

# **Les Cahiers du CEDIMES**

Publication Trimestrielle

Vol. 12 – N°4 – 2018

**Dossier:**

Vers quel modèle de création de valeur ?

*Sous la coordination de Salah OULFARSI*

Institut CEDIMES

Université Valahia de Târgoviște

© Les Cahiers du CEDIMES

ISSN - L : 1954-3859

« **Les Cahiers du CEDIMES** » est publié par l'**Institut CEDIMES**

Campus de la Mondialisation et du Développement Durable

Site du Jardin Tropical de Paris

45<sup>bis</sup> av. de la Belle Gabrielle, 94736 Nogent sur Marne, France

[www.cedimes.com](http://www.cedimes.com)

en partenariat avec l'**Université Valahia de Târgoviște**

Bd. Regele Carol I, nr. 2, 130024 Târgoviște, Roumanie

[www.valahia.ro](http://www.valahia.ro)

**Rédacteur en chef :**

Marc Richevaux

**Secrétariat de rédaction :**

Laura Marcu, Valentin Radu

**Copyright © Decembre 2018**

Institut Cedimes, France

**ISSN: 2110-6045**

*Les Cahiers du Cedimes*

*Publication semestrielle  
de l'Institut CEDIMES et de l'Université Valahia de Târgoviște*

**Directeur de publication:**

**Ion Cucui**, *Université Valahia de Târgoviste, Roumanie*

**Rédacteur en chef:**

**Marc Richevaux**, *Université du Littoral Cote d'Opale, France*

**Rédacteur en chef invité:**

**Salah OULFARSI**, *Université Chouaib Doukkail, Maroc*

**Comité de lecture du numéro 4/2018:**

**Claude ALBAGLI**, *Institut Cedimes, France*

**Hasnaa ALAMI**, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*

**Abdelouahed ALAOUI M'DAGHRI**, *Université Hassan II Casablanca, Maroc*

**Belkacem AMAMOU**, *Université Mohamed I Oujda, Maroc*

**Abdelmajid AMINE**, *Université Paris I, France*

**Abdelfatteh AMOUS**, *Université Sfax, Tunisie*

**Mohamed AROURI**, *Université d'Auvergne Clérmont Ferrand, France*

**Hicham ATTOUCHE**, *Université Mohamed V Rabat Souissi, Maroc*

**Abdelghani BENDRIOUCH**, *Université Internationale de Casablanca, Maroc*

**Mohamed BENLAHCEN TLEMÇANI**, *Université de Perpignan, France*

**Nicolas BERLAND**, *Université Paris Dauphine, France*

**Thierry BLAYAC**, *Université de Montpellier I, France*

**Brahim BOUZAHIR**, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*

**Ahmed CHAKIR**, *Université Ibn Zohr Agadir, Maroc*

**Gérard CHARREAUX**, *Université de Bourgogne Dijon, France*

**Ion CUCUI**, *Université Valahia de Târgoviste, Roumanie*

**Mouloud EL HAFIDI**, *Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc*

**Mustapha EL HAMZAOUI**, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*

**Abdelbari ELKHAMLI**, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*

**Mustapha EL KORAICHI**, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*

**Ahmed EL MOUTAOUASSET**, *Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

**Abdessamad ENNABIH**, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*

**Christophe EVERAERE**, *Université Jean Moulin, France*

**Eric Patrick FEUBI PAMEN**, *Université de Yaoundé II Soa, Cameroun*

**Christophe FOURNIER**, *Université Montpellier II, France*

**Abdelhafid HAMMOUCHE**, *Université de Lille I, France*

**Rachid HILAL**, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*

**Yassine HILMI**, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*

**Abdelmajid IBENRISSOUL**, *Université Hassan II Casablanca, Maroc*

**Abdellatif KOMAT**, *Université Hassan II Casablanca, Maroc*

**Salah KOUBAA**, *Université Hassan II Casablanca, Maroc*

**Vincent LAGARDE**, *Université de Limoges, France*

**Mohamed LEGSSYER**, *Université Mohamed I Oujda, Maroc*

**Philippe LORINO**, *ESSEC Paris, France*

Abdenbi LOUITRI, *Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc*  
Hicham MEGHOUAR, *Université Hassan I Settat, Maroc*  
Khalil MOKHLIS, *UCAM-EST Safi, Maroc*  
Philippe NASZALYI, *Université d'Evry, France*  
Maria NEGREPONTI DELIVANIS, *Université Macédonienne, Grèce*  
Said OUHADI, *Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc*  
Gilles PACHE, *Université Aix Marseille, France*  
Yvon PESQUEUX, *CNAM Paris, France*  
Pierre-Charles PUPION, *Université de Nantes, France*  
Ahmed Fathallah RAHMOUNI, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*  
Marc RICHEVAUX, *Université du Littoral Cte d'Opale, France*  
Sidi Mohamed RIGAR, *Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc*  
Bruno ROUSSEL, *Université Paul Sabatier Toulouse, France*  
Abdelhak SAHIBEDDINE, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*  
Hicham SBAI, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*  
Christophe SCHMITT, *Université de Lorraine Nancy, France*  
Abdelhamid SKOURI, *Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc*  
Wadi TAHRI, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*  
Lamya TEMNATI, *Université Chouaib Doukkali, Maroc*  
Didier VAN CAILLIE, *Université de Liège, Belgique*  
Rachid WAHABI, *Université Hassan I Settat, Maroc*

**SOMMAIRE du Vol. 12, N°4. (2018)**

Présentation du rédacteur en chef invité  
*Marc RICHEVAUX*..... 7

Editorial  
*S. OULFARSI*..... 9

Vers des outils de performance d’attractivité des centres commerciaux :  
cas de la ville de Tanger  
*L. EL AMRANI, B. BENBBA*..... 13

Déconstruction du plafond de verre et performance d’entreprise :  
Un cadre d’analyse  
*F. NAJI, M.A. SAIBI* ..... 31

Impact de la performance logistique sur le comportement d’achat  
du consommateur  
*M. EL KORAICHI, S. OULFARSI* ..... 47

Les principes du management qualité selon la norme ISO 9001 version 2008  
et la dynamique de l’amélioration continue : cas d’une PME du sud du Maroc  
*H. KRABTI, K. BELKHOUTOUT*..... 55

Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises  
touristiques marocaines : Etude exploratoire des pratiques des hôtels de Fès  
*L. ALLA, A. HMIQUI, A. TAGHZOUTI* ..... 73

Comment diffuser une logique de performance médico- économique dans les  
organisations de production de soin publiques ?  
*S. TOUFIK, K. AIT SAYAD* ..... 99

Approche du risque bancaire et financement de la PME :  
cas des PME de Tanger-Tetouan  
*M. TAHROUCH, M. SEGDALI, H. AMEZIANE* ..... 109

Vers un système dynamique et performant de prise de décision en gestion de la  
chaîne logistique : Cas des entreprises de distribution des médicaments  
*L. ESSAJIDE, A. RACHIDI*..... 129

VARIA

|  |     |
|--|-----|
| L'industrie agroalimentaire en Algérie : état des lieux et perspectives<br><i>G. BELKADI, S. BOUZADI</i> .....   | 147 |
| Essai d'évaluation de la stabilité financière dans les pays du MENA<br><i>H. ABBAD, M. ACHOUCHE</i> .....  | 161 |
| Capital humain et développement agricole dans les pays de la communauté<br>économique et monétaire d'Afrique centrale<br><i>G. TCHOUASSI</i> .....   | 189 |
| La problématique de la création des entreprises en Algérie :<br>processus, obstacles et pistes de réforme<br><i>K. SI LEKHAL</i> .....   | 211 |
| Le cycle économique au Bénin : identification et caractérisation<br><i>D.-G. O. ZOUNDI</i> .....   | 229 |
| Les canaux de distribution en assurances -Cas du marché assurantiel en Algérie<br><i>N. N. BELMEDJAHED, B. DOUAH, M. YAGOUB</i> .....  | 247 |
| Essai d'analyse de la contribution des technologies de l'information<br>et de la communication à la pratique de la veille stratégique :<br>cas des moyennes et grandes entreprises de la wilaya de Bejaia<br><i>C. BENABDESLAM, M. BOUKRIF</i> ..... | 259 |
| Les relations économiques Sud-Sud : Mobilisation d'un cadre théorique<br><i>H. EL BEKRI</i> .....  | 275 |
| Fear of Floating and Exchange Rate Pass Through to Inflation in Algeria<br><i>L. MIZI ALLAOUA, M. ACHOUCHE</i> .....   | 285 |
| Santé et sécurité, un défi pour le développement international<br><i>M. GAMBERT</i> .....  | 299 |
| Errata   |     |
| Pour des problèmes techniques le n° 2/2018 comporte quelques erreurs<br>qu'il y a lieu de rectifier .....  | 311 |

## **Présentation du rédacteur en chef invité**

**Marc RICHEVAUX**

*Université du Littoral Cote d'Opale, France*

marc.richevaux@numericable.fr

Salah OULFARSI, Coordinateur de CIPO'2016, Docteur en sciences de gestion est professeur habilité à diriger des recherches et directeur adjoint à l'école nationale de commerce et de gestion d'El Jadida, Université Chouaib Doukkali UCD (Maroc), Membre fondateur et Secrétaire général de l'Association Marocaine des Sciences Humaines, Economiques et de Gestion (AMSHEG).

