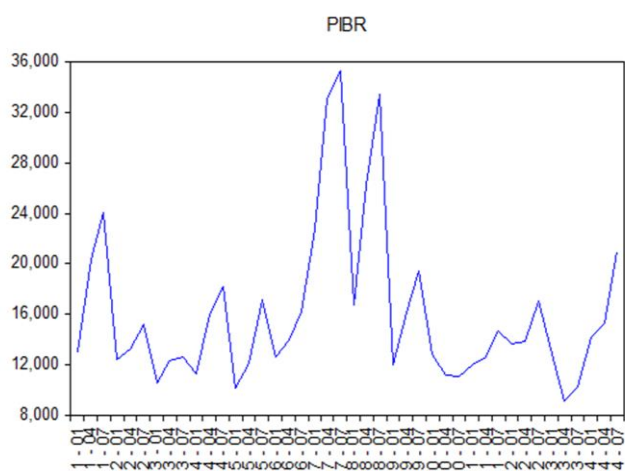
REGION		PIB par région en million dh							
		2001	2004	2007	2010	2011	2012	2013	
		Sud	13072	20379	24000	33195	35 491	35258	33864
Souss - Massa – Daraâ	12404	13270	15158	17 101	17 528	17220	19303		
Gharb - Chrarda - Béni Hssen	10548	12338	12558	15001	18 721	18607	20466		
Chaouia – Ouardigha	11287	15981	18213	32601	40 750	36629	35415		
Marrakech - Tensift - Al Haouz	10127	12096	17175	20821	20 046	18805	19792		
Oriental	12568	13984	16214	20021	19 617	19155	21095		
Grand Casablanca	22703	33011	35300	38 287	40 624	49320	52903		
Rabat - Salé - Zemmour – Zaer	16715	26225	33439	37369	36 732	40876	38771		
Doukala – Abda	11939	16129	19433	24842	26 657	24162	28521		
Tadla - Azilal	12792	11186	11022	14649	14 531	14735	16192		
Meknès – Tafilalet	12017	12441	14709	18955	19 931	21171	21740		
Fès – Boulemane	13592	13880	17037	19185	18 532	19245	19771		
Taza - Al Hoceïma – Taounate	13266	9097	10191	12487	12 544	13058	12966		
Tanger – Tétouan	14104	15292	20934	23124	21 149	22534	24905		

Source HCP

Le Grand Casablanca continue de se positionner à la tête de l'ensemble des régions du Royaume en termes de PIB par habitant. Celui-ci, largement supérieur à la moyenne nationale (27356 DH), a enregistré un accroissement de 7,3% en 2013, pour se situer à 52903 DH.

Quatre autres régions présentent, également, un PIB par habitant supérieur à la moyenne nationale. Il s'agit de la région de Rabat - Salé - Zemmour – Zaer avec 38 771 DH, Chaouia – Ouardigha avec 35415 DH, des trois régions du sud avec 33864 DH et de Doukkala-Abda avec 28521 DH.

Pour les régions restantes, le PIB par habitant s'est situé entre 12966 DH, enregistré dans la région de Taza-Al Hoceïma–Taounate et 24905 DH, enregistré dans la région Tanger-Tétouan. Toutefois, la dispersion du PIB par habitant est en diminution. L'écart absolu moyen a baissé, passant de 9247DH en 2012 à 8762 DH en 2013



II. DESCRIPTION ET ANALYSE DES DISPARITES REGIONALES : COMPTES RELATIFS AUX 12 REGIONES

La répartition du PIB selon le découpage du territoire national en 12 régions fait ressortir une plus forte concentration dans la création de la richesse.

□ Les régions de Casablanca-Settat et de Rabat-Salé-Kénitra contribuent, à elles seules, pour 48% du PIB national, avec 32,2% et 15,8% respectivement ;

□ Cinq régions créent 40,5% du PIB. Il s'agit de Marrakech-Safi (9,5%), Fès-Meknès (9,1%), Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (8,9%), de Béni Mellal-Khénifra (6,6%) et de Souss-Massa (6,4%) ;

□ Les cinq régions restantes ne participent qu'à hauteur de 11,4% à la création de la richesse nationale. Il s'agit de l'oriental (4,9%), de Drâa-Tafilalet (2,7%) et des trois régions du sud (3,8%).