Le professeur OULFARSI Salah est également responsable pédagogique de la formation Master spécialisé « Management et ingénierie logistique ». Son identité de chercheur est déclinée à travers les différents thèmes de recherche ci-après :

- Management, stratégie d'entreprise et éthique,
- Supply chain management,
- Innovation managériale dans le Supply Chain Management,
- Supply Chain Risk Management (SCRM) et Mesures de la performance logistique,
- Modélisation des transports.

OULFARSI Salah était aussi membre des commissions d'auto-évaluation de l'Université dans le cadre du programme du *Projet Tempus RECET* (REnforcement des Compétences en Evaluation insTitutionnelle)



## Editorial

**Salah OULFARSI**

*Université Chouaib Doukkali El Jadida, Maroc*

*oulfarsi.s@ucd.ac.ma*

Dans un contexte de compétition mondialisée, la performance des organisations est une question vitale des sciences de gestion. La notion de la performance est délicate à appréhender et peut être interprétée de plusieurs manières. En outre, sa mesure et son évaluation est un sujet à la fois difficile et délicat. Ainsi, le fonctionnement en réseaux de plus en plus complexe des organisations (partenariats, collaborations, pôles de compétitivité, pôles de compétences et relations entre entreprises et associations à but non lucratif) a engendré l'élargissement des notions étudiées en termes de performance.

La performance des organisations se focalise sur leurs capacités financières, opérationnelles et sociales. Les indicateurs de performance financière comprennent généralement le niveau des ventes et de la croissance, la rentabilité et le cours des actions, alors que la performance opérationnelle se concentre sur la position de l'action, l'introduction de nouveaux produits, la qualité des produits, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction du client. La performance sociale des entreprises dépend largement de la capacité de l'entreprise à établir des relations honnêtes avec la société, avec une attention particulière à la réputation et à la marque (Paniagua et Sapena, 2014) mais aussi la responsabilité sociale et sociétale de l'organisation comme étant un élément fondamental qu'il est nécessaire de prendre en compte pour mettre en avant la citoyenneté de l'organisation.

La performance est à la fois multidimensionnelle et subjective, c'est à dire qu'elle ne peut être définie d'un seul point de vue opérationnel, social, environnemental ou financier mais comme un mélange de toutes ces dimensions. Or, une amélioration de la performance environnementale, par exemple, se fait parfois au détriment de la performance financière (Berland et De Rongé, 2013).

Noruzy et al. (2013) ont montré à leur tour que le style de leadership des dirigeants a un impact positif sur la performance de l'entreprise. En effet, la performance organisationnelle et managériale constituent des éléments différenciateurs et décisifs au niveau de la compétitivité des organisations. Cette conférence a pour objectif d'expliquer le lien entre l'entreprise et son fonctionnement organisationnel, opérationnel mais aussi managérial.

Cette manifestation scientifique prétend fournir un éclaircissement sur la précision de la performance globale d'une organisation et les travaux de recherches doivent chercher à expliquer les différences de performance observées entre les organisations. D'où la question, *comment mesurer et évaluer la performance des entreprises et quels sont les modèles qui leur permettent de créer de la valeur ?*

Ce numéro spécial présente une sélection des meilleurs articles issus des communications faites lors du colloque. En effet, ce numéro contient sept articles à savoir :

Le premier article présente les facteurs d'attractivité des centres commerciaux et les auteurs (**EL AMRANI Lamiae et BENBBA Brahim**) ont démontré que la variable d'attractivité commerciale est principalement liée à l'accessibilité et l'environnement interne tandis que l'assortiment perd en importance.

L'article présenté par **NAJI Faïrouz et SAIBI Mohand Amokrane** met la lumière sur la relation entre la barrière « plafond de verre » et la performance d'entreprise. L'étude menée par les auteurs démontre une corrélation positive entre performance et présence des femmes dans les instances de pouvoir et de décision.

**EL KORAICHI Mustapha et OULFARSI Salah** identifient à travers leur contribution les déterminants et les variables d'influence de la performance logistique et leur impact sur le comportement du consommateur. Les auteurs proposent un cadre conceptuel permettant d'illustrer cette relation.

Le papier de **KRABTI Houda et BELKHOUTOUT Khalid** illustre l'importance du management de qualité comme nouvel ordre de gestion au sein des organisations. Les auteurs mettent en avant un modèle de gestion à travers le cas des entreprises marocaines exportatrices adoptant la norme ISO9001.

**ALLA Lhoussaine, HMIQUI Aziz et TAGHZOUTI Abdellatif** présentent un article sur les pratiques des hôtels marocains de la région de Fès en matière de création de valeur pour le client et l'impact de ces pratiques sur la performance globale. Ils ont conclu que l'efficacité d'une telle stratégie reste largement conditionnée par l'envergure, la durabilité et la légitimité de la performance engendrée par ses clients.

L'article de **TOUFIK Saïd et AIT SAYED Kaoutar** étudie la performance des hôpitaux publics marocains. Les auteurs ont démontré l'inefficience et l'inefficacité de ces derniers et reconnaissent, à travers l'étude menée, l'existence de sérieux problèmes de gestion et de production de soins convenables aux normes internationales de santé.

**TAHROUCH Mohamed, SEGDALI Maria et AMEZIANE Houdaifa** ont traité la problématique d'accès des PME au financement bancaire et la mesure de l'impact des méthodes d'évaluation du risque bancaire. En effet, les auteurs concluent que la capacité financière de l'entreprise impacte positivement la décision d'octroi de crédit.

**Lhassan ESSAJIDE et Ali RACHIDI** ont montré que les sociétés de répartition des médicaments (Grossistes répartiteurs) sont confrontées de plus en plus à des contraintes dynamiques et des menaces de sources différentes (coût, temps, moyens, ...) entraînant une forte dégradation de la performance et se sont penchés sur la modélisation et la planification dynamique et efficace de la prise de décision dans la chaîne logistique de ces sociétés.

Ces textes sont complétés par une partie Varia sans rapport avec les thèmes du colloque mais non sans intérêt :

**BELKADI Ghania, BOUZADI Sultana** analysent l'évolution des indicateurs économiques des IAA, de 2000 jusqu'à 2014, en comparaison avec d'autres branches de l'activité économique nationale.

**Hayet ABBAD, Mohamed ACHOUCHE** : Cette communication a pour objectif d'élaborer un indice agrégé de stabilité bancaire (IASB) pour les pays du MENA, permettant ainsi d'évaluer les niveaux de stabilité de ces pays. De l'analyse de l'évolution des indice agrégés de stabilité bancaire construit pour les pays du MENA, ressort le fait que tous les pays aient connu une amélioration du niveau de stabilité bancaire, quoique, la crise financière internationale a eu un impact plus ou moins important sur tous ces pays.

**TCHOUASSI Gérard** cherche à montrer l'impact du capital humain particulièrement de la formation des populations rurales sur le développement agricole dans les pays de la CEMAC. Pour atteindre cet objectif, une approche économétrique est utilisée avec des données de panel.

**Karim SI LEKHAL** constate que Les PME connaissent depuis deux décennies un essor constant en Algérie. Productrices de la valeur ajoutée et créatrices de postes d'emplois, elles sont considérées comme actrices de développement et de la diversification de l'économie algérienne qui peine à émerger et qu'au vu de la politique d'intervention publique vis-à-vis des PME, la création d'une entreprise en Algérie peut paraître assez facile, pourtant dans leur quotidien, les entrepreneurs algériens rencontrent de sérieuses difficultés, et créer sa PME n'est pas chose aisée.

**Déo-Gratias Orphée ZOUNJJI** étudie dans son article le comportement cyclique des variables macroéconomiques du Bénin.

**Nouara Nawel BELMEDJAHED, Belkacem DOUAH et Maroua YAGOUB** : Ce travail s'intéresse à l'état du marché assurantiel, en Algérie, qui procède selon deux voies, par voie directe ou par voie d'intermédiaires. Il montre que le réseau direct prédomine, bien que les points de vente dans le réseau indirect soient plus nombreux, notamment en ce qui concerne les agents généraux.

**BENABDESLAM Chafiaa et BOUKRIF Moussa** montrent que les technologies de l'information et de la communication constituent un support incontournable de la veille stratégique pour l'amélioration de la compétitivité et l'attractivité des entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Leur objectif est de présenter la relation existant entre la pratique de la veille stratégique et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

**EL BEKRI Hafsa** articule son texte autour de la problématique principale : En quoi l'expansion internationale du capitalisme explique-t-elle le développement des relations économiques sud-sud ?

**MIZI ALLAOUA Lynda et ACHOUCHE Mohammed** examinent la théorie de la "peur du flottement" pour l'Algérie.

*MICHAEL GAMBERT* montre que l'internationalisation des activités des entreprises et le développement constant de l'innovation technique ont augmenté la difficulté pour les entreprises de gérer les risques de santé et de sécurité des travailleurs et que face à ce défi, États et entreprises multinationales ont adopté des systèmes de protection des ressources humaines complémentaires et que les liens entre croissance, accidents au travail et systèmes de gestion de qualité renforcent le rôle de la fonction Ressources Humaines dans la gestion des risques.

## Vers des outils de performance d'attractivité des centres commerciaux : cas de la ville de Tanger

Lamia EL AMRANI, Brahim BENBBA

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger, Maroc  
elamranii.lamiaie@gmail.com

### Résumé

L'analyse des facteurs d'attractivité des centres commerciaux est primordiale ainsi que le profil d'utilisateur qui ne peut être écarté de cette étude. Alors, On soulève deux différents objectifs : Obtenir une approximation des caractéristiques du consommateur au sein des centres commerciaux au Maroc à travers une analyse descriptive ; Soulever les facteurs d'attractivité les plus pertinents des centres commerciaux. Pour ce faire, on établira une étude appuyée sur un questionnaire semi-structuré, comportant deux cents questions et validées par les consommateurs, en plus d'une analyse de la structure de covariance par PLS (Partial Least Squares).

### Mots- clés :

centre commercial, facteurs d'attractivité, répartition commerciale, analyse de la structure de covariance.

### Abstract

Towards creative tools of attraction factors of commercial centres. Attraction factors of commercial centres analysis is paramount however the user's profile can't be neglected. Therefore 2 goals can be mentioned: Establish an overview of the consumer's characters in Moroccan commercial centres using a descriptive analysis. Raise the commercial centres most pertinent attraction factors. Finally a quantitative study will be conducted using a half structured questionnaire for consumers to obtain 200 valid answers and analysis of covariance using PLS.

### Key words:

commercial centres, attraction factors, covariance analysis, commercial repartition.

### Classification JEL

M 31.

## 1. Introduction

Ces dernières décennies le Maroc a connu une augmentation perceptible de centres commerciaux. D'une part le nombre a augmenté de 8 centres et 4 qui ne sont pas encore opérationnel (1 Juin 2016) avec un effectif de visiteurs qui dépasse 20 millions par an. D'autre part, les centres commerciaux représentent 12 % du total de facturation du commerce marocain (2013). Quant à leur valeur ajoutée sur le plan économique, les centres commerciaux marocains sont source de création d'emplois \*8000 emplois\* avec une superficie qui dépasse les 1.000.000m<sup>2</sup>. En plus de l'importance économique impliquée de cette nouvelle forme commerciale, il y'a d'autres facteurs sociaux justifiant la recherche. Les consommateurs ne se rendent pas au centre commercial pour acheter un produit particulier,

mais ils considèrent que les centres fonctionnent comme des lieux de rencontres, loisirs et de divertissement. Ces centres deviennent une forme commerciale qui remplace les petits commerces traditionnels de détails (María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán, 2012). Quant aux principales préférences et habitudes des consommateurs de cette forme commerciales, des études ont été faites et qui ont montrées que les consommateurs vont au centre commercial, une fois par semaine en moyenne; il est à noter que les jeunes et les étudiants sont les groupes sociaux qui sont les plus fréquents.

En outre, ces avantages de la localisation des centres commerciaux commencent à disparaître à cause du développement croissant qu'ils ont connu notamment dans les zones urbaines.

Suite à une demande de plus en plus changeante et fragmentée, résulte une perte régulière de productivité qui a été déjà révélée dans le Royaume-Uni et aux Etats-Unis (Justin Paul 2015; Mohammed Ismail El-Adly, 2007), En réponse à cette situation de perte de productivité, les centres commerciaux, en particulier ceux des Etats-Unis, adoptent des stratégies orientées vers le client, tels que le repositionnement, (Mohammed Ismail El-Adly, 2007) et la fidélisation (Antonio Rial Boubeta, Leticia Lamas Veiga, Jesús VarelaMallou 2009). D'où l'importance du marketing et l'orientation du marché vers ce type de distribution commerciale.

Au niveau de cette recherche, les expériences et le fondement théorique seront présentés. Ensuite, la méthodologie sera développée dans le but d'expliquer quelles étaient les variables sélectionnées, échantillons et travaux sur le terrain effectué et les techniques d'analyse utilisées.

## **2. Généralités et fondements théoriques**

### **2.1. Concept d'attractivité commerciale**

L'attractivité commerciale est définie comme étant l'ensemble des établissements commerciaux indépendants, planifiés et développés par une ou plusieurs entités de gestion, la répartition des activités, services communs et d'activités complémentaires sont liés à leurs environnements dotés d'une image et gestion unifiée.

Le concept d'attractivité commerciale exercée par les centres commerciaux sur les consommateurs est essentiel. L'attractivité commerciale est une conséquence de la manière dont ils gèrent les variables du marketing, et la façon par laquelle les consommateurs réagissent face à ces variables. Ceci est, le degré d'attractivité d'un consommateur face aux stratégies de marketing développées par différents centres commerciaux qui peut être modifié au niveau de leurs caractéristiques personnelles et par des macro-variables (De Juan et Rivera, 2004). Pour analyser le concept d'attractivité commerciale et les variables qui influent leur formation, des auteurs comme (De Juan et Rivera, 2004) s'appuient sur la théorie du comportement des consommateurs et plus particulièrement sur la structure et les composantes de l'attitude des individus. De cette manière, l'attractivité commerciale peut être définie comme une attitude, car il existe une relation ficelée entre les attitudes et les comportements des consommateurs (Martín Romero Castillo 2015). Suite à De Juan et Rivera (2015), l'attractivité commerciale senti par les consommateurs dans les centres commerciaux peut être analysées par leur attitude et plus particulièrement à travers ses composantes fondamentales: a) cognitive; b) émotionnelle et c) la conduite ou le comportement. La composante cognitive

reflète l'information, les avis et les connaissances d'un consommateur sur un centre commercial, affective reflète leurs sentiments et leurs émotions, et enfin la conduite reflète la tendance à l'action et encourage les consommateurs à agir, en l'invitant à répondre d'une manière ou d'une autre qu'il soit près du centre commercial ou, bien, éloigné.

## **2.2. Les facteurs de l'attractivité commerciale**

Jasper A. Vrugt (2003) a analysé et identifié en détail les facteurs d'attractivité commerciale les plus importants : a) l'accès ou l'accessibilité ; b) l'assortiment ; c) la spécialisation, et d) l'environnement interne. En plus, il a montré que la gestion du centre sera conditionnée par l'évolution des variables environnementales telles que : a) les consommateurs et le changement de leurs habitudes ; b) les attentes économiques ; c) l'évolution de la compétence, et d) l'innovation dans les formats commerciaux. Nous devons en tirer la contribution de (Zuleica Maria Patrício, Maria Regina Silvério Sistematização, 2011) qui examine l'image des centres commerciaux et affirme que les facteurs d'attraction commerciale de cette forme sont : a) son image ; b) la distance, et c) les préférences des consommateurs.

D'autres auteurs, comme (Mohammed Ismail El-Adly, 2007) et (Antonio Rial Boubeta, Leticia Lamas Veiga, Jesús Varela Mallou 2009) ont mené une analyse approfondie sur la gestion et la compétitivité de ces établissements. Leurs définitions coïncident avec celle de Jasper A. Vrugt (2003) et met en évidence les facteurs d'accessibilité, l'assortiment (y compris les offres de loisirs), l'environnement interne, les services, en plus, ils ont ajouté les capacités et les compétences de marketing. Il convient également de noter que (RC Gentleman, VJ Carey, DM Bates, B Bolstad, 2004) ont développé un instrument qui comprend vingt attributs pour évaluer la perception des centres commerciaux par les consommateurs. On se contentera de mettre la lumière sur : a) la disponibilité du produit - le mix produit-; b) l'accessibilité; c) services, et d) l'atmosphère ou l'environnement interne.

Suite à (NA Rayner, DE Parker, EB Horton, 2003), l'image des centres commerciaux du point de vue des consommateurs serait déterminée par quatre facteurs : l'offre commerciale ou le mix-produits, l'accessibilité, les services offerts et l'environnement interne du centre commercial. Une autre recherche intéressante a été faite par (De Juan, 2004) qui a identifié les principales variables qui influencent le moment du choix d'un centre commercial à savoir la commodité et l'accessibilité, en plus de son image.