L'écart absolu moyen entre le PIB des différentes régions et le PIB régional moyen est de 50,8 milliards de DH dans le découpage en 12 régions, soit une dispersion plus forte que milliards de DH).

Par ailleurs, les comptes régionaux de 2013 montrent que le PIB régional rapporté à la population présente des disparités importantes entre les différentes régions. Elles sont, toutefois, en baisse par rapport du découpage en 16 régions.

En effet, quatre régions présentent un PIB par habitant supérieur à la moyenne nationale (27356 DH). Il s'agit des régions de Casablanca-Settat (45117 DH), d'Ed Dakhla-Oued ed Dahab (44221 DH), de Laayoun-Saguia al Hamra (34167DH) et de Rabat-Salé-Kénitra (31462DH).

Ainsi, s'est dégagé de l'examen des contributions régionales et sectorielles à la richesse nationale, trois grands groupes de régions. Il s'agit de quatre méga régions, quatre régions à développement économique moyen et quatre régions en voie de rattrapage. Ces disparités interrégionales en matière de contribution à la croissance sont également ressenties au niveau du PIB par habitant.

Produit intérieur brut par region						
REGION	PIB (en millions de DH)		structure (%)		PIB par tête	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
	Tanger-Tétouan-Al Hoceima	73022	80493	8,6	8,9	21163
Oriental	39395	44203	4,6	4,9	17768	19801
Fès-Meknès	79483	81724	9,4	9,1	20067	20438
Rabat-Salé-Kénitra	142167	142061	16,8	15,8	31885	31462
Béni Mellal-Khénifra	63442	59599	7,5	6,6	23658	22118
Casablanca-Settat	258984	289886	30,5	32,2	40697	45117
Marrakech-Safi	81782	85668	9,6	9,5	19234	19973
Drâa-Tafilalet	24126	24143	2,8	2,7	15696	15616
Souss-Massa	51969	58090	6,1	6,4	19661	21626
Guelmim-Oued Noun	10136	11293	1,2	1,3	22550	24874
Laâyoune-Saguia al Hamra	14811	13862	1,7	1,5	37398	34167
Ed Dakhla-Oued ed Dahab	7200	8972	0,8	1,0	38533	44221
Enceintes extra-territoriales	1363	1372	0,2	0,2	26011	27356
Total	847881	901366	100	100	26011	27356

Source HCP Maroc

CONCLUSIONS

En effet au Maroc les stratégies de développement accordent, implicitement ou explicitement, une importance à l'organisation spatiale de la production de l'investissement et de la distribution par l'adoption des plans de lutte contre la pauvreté, en s'efforçant de fixer des priorités en matière de dépenses et d'interventions publiques prenant en compte la dimension spatiale du processus de développement. Mais en réalité et malgré la disponibilité croissante de statistiques sociales, l'opportunité et l'efficacité du ciblage spatial des politiques en direction des groupes les plus défavorisés, risquent d'être fragilisées par l'ambiguïté des choix méthodologiques nécessaires à l'appréhension de la pauvreté, et l'imparfaite compréhension de ses déterminants.

Sur le plan spatial et au niveau des disparités régionales, il est frappant de remarquer qu'au Maroc et pour presque toutes les opérations, les taux de pauvreté de certaines régions sont 6 fois plus élevés que ceux d'autres régions. Ainsi, comme attendu, inversement à tout indicateur de dynamisme économique, les régions du Nord-ouest et du Centre affichent en général les taux de pauvreté les plus faibles alors que ceux-là sont largement plus élevés dans les autres régions du pays. La même analyse, conduite simultanément selon les deux dimensions (milieu de résidence et régions économiques) montre de façon plus critique la disparité du phénomène sur le territoire national.

Les dépenses de consommation et la répartition du PIB régional présentent, par ailleurs, une dispersion plus grande que celle enregistrée dans le découpage en 16 régions. En effet, l'écart absolu moyen entre Les dépenses de consommation finale des ménages des différentes régions et Les dépenses de consommation finale des ménages régionale moyenne est de 22,1 milliards de dirhams dans le cas des 12 régions au lieu de 15,7 milliards dans celui des 16 régions, ainsi que les dépenses de consommation finale des ménages, rapportées au total des populations régionales, présentent également une hausse des disparités entre les régions.