Delphine GODEFROIT en 2013 a élaboré une étude basée sur un échantillon de 813 consommateurs potentiels dans une communauté casablancaise au Maroc et a pu identifier quatre facteurs ou dimensions de l'attractivité qui sont, par ordre d'importance: a) les loisirs; b) l'importance de la proximité pour l'acheteur, l'accueil, la sécurité, la facilité d'orientation et l'absence des agglomérations -; c) l'accessibilité – longues heures d'ouverture et un grand parking, d) les prix attractifs et des offres d'ouverture qui peuvent être trouvés dans les centres commerciaux. L'étude de (B Dridi, ML Fardeau, B Ollivier, 2012) a soulevée comme principales variables qui influencent les préférences des consommateurs au moment du choix d'un centre commercial sont : la disponibilité, l'assortiment et les caractéristiques des détaillants qui se trouvent à côté.

Des études plus récentes telles que El-Adly (2007) tentent de déterminer les facteurs qui attirent les consommateurs vers les centres commerciaux à travers une segmentation du

nombre des consommateurs en se référant à une analyse des principales composantes. Cette recherche met en exergue six facteurs d'attractivité tels que le confort, le plaisir ou les loisirs, l'essence du centre commercial, la commodité et le luxe. Enfin, (Kuwata, Y. 2009), en utilisant l'équation structurelle qui affirme que l'assortiment ou la diversité des détaillants, tel que l'atmosphère ou l'environnement interne qui sont des facteurs d'attractivité commerciale et statistiquement significative pour les centres commerciaux comme pour les détaillants.

En conclusion, il y'a quatre facteurs qui influencent de manière décisive la capacité d'attractivité commerciale des centres : a) l'accessibilité, ce qui permettrait de maintenir des relations précises avec l'emplacement et la commodité pour accéder au centre commercial; b) la gamme ou les variétés, ce qui devrait couvrir à la fois le loisir et la sélection des établissements de locomotive; c) les relations liés à l'environnement interne et les caractéristiques physiques et environnementales des centres commerciaux , et enfin d) les variables du marketing comme la communication et la promotion.

#### *A. Les facteurs stimulants l'intention du consommateur*

Avant de définir ces facteurs, il convient de donner un aperçu sur la notion d'intention qui est défini par l'un des pionniers en matière psychologique (Pierre Jacob, Mai 2005) comme étant un dessein ferme et prémédité, une décision, une volonté, un désir. Une intention représente ce qui est possible et une représentation mentale bien particulière. À la différence d'une perception, qui se rapporte toujours à un fait réel. En outre, elle engage obligatoirement l'agent dans la préparation de l'action. Elle peut être donc mesurée par l'utilité, compatibilité, avantages, prix, situation financière...

##### *a. Accessibilité*

Il existe un principe connu dans la distribution commerciale qui stipule que le succès d'une propriété incombe à son emplacement (Jonathan Pumplin, 2002). Toutefois, cet aspect serait insuffisant si le centre commercial n'a pas un accès facile, qui dépend de l'état des routes à proximité, le niveau du trafic dans la zone, une correcte gestion du stationnement et la contribution à l'amélioration des services de transport public (Justin Paul, 2015). Les données empiriques montrent que l'accès facile est en forte corrélation avec le choix du centre commercial (Arun Kumar Kaushik · Zillur Rahman, 2015) en plus d'une localisation ou d'un emplacement confortable. D'autres incitatifs offerts par les concessionnaires, comme un horaire d'ouverture plus prolongé et un large parking, peuvent inciter les consommateurs à se rendre au centre commercial (Sema Sakarya, Molly Eckman, Karen H. Hyllegard, 2007).

Il est facile de comprendre pourquoi les grands centres commerciaux ne s'implantent pas dans les centres urbains, mais sont installés sur les voies d'accès aux villes ou sur les rocades. Ce qui conduit à un potentiel élevé de gravité (Gang WangIn-Sue Oh Stephen H. Courtright Amy E. Colbert 2011). (Mitchell J. Callan Aaron C. Kayb, Nicolas David enkoc, John H. Ellard, 2009) proposent un modèle d'interaction spatiale pour évaluer les zones commerciales, basées sur des études précédentes de (Gang WangIn-Sue Oh Stephen H. Courtright Amy E. Colbert 2011) ils indiquent que lorsque les consommateurs ont plusieurs solutions pour faire des achats, ils visitent différents magasins et points de vente, au lieu de limiter leurs achats à un seul endroit. Nous pouvons affirmer que les développements commerciaux cherchent, avant tout, la plus grande accessibilité (John W. Creswell, 2007) qui peut être favorisée par une réduction des coûts de terrain et par des restrictions de planification.

*b. L'assortiment et le divertissement*

Nous avons vu aussi un autre facteur crucial qui est l'assortiment ou la variété commerciale (Alex nicholls 2006, Klaus Wertenbroch2002). Cependant, nous devons souligner deux questions. La première, est la place et l'importance que détiennent les établissements pour attirer le public et les externalités positives qu'elles génèrent vers d'autres détaillants. La deuxième, démontre que les loisirs exercent une influence non négligeable sur la demande potentielle de ces centres.

Le centre commercial doit, d'une part, chercher un équilibre dans sa gamme et la diversité dans le choix et l'offre de service et des différents détaillants de caractère local, d'autre part, l'établissement locomotive spécialement orienté vers les loisirs, comme les chaînes succursalistes ou les grandes franchises qui agissent comme un appât. Cela nous conduit à la définir l'assortiment ou de la variété commerciale en lui attribuant les caractéristiques suivantes: Premièrement la présence des locomotives spécialisée dans les loisirs, complétées par des établissements destinées à des produits spécifiques et clairement différenciées; Deuxièmement, l'intensité de la participation du loisirs dans les activités commerciales (Steven M. Valle, 2006 ) touchant la dimension hédonique de l'achat, qui est configuré comme une appréciation positive par le consommateur (Mohammed Ismail El-Adly, 2007).

Tout d'abord, le choix des établissements locomotives est l'une des tâches principales des premières étapes de la promotion d'un centre commercial. En fait, les établissements « locomotifs » sont réellement nouveaux et pionniers présentant des offres de produits attrayantes pour les détaillants permettant à ces derniers de les revendre. La recherche actuelle confirme la perte d'importance de locomotives traditionnelles, tandis que d'autres types apparaissent comme de grandes surfaces spécialisées (Jasper A. Vrugt 2003).

Deuxièmement, le mix-commercial est déterminé par le loisir et le divertissement. La littérature indique d'une part que les consommateurs sont à la recherche d'un endroit unique où ils peuvent obtenir tous les produits et services dont ils ont besoin (María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán, 2012), et d'autre part, des recherches antérieures montrent que les consommateurs ne vont pas seulement au centre commercial pour avoir un produit ou service, bien au contraire, ils s'y rendent pour passer de bons moments, s'amuser et se divertir. Autrement dit, en plus de ces raisons fonctionnelles il y'a aussi des motivations ou des raisons émotionnelles qui poussent les utilisateurs à aller dans un centre commercial. À cet égard, on fait appel au travail de (Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, Leonard A. Schlesinger, 2009), qui montre que les caractéristiques physiques du centre commercial influencent le désir de retourner pour acheter au centre commercial. Par conséquent, nous concluons que le shopping est plus qu'une utilité fonctionnelle, il est l'activité ou les valeurs hédoniques, qui constituent des expériences enrichissantes et satisfaisantes pour l'acheteur (Joseph F. Hair jr, Mary Wolf inbarger Celsi, 2015)

Des écrivains comme (Justin paul, 2015) segmentent les utilisateurs des centres commerciaux selon des critères psycho graphiques pour identifier deux groupes d'acheteurs : ceux qui exigent un bon service–Parking- la disponibilité, la propreté ou une ambiance interne agréable-, et ceux qui exigent un assortiment de magasins - qualité des détaillants et bon choix de produits et marchandise. D'autres auteurs, comme (José Luis Munuera Alemán, Pedro

Jesús Cuestas Díaz, 2006) affirment que les centres commerciaux attirent de nombreux consommateurs et ils distinguent entre les acheteurs de commodité (qui exigent des produits et services) et les acheteurs qui exigent le divertissement. En outre, ces auteurs analysent la formation de satisfaction des acheteurs des centres commerciaux.

*c. L'environnement interne*

Les aspects relatifs au design et à l'ambiance du centre commercial jouent un rôle de plus en plus important dans l'attractivité et la différenciation comme l'a démontré (Klaus Wertenbroch, 2002). Pour cette raison, des questions de style, d'esthétique, d'image et d'apparence sont de plus en plus importantes pour atteindre une grande attractivité. La conception, à la fois interne et externe a des connotations esthétiques fonctionnelles. Actuellement, les questions les plus importantes qui font l'objet d'enquêtes sont le style innovant et unique du centre commercial, en harmonie avec les valeurs culturelles de l'emplacement (Justin Paul, 2015). De même, le respect de l'environnement, dans lequel des questions telles que l'incorporation d'un parc, matériaux de construction écologiques, l'énergie renouvelable et la gestion des déchets occupent un papier de plus en plus révélateur. En outre, des aspects tels que les attributs éclairage, nettoyage, hygiène, sécurité et confort sont de plus en plus appréciés par les consommateurs (John W. Creswell, 2007). Enfin, il faut ajouter que la présence de locaux inoccupés ou vides qui est un aspect important auxquels doivent faire face les responsables aussi rapidement que possible pour éviter les zones mortes et ainsi donner une mauvaise image pour les utilisateurs (Mohammed Ismail El-Adly, 2007).

*d. La communication et la promotion*

D'autres variables de marketing qui sont primordiales pour améliorer l'orientation vers les centres commerciaux, sont la communication et la promotion des ventes. Les activités de la communication jouent non seulement un rôle important à l'occasion de l'ouverture du centre, mais sont également cruciales pour la vie du centre commercial (Mohammed Ismail El-Adly, 2007). Les activités de communication et de promotion stimulent non seulement le changement nécessaire dans les habitudes d'achat des consommateurs, mais tentent aussi de le maintenir. Parmi les activités de communication qui ont un rôle important dans la promotion des ventes on peut citer les activités de divertissement dans le centre commercial (Antonio Rial Boubeta, Leticia Lamas Veiga, Jesús Varela Mallou 2009) selon (Cristina Fernández, José A. Vega, Teresa Fonturbel, 2013) ils fournissent une attractivité supplémentaire sur les achats des consommateurs. Selon (Jasper A. Vrugt 2003), les objectifs de la communication dans le centre commercial sont : augmenter le nombre de visites, augmenter les dépenses réalisées et fournir une certaine position concurrentielle. En plus de cela, on note qu'avec l'évolution du centre commercial, il est plus important d'atteindre qu'attendre le retour du consommateur ; c'est-à-dire, il est plus important d'obtenir sa fidélité qu'accroître la notoriété du centre commercial.

Pour se faire il convient de répondre aux questions suivantes : Quels sont les facteurs incitant le consommateur à se diriger vers un centre commercial ? Et quels seraient les moyens adéquats pour les fidéliser ?

### **3. La méthodologie**

#### **3.1. Appareil de mesure**

La première étape de notre travail était consacrée à la collecte d'informations secondaires. Plus précisément, nous avons compté sur des recherches et des données fournies par des chercheurs. Lors de l'analyse d'activité commerciale, on applique des items ou des indicateurs employés par d'autres auteurs. Dans un premier temps, pour mesurer l'accessibilité et les services offerts, nous allons traiter six points proposés par (Arun Kumar Kaushik · Zillur Rahman, 2015) et (José Luis Munuera Alemán, Ana Isabel Rodríguez Escudero, Pilar Carbonell Foulquié, 2008). Deuxièmement, on essaiera de mesurer les éléments de spécialisation, des items qui ont été utilisés par (John W. Creswell, 2007), (Jasper A. Vrugt 2003) et (María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán, 2012).

Cependant au moment de la mesure du loisir comme étant une variable d'attractivité commerciale, les items proposés par (John W. Creswell, 2007) et (Ryan J. Felling, Harvey S. Singer, 2011) seront d'une grande utilité. En ce qui concerne l'environnement interne, ils sont attribués à (John W. Creswell, 2007) ainsi qu'à la (Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, Leonard A. Schlesinger, 2009,) et (María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán, 2012). La variable d'attractivité commerciale et de promotion est mesurée par les items proposés par (Mohammed Ismail El-Adly, 2007) et (María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán, 2012). Enfin, pour la variable d'intention d'acheter elle se conjugue avec les items de (Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, Leonard A. Schlesinger, 2009), (Serido J., Shim S., & Tang, C. 2013).

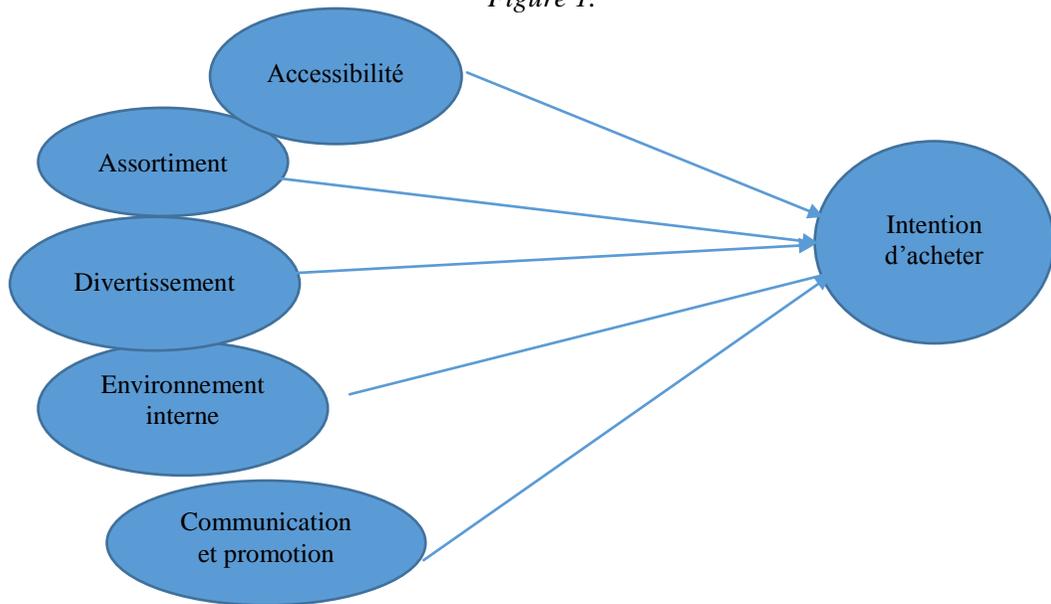
Pour le développement des échelles de mesure on utilise les échelles classiques de cinq points type Likert. Avec cette échelle on mesure le degré d'accord ou de désaccord des consommateurs – soit 1 être totalement en désaccord et 5 fortement en accord, pour les items ou des indicateurs de chacune des variables latentes qu'ils veulent analysés -Accessibilité, assortiment, environnement interne, communication et promotion.

Aussi on mesure l'intention d'acheter ou aller aux centres commerciaux en utilisant l'échelle classique de la probabilité d'aller au centre commercial- soit 1 aucune chance et 5 fortes probabilités d'aller au centre. Deux grands centres commerciaux ont été retenus situés à proximité de la zone urbaine de la ville de Tangerang, Tangerang CityMall et Socco Alto via un questionnaire traitant les différentes questions à savoir la fréquence d'intention d'y aller et de retourner. En outre, la préférence des principaux services exigés par les consommateurs ainsi que la mesure de leurs habitudes d'achat. Enfin, s'assurer que les variables sociodémographiques et le temps qu'il faut pour arriver au centre commercial ont été inclus. Quant à la méthodologie utilisée pour mesurer les facteurs d'attractivité commerciale on fait recours à l'utilisation de variables latentes ou à des facteurs qui reflètent la variance commune des différentes variables observables. Le modèle proposé dans cette étude, analysera et considérera la relation entre les cinq variables d'attractivité des centres commerciaux - Accessibilité, Assortiment, l'Environnement interne, Divertissement et la communication & la promotion et la conséquence, qui serait donc l'intention d'aller et d'acheter au centre commercial, comme cela se présente dans la Figure 1. Notre étude démontre qu'il y'a une

relation positive et directe entre chacune de ces variables dispersées et l'intention d'aller faire du shopping au centre commercial.

Basé sur les fondements théoriques décrites ci-dessus, notre travail soulève les hypothèses suivantes, tel que résumé dans la figure 1.

Figure 1.



**H1** : L'accessibilité du centre commercial a un effet positif sur l'intention des utilisateurs de magasiner et de faire le shopping au centre commercial.

**H2** : l'intention des utilisateurs d'acheter au centre commercial est tributaire de La gamme et la variété de ce dernier.

**H3** : Une variable influençant l'intention des utilisateurs d'acheter au centre commercial est l'environnement interne.

**H4** : les activités de communication et de promotion du centre commercial ont un effet positif pour motiver et inciter les utilisateurs d'aller faire du shopping et d'acheter dans le centre commercial.

### 3.2. Echantillon

L'univers de notre étude est la population résidente dans le noyau urbain de Tanger et la population susceptible d'être attiré par les centres commerciaux Tanger Citymall et Socco Alto. La taille de l'échantillon sera 200 questionnaires, bien que la taille de l'échantillon ne permettra pas de généraliser, elle permet d'élaborer une étude exploratoire ou d'approximation à la question soulevée.

Pour la sélection, échantillonnage aléatoire non stratifié est réalisée à travers la présentation sur place au centre commercial et la distribution des questionnaires enmain propre.

### ***3.3. Les techniques et d'analyse de données : l'analyse descriptive et analyse de la structure de covariance***

Pour faire une analyse descriptive des habitudes et préférences des consommateurs vers les centres commerciaux, une distribution de fréquence a été menée, comme l'analyse des valeurs moyennes et les écarts-types qui sont les statistiques classiques utilisées pour calculer et faire des études des populations étudiées. Cependant, nous sommes arrivés à partir du point de vue méthodologique à un nouvel apport. Ceci est l'analyse de la structure de la covariance, qui identifie non seulement les facteurs qui sont expliqués par les différents indicateurs, mais le poids et l'influence de chacun d'eux pour expliquer les facteurs incitant à se diriger vers le centre commercial.