REFERENCES

- [1] Abdelkhalek T. (2006), « Croissance économique et pauvreté au Maroc : quel lien ? », Les Cahiers du Plan n° 6, Haut-Commissariat au Plan, Rabat.
- [2] Abdelkhalek T., Ejjanouï F. (2009), « Approche multidimensionnelle de la pauvreté : Présentation théorique et Application au cas de la ville de Marrakech », 16^{ème} Congrès de l'ERF – Caire 7-9 novembre 2009.
- [3] ALKIRE, S and FOSTER, J. (à paraître 2011a). Counting and multidimensional poverty measurement. *Journal of Public Economics*.
- [4] A. Kraay, (2002), "Growth Is Good for the Poor," *Journal of Economic Growth*, 7(3): 195-225.
- [5] Atkinson, Anthony B., and Thomas Piketty. (2010). *Top Incomes. A Global Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- [6] Banque Mondiale (1993), *Pauvreté ajustement et croissance au Maroc*, Rapport 11918 MOR. Volumes 1 & 2
- [7] Banque Mondiale (2001), *Mise à Jour de la Pauvreté*, Royaume du Maroc, Volume II : Annexes, Rapport n° 21 506-MOR.
- [8] Banque mondiale (2004), « Rapport sur la pauvreté : comprendre les dimensions géographiques de la pauvreté pour en améliorer l'appréhension à travers les politiques publiques », Rapport N0. 28223-MOR.
- [9] Bourguignon F. (1990), "Growth and Inequality in the Dual Model of Development: the Role of Demand factors", *Review of Economic Studies*, Vol.57, N°2, pp. 215-228
- [10] Bourguignon F., (2002), The growth elasticity of poverty reduction: explaining heterogeneity across countries and time periods, working paper N°2002-03, DELTA, Paris.
- [11] Bourguignon F. (2003), « The Poverty-Growth-Inequality Triangle », paper prepared for a conference on poverty, Inequality and growth, Agence Française de Développement/EU development network, Paris
- [12] Bourguignon F. (2004), "The Poverty-Growth-Inequality Triangle", Indian Council for Research on International Economic Relations, Working Paper n° 125
- [13] Datt, G, et M, Ravallion, (1992), "Growth and Redistribution Components of Changes in Poverty Measures: a Decomposition with Application to Brazil and India in the 1980s," *Journal of Development Economics*, 38(2): 275-295.
- [14] Direction de la Statistique (2001) « Analyse du profil et de la dynamique de pauvreté : un fondement d'atténuation des dénuements », Haut Commissariat au Plan.
- [15] Douïdich, M. (2006) « Méthodologie de la mesure de la pauvreté au Maroc », Cahiers du plan N°9, Haut Commissariat au Plan – Rabat.
- [16] Douïdich M., Ezzrari A., Soudi K. (2009), « Dynamique de la pauvreté au Maroc : 1985-2007 », Cahiers du plan N° 26, Haut Commissariat au Plan – Rabat.
- [17] Haut-commissariat au Plan (2016), « Présentation des premiers résultats de L'Enquête Nationale sur la Consommation et les Dépenses des Ménages (2014- 2015) ».
- [18] Kakwani, N, (2001), "A Note on Growth and Poverty Reduction, Mimeo, Asian Development Bank.
- [19] Kakwani, N, et E, Pernia (2000), "What is Pro-poor Growth?" *Asian Development Review* 16(1):1-22.
- [20] Kakwani, et Son, H, (2002), "Pro-poor Growth and Poverty Reduction: The Asian Experience", the Poverty Center, Office of Executive Secretary, ESCAP, Bangkok
- [21] Piketty T. (2013), « Le Capital au XXI^e siècle, Paris, Editions du Seuil, coll. « Les Livres du monde » 916p.
- [22] Piketty T. (2001b), "Les inégalités dans le long terme", Rapport du Conseil d'analyse économique, n°33, Paris, La Documentation française, pp. 137-204
- [23] PNUD. (2015). « Rapport sur le développement humain 2015 Le travail au service du développement humain ».