On va utiliser l'analyse de la structure de la covariance (Jennrich, B. and A. Satorra, 2014) avec le soutien du programme statistique PLS, dont l'objectif principal est la prédiction des variables dépendantes, soit latentes ou observables, comme la quantification des relations causales entre les variables interdépendantes. Dans notre cas, il existe une variable dépendante comme l'intention –vue comme prédisposition- d'aller aux centres commerciaux, et d'autres variables indépendantes telles que l'accessibilité et les services, la gamme et la spécialisation de son offre commerciale, qui serait étroitement lié aux services de loisirs qu'offre le centre commercial, l'environnement interne, la communication et la promotion menées par ce dernier. Le traitement statistique des données obtenues du questionnaire sera effectué par le sphinx.

## **4. Discussion des résultats**

À ce stade, nous allons analyser les données quantitatives obtenues du questionnaire concernant l'importance accordée par les consommateurs qui fréquentent les centres Tanger city mall et le centre Socco Alto. Ces données nous permettent de comprendre les facteurs d'attraction et d'évaluation commerciale et les préférences des consommateurs au moment de choisir le centre commercial.

### ***4.1. Analyse descriptive***

#### ***4.1.1. Facteurs d'attractivité commerciale***

Premièrement, nous notons que la variable d'environnement interne du centre commercial atteint une moyenne de 5.58 sur 7 points possibles. Par conséquent, l'environnement interne et le style innovant du centre commercial est vital pour les utilisateurs. Cette donnée confirme que Les aspects relatifs au design et à l'ambiance du centre commercial jouent un rôle de plus en plus important dans l'attraction et la différenciation comme l'a démontré (Klaus Wertenbroch, 2002)

Deuxièmement, le facteur le plus apprécié par les consommateurs est l'accessibilité au centre commercial atteint une moyenne de 5.504 sur 7 points possibles. Par conséquent, l'accessibilité et l'emplacement du centre commercial est vital pour les utilisateurs. Cette donnée confirme que la proximité ou l'emplacement est le fondement sur lequel se construit

un centre commercial qui connaît un afflué remarquable de consommateur (María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán, 2012).

Nous devons souligner que dans ce cas, on n'extrait pas seulement l'emplacement, mais l'ensemble d'infrastructure qui encourage et promeut cet endroit et favorise la localisation au consommateur. Ainsi, l'emplacement est très important comme les routes d'accès à l'endroit et même l'espace pour garer la voiture.

Quant à l'assortiment, qui avec le divertissement, atteint une valeur moyenne de 5.36 sur 7. Remarquée pour leurs scores élevés, les aspects de la variété des établissements, comme les offres des loisirs et de la restauration. Il en résulte que le fait d'avoir des chaînes et franchises internationales, est le facteur le plus apprécié par les clients potentiels du centre commercial, suivi par les cafés et les restaurants.

Enfin, il faut noter que la valorisation des variables du marketing mène à deux résultats phares et pertinentes. D'une part, l'importance que donne les consommateurs tant au prix qu'à la qualité (rapport qualité / prix), et d'autre part, les variables de promotion des ventes et des campagnes de communication qui ne parviennent aux résultats attendus. Cependant, on constate que la capacité d'attractivité commerciale de ces variables dans son ensemble est élevée avec une moyenne de 4.8 sur 7. La réalisation des activités marketing comme les campagnes publicitaires ou les études de marché sont également des aspects clés dans la gestion du centre commercial analysé.

#### *4.1.2. Profil des utilisateurs du centre commercial*

Nous présentons à ce niveau les résultats descriptifs basic sur la fréquence des consommateurs qui vont au centre commercial ; le temps qu'il faut habituellement pour arriver au centre commercial, l'accessibilité au centre et le profil de l'utilisateur qui se rend souvent dans le centre commercial.

La majorité des consommateurs vont au centre commercial une fois par semaine (28,5%), suivis par ceux qui vont une fois toutes les deux semaines (26,0%), tandis que ceux qui y vont plus d'une fois par semaine représentent (21,0%), par contre ceux qui s'y rendent moins d'une fois par mois représentent (12,5) et une fois par mois pour une population ne dépassant pas les 12%

En ce qui concerne l'accessibilité, 64% des utilisateurs sont satisfait, ainsi que 68,5% ont déclaré qu'ils habitent ou travail près du centre commercial.

Seulement 12,5% des consommateurs prennent plus de temps que d'autres pour arriver au centre commercial, et la plupart utilisent leur propre véhicule comme un moyen de transport pour aller au centre commercial.

Ces données montrent que l'accessibilité au centre commercial est une variable importante pour attirer les consommateurs. Un résultat similaire a été noté par (María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán, 2012).

La catégorie la plus dominante des consommateurs qui s'y rendent le plus souvent sont les familles ayant des enfants avec un âge moyen de 41%, suivi par le groupe de jeunes étudiants

avec un total de 31%. Ces deux groupes sociaux sont les plus à fréquenter les centres commerciaux. Si nous analysons le sexe, il y'a une proportion légèrement élevée de femmes (57,5%) par rapport aux hommes (42,5%). L'âge des consommateurs qui visitent le centre commercial est de 25-34 ans 41 %, suivis par la tranche 18-24 avec 31 %.

## 5. Analyse multi variable

Après avoir présenté les données descriptives de base, nous allons examiner l'activité commerciale des centres Tanger city mall et le centre Socco Alto, pour lesquels nous analyserons les facteurs qui ont le plus d'influence sur l'activité commerciale à partir d'un point de vue quantitatif. Cette analyse est très importante en raison de la concurrence entre les différents centres, cette concurrence est en parfaite corrélation avec des facteurs tels que l'accessibilité et l'assortiment et même les variables marketing jouent un rôle clé pour attirer des clients potentiels. Cela a été traité par une analyse multivariée pour laquelle nous utilisons le programme PLS. Une fois la fiabilité et la validité des mesures de constructions sont vérifiées, nous procéderons à la valorisation du modèle structurel.

*T1 : Fiabilité et analyse de la variance*

| Variable                   | Fiabilité | La variance | Alpha de cronbach |
|----------------------------|-----------|-------------|-------------------|
| Accessibilité              | 0.730     | 0.596       | 0.650             |
| L'assortiment              | 0.671     | 0.454       | 0.375             |
| Environnement interne      | 0.816     | 0.678       | 0.871             |
| Communication et promotion | 0.709     | 0.525       | 0.510             |
| Divertissement             | 0.703     | 0.540       | 0.565             |
| Fidélité                   | 0.711     | 0.524       | 0.828             |

Avant d'analyser les résultats, la fiabilité et la validité des échelles de mesure ont été testés. Ceci est réalisé par le contraste des coefficients alpha de Cronbach et d'utilité du test de fiabilité (tableau 1). Suite à des taux de la littérature, les indices de la fiabilité qui dépasse une valeur de 0,5 confirment la fiabilité interne de la construction (Werner J. REINARTZ, Michael HAENLEIN, Jörg HENSELER, 2009). Les résultats rapportent des valeurs acceptables, après l'analyse factorielle avec rotation vari max pour la variable de l'environnement interne, les items gardés arrivent à expliquer 67% de la variance totale de la variable. Le coefficient Alpha de Conbach qui est de 0.871 montre que les items choisis sont bien corrélés et peuvent bien être intégrés dans l'analyse, sauf pour la variable de l'assortiment, qui se réfère à une valeur relativement faible.

Pour évaluer la validité convergente du modèle proposé, on a fait recours à l'analyse des coefficients de corrélation entre les variables qui montrent des valeurs, certaines de ces valeurs sont élevées tels que pour les variables environnement interne, accessibilité et le divertissement comme indiqué dans le tableau 2. Pour toutes les autres variables, les coefficients de corrélation obtenus montrent des valeurs acceptables (Sander van der Linden, 2011).

T2 : La corrélation entre les variables d'attraction commerciale du centre commercial

|                |                        | Accessibilité | Assortiment | Communication |
|----------------|------------------------|---------------|-------------|---------------|
| Accessibilité  | Corrélation de Pearson | 1             | .191**      | -.040         |
|                | Sig. (bilatérale)      |               | .007        | .572          |
|                | N                      | 200           | 200         | 200           |
| Assortiment    | Corrélation de Pearson | .191**        | 1           | .360**        |
|                | Sig. (bilatérale)      | .007          |             | .000          |
|                | N                      | 200           | 200         | 200           |
| Communication  | Corrélation de Pearson | -.040         | .360**      | 1             |
|                | Sig. (bilatérale)      | .572          | .000        |               |
|                | N                      | 200           | 200         | 200           |
| Divertissement | Corrélation de Pearson | .519**        | .519**      | .062          |
|                | Sig. (bilatérale)      | .000          | .000        | .386          |
|                | N                      | 198           | 198         | 198           |
| Environnement  | Corrélation de Pearson | .537**        | .311**      | .411**        |
|                | Sig. (bilatérale)      | .000          | .000        | .000          |
|                | N                      | 200           | 200         | 200           |
| Fidélité       | Corrélation de Pearson | .377**        | .068        | .134          |
|                | Sig. (bilatérale)      | .000          | .337        | .059          |
|                | N                      | 200           | 200         | 200           |

Corrélations

|                |                        | Divertissement | Environnement | Fidélité |
|----------------|------------------------|----------------|---------------|----------|
| Accessibilité  | Corrélation de Pearson | .519           | .537**        | .377     |
|                | Sig. (bilatérale)      | .000           | .000          | .000     |
|                | N                      | 198            | 200           | 200      |
| Assortiment    | Corrélation de Pearson | .519**         | .311          | .068**   |
|                | Sig. (bilatérale)      | .000           | .000          | .337     |
|                | N                      | 198            | 200           | 200      |
| Communication  | Corrélation de Pearson | .062           | .411**        | .134     |
|                | Sig. (bilatérale)      | .386           | .000          | .059     |
|                | N                      | 198            | 200           | 200      |
| Divertissement | Corrélation de Pearson | 1**            | .428**        | .271     |
|                | Sig. (bilatérale)      |                | .000          | .000     |
|                | N                      | 198            | 198           | 198      |
| Environnement  | Corrélation de Pearson | .428**         | 1**           | .441**   |
|                | Sig. (bilatérale)      | .000           |               | .000     |
|                | N                      | 198            | 200           | 200      |
| Fidélité       | Corrélation de Pearson | .271**         | .441          | 1        |
|                | Sig. (bilatérale)      | .000           | .000          |          |
|                | N                      | 198            | 200           | 200      |

Nous avons utilisé le programme statistique PLS comme suggéré par (Acklesh Prasad, jonHeales, Peter Green, 2011) car PLS est une méthode appropriée pour l'analyse de type exploratoire et confirmatoire. La taille de l'échantillon respecte les exigences généralement acceptée pour la mise en œuvre de ce programme, puisque, selon (Jorg Henseler, Christian M.

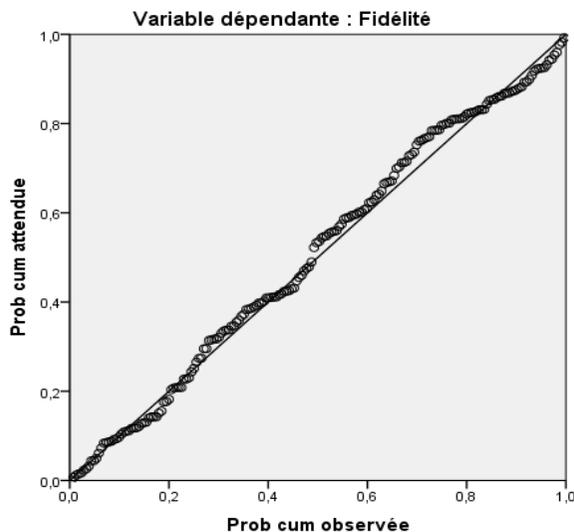
Ringle and Rudolf R. Sinkovics, 2009) pourrait maintenir la robustesse des résultats à condition que l'échantillon soit d'un grand nombre de constructions dans le modèle (Yingru Li, Lin Liuse, 2012) baser sur une régression linéaire.

T3 : La relation entre les variables latentes  
Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| (Constante)    | .007                          | .063            |                           | .104   | .917 |
| Accessibilité  | .159                          | .086            | .158                      | 1.841  | .067 |
| Assortiment    | -.161                         | .082            | -.160                     | -1.965 | .051 |
| Communication  | .070                          | .080            | .069                      | .879   | .381 |
| Divertissement | .129                          | .088            | .128                      | 1.462  | .145 |
| Environnement  | .328                          | .089            | .327                      | 3.692  | .000 |

a. Variable dépendante : Fidélité

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Au niveau du tableau T3, la variable d'attractivité commerciale la plus signifiante des centres est l'environnement interne avec ( $\beta = 0,327$ ), souligne que cette variable a une attraction importante pour les utilisateurs. Nous pourrions retenir H3 : L'environnement interne du centre commercial à un effet positif sur l'intention des utilisateurs de magasiner et d'acheter au centre commercial.

Le résultat de la variable d'assortiment : le fait que cette variable eu atteint une valeur faible ( $\beta = -0,160$ ), et une valeur de t de Student (-1,965), où la variété des points de vente, et l'assortiment ne jouent pas un grand rôle dans l'attractivité commerciale des centres commerciaux, nous oblige à rejeter H2 : La gamme et la variété du centre commercial ont un effet positif sur l'intention des utilisateurs de faire les magasiner et d'acheter au centre commercial.

On tient compte de la valeur de l'estimateur de la variable accessibilité ( $\beta = 0,158$ ), nous pouvons accepter H1 : L'accessibilité du centre commercial a un effet positif sur l'intention des utilisateurs de magasiner et de faire le shopping au centre commercial.

La variable de divertissement a un poids dans l'attractivité commerciale avec ( $\beta = 0,128$ ), où les consommateurs considèrent que le centre est un lieu de loisirs comme on l'a vu dans la littérature.

On tient compte de la valeur de l'estimateur de la variable communication et promotion ( $\beta = 0,69$ ), les activités promotionnelles jouent un rôle important dans l'attraction commerciale des centres commerciaux, ce qui renforce les résultats obtenus précédemment dans la littérature. On retient H4 : les activités de communication et de promotion du centre commercial ont un effet positif pour motiver et inciter les utilisateurs d'aller faire du shopping et d'acheter dans le centre commercial. Les résultats obtenus sont en ligne avec les recherches antérieures (Justin Paul 2015 ; Mohammed Ismail El- Adly, 2007), les actions promotionnelles attrayantes et intéressantes pour les consommateurs, en particulier ceux agissant sur la variable prix fonctionnent comme facteurs d'attraction commerciale.

## **6. Limites de l'étude et les futures lignes de l'enquête**

En premier lieu, et comme principale limite de cette recherche, on signale la taille de l'échantillon donnant un caractère provisoire aux conclusions données, alors que l'objectif de ce travail est simplement une approche exploratoire à la réalité de la distribution marocaine, et le comment des centres commerciaux et plus particulièrement les facteurs d'attractivité commerciale dans un environnement concurrentiel.

Deuxièmement, une autre limite de l'étude est liée au lieu de sa réalisation qui est la ville de Tanger, alors qu'il faut examiner la globalité des résultats impliquant l'étude à d'autres régions marocaines pour essayer de couvrir l'ensemble du territoire national, car il se peut qu'il y ait des divergences dans le comportement des consommateurs en fonction de leur région et leur lieu de résidence. L'extension de la taille de l'échantillon et de la zone d'étude nous permettra d'avoir des résultats plus généralisés qui pourraient aider et être utiles aux professionnels et aux directeurs du marketing pour améliorer la gestion des centres commerciaux ainsi que leur attractivité commerciale. L'étude pourrait également être étendue vers d'autres formes de distribution commerciale, qui ont amélioré leur compétitivité et leur part de marché au Maroc, tels que les supermarchés ou grandes surfaces spécialisées, ainsi que les hypermarchés qui ont une grande présence dans le pays, afin d'analyser les différences et les similitudes possibles liées à leur capacité d'attraction commerciale.

Enfin, nous comprenons que dans le contexte actuel de crise et de récession économique il serait intéressant d'analyser quels sont les facteurs de compétitivité des centres commerciaux et leurs stratégies de croissance dans un environnement qui ne favorise pas la consommation.

## **Les conclusions**

Les principaux objectifs de cette recherche étaient d'analyser le profil des utilisateurs des centres commerciaux de Tanger, et d'étudier les facteurs d'attractivité commerciale de cette forme de distribution commerciale. Avec cette recherche exploratoire nous avons cherché à faire une première approche des facteurs commerciaux les plus importants pour ce type de distribution.

En relation avec le profil de l'utilisateur des centres commerciaux, les résultats montrent que la plupart ces derniers sont des familles avec enfants et des jeunes étudiants qui visitent le centre plusieurs fois par mois, et ils ne prennent pas beaucoup de temps pour y accéder. Ces résultats montrent que l'environnement interne est un facteur pertinent dans l'attractivité commerciale, conforme aux recherches de (Klaus Wertenbroch, 2002, et Justin Paul, 2015) Cela est dû à la considération des utilisateurs à l'espace et à l'atmosphère quand ils décident d'acheter ou d'y aller au centre commercial, ils sont motivés par le fait que le centre a une bonne accessibilité et offre une ambiance et une atmosphère attrayante et agréable. Conclut que l'accessibilité est un facteur d'attractivité commerciale qui a un grand poids. Notre étude met également en évidence l'importance des activités de marketing comme facteurs d'attraction commerciale comme susdit par (Justin Paul 2015 ; Mohammed Ismail El-Adly, 2007),

Cependant, avec moins d'importance à l'assortiment et à la variété commerciale.

Par contre, notre étude montre une importance inférieure par les consommateurs pour l'assortiment comme facteur d'attractivité. En ce sens, nous pouvons conclure que, dans l'environnement concurrentiel actuel, la variable d'attractivité commerciale est l'accessibilité et l'environnement interne, par contre l'assortiment perd un peu le poids. Ceci est d'un grand intérêt pour les gestionnaires et les directeurs de centres commerciaux au Maroc, qui devraient renforcer précisément les autres variables analysées – l'assortiment et la variété commerciale et les variables marketing pour attirer consommateurs.

## **Bibliographie**

- AMPOC (2014) (Asociación Marocaine de Protection et d'Orientation du Consommateur), Le consommateur marocain et les centres commerciaux.
- Arentze T. A., Oppewal H., Timmermans H. (2005), "A Multipurpose Shopping Trip Model to Assess Retail Agglomeration Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 42, Núm. 1.
- Arun Kumar Kaushik, Zillur Rahman (2015), "Self-service Innovativeness Scale: Introduction, Development and Validation of scale Service Business" 08/2015.
- Dridi B., Fardeau ML., Ollivier B. (2012), "Methanomassiliococcus luminyensis gen. nov., sp. nov., a methanogenic archaeon isolated from human faeces".
- Fernández Cristina, Vega José A., Fonturbel Teresa (2013), "Shrub resprouting response after fuel reduction treatments: Comparison of prescribed burning, clearing and mastication", *Journal of Environmental Management* 177 (2013) 235-241.
- De Juan (2004), "Why do People Choose the Shopping Malls? The Attraction Theory Revisited: A Spanish Case", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol.17.
- De Juan M. D., Rivera J. (2015), "Los determinantes de la atracción comercial", *Insula: revista de letras y ciencias humanas*, ISSN 0020-4536, N° 825, 2015, págs. 32-35

- Dennis C. D., El-Adly M. (2007), "Shopping Mall Attractiveness: a Segmentation Approach", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35, Núm.11.
- Gang Wang In-Sue Oh Stephen H. Courtright Amy E. Colbert (2011), "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *The law of gravity Psychology, Applied* 33 out of 76 | *Management* 79 out of 185.
- Jasper A. Vrugt, Hoshin V. Gupta, Willem Bouten, Soroosh Sorooshian (2003), "A Shuffled Complex Evolution Metropolis algorithm for optimization and uncertainty assessment of hydrologic model parameters".
- Jennrich B. and Satorra A. (2014), "the Nonsingularity of g in Covariance Structure Analysis of Nonnormal Data, *Psychometrika*", 79 51-59.
- Joseph F. Hair jr, Mary Wolfinger Celsi (2015), "Business research methods".
- José Luis Munuera Alemán, María Moreno Moya, Francisco José Molina Castillo, Marcelo Gatterman Perin (2008), "Apuntes sobre la innovación y el desarrollo de los nuevos productos en España y Murcia", *Gestión: revista de economía*, ISSN 1137-6317, N.º. 44, págs. 11-19.
- Jonathan Pumplin (2002), "New Generation of Parton Distributions with Uncertainties from Global QCD Analysis", *Journal of High Energy Physics*, Volume 2002, 9 August, JHEP07.
- Justin Paul (2015), "Development of marketing mix has received considerable academic and industry attention. The most concerted criticism has come from the services marketing area. Masstige Marketing Redefined and mapped: Introducing a Pyramid Model and MMS Measure", *Marketing Intelligence & amp Planning* 08/2015, Vol. 33(5), pp. 691 – 706.
- Klaus Werthenbroch, Bernd Skiera (2002), "Measuring Consumers' Willingness to Pay at the Point of Purchase", *Journal of Marketing Research*, May, Vol. 39, No. 2, pp. 228-241.
- Kuwata Y. (2009), "Real-Time Motion Planning With Applications to Autonomous Urban Driving"; Dept. of Aeronaut. & Astronaut., Massachusetts Inst. of Technol., Cambridge, MA, USA.
- Liisa Uusitalo (2014), Pusa "From a customer's point of view, a strong brand may also considerably reduce the perceived risk involved in using up time for a museum visit" Pusa, S. & Uusitalo. L. *International Journal of Arts Management* 17: 1 (Fall), 18-30.
- Marsland et Cockett T. (2001), "The Mystery of Consumer Behaviour: Market Segmentation and Shoppers' Choices of Shopping Centres", *International Journal of New Product Development and Innovation Management*, Vol. 3, Núm. 3.
- Martín Romero Castillo (2015), "Elementos determinantes de la dinámica urbana en el desarrollo económico local: el caso de los centros comerciales el león", *Revista Global de Negocios*, Vol. 3, No. 5, 2015, pp. 15-27.
- Mitchell J. Callan Aaron C. Kayb, Nicolas Davidenkoc, John H. Ellardd (2009), "The effects of justice motivation on memory for self-and other-relevant events", *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 45, Issue 4, July 2009, pp. 614–623.
- María Moreno Moya, José Luis Munuera Alemán (2012), "La revisión del conocimiento en los nuevos productos: el papel mediador de la creatividad y la velocidad al mercado", *Revista española de investigación de marketing*, ISSN 1138-1442, Vol. 16, N.º 1, 2012, pp. 59-86.
- Mohammed Ismail El Adly, (2007), "Shopping malls attractiveness: a segmentation approach", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 Iss: 11, pp.936 – 950.
- Odekerken-Schröder G.; K. de Wulf y P. Shumacher (2003), "Strengthening Outcomes of Retailer-Consumer Relationships. The Dual Impact of Relationship Marketing Tactics and Consumer Personality", *Journal of Business Research*, Vol. 56, Núm. 3.
- Serido J., Shim S. & Tang C. (2013), "After the Global Financial Crash: Individual Factors Differentiating Young Adult Consumers' Trust in Banks and Financial Institutions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, pp. 26-33.
- Ryan J. Felling, Harvey S. Singer (2011), "Neurobiology of Tourette Syndrome: Current Status and Need for Further Investigation", *The Journal of Neuroscience*, 31 August, 31(35).
- Zuleica Maria Patricio, Maria Regina Silvério Sistematização (2011), "De estratégias de ensinar-aprender pesquisa na graduação", PATRÍCIO Z.M. et al. Systematization of strategies for teaching-

learning research in an undergraduate course. *Interface - Comunic. , Saude, Educ.*, v.15, n.39, p.1159-72, out./dez. 2011.

Sema Sakarya, Molly Eckman, Karen H. Hyllegard (2007),” Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets”, *Vol. 24, Iss: 2*, pp. 208 – 238.

Valle Steven M. (2006), *Planning Algorithms*.



## Déconstruction du plafond de verre et performance d'entreprise : Un cadre d'analyse

Faïrouz NAJI

Université Chouaib Doukkali El Jadida, Maroc

Mohand Amokrane SAIBI

IAE Renne, France

naji\_fairouz@hotmail.com

### Résumé

*Aujourd'hui encore et presque partout dans le monde, les femmes se heurtent à une barrière appelée « plafond de verre », qui freine la progression de leur carrière. Une barrière invisible mais dont les conséquences sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, sont, quant à elles, bien visibles. Il s'agit dans cet article de questionner, au-delà des considérations juridiques et éthiques, la validité de l'argument de la féminisation des instances de direction et son impact positif sur la performance de l'entreprise. Pour cela, nous analysons l'émergence de la théorie de la masse critique et son pouvoir d'agir comme catalyseur de la performance puis nous illustrons cette corrélation avec les résultats, que nous critiquons, des principales études sur la question. Nous appuyons notre analyse théorico-empirique avec les résultats obtenus auprès de notre échantillon de 127 hommes et femmes travaillant dans des entreprises privées, toutes tailles et tous secteurs confondus. Ce travail interroge également la justesse de la spéculation autour des femmes et performance.*

### Mots-clés

*plafond de verre, performance, masse critique, égalité professionnelle.*

### Abstract

*Almost all over the world and to date, women still face a barrier called "glass ceiling", impeding their carrier's progression. An invisible barrier but whose impact on workplace equality is clearly visible. This paper question, beyond the legal and ethical considerations, the validity of the argument of the feminization of top-level management and its positive impact on firm performance. To that end, we analyze the emergence of the theory of critical mass and its role as a catalyst to help improve the firm performance. Then we illustrate this correlation with the results, we criticized, of the main studies on that issue. Our theoretical and empirical analysis is supported by our sample results, 127 men and women 127 men and women working in private enterprises of all sizes and all sectors responded to our survey. This work addresses, also, the accuracy of speculating about women and performance.*

### Key words

*glass ceiling, performance, critical mass, workplace equality.*

### Classification JEL

*J 24, J 71, L 25.*

## Introduction

La performance est une notion polysémique, ambiguë, apparue au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle<sup>1</sup> et qui depuis a connu plusieurs évolutions, sans cesser d'être controversée.

Pour la définir, nous retiendrons la transposition qui en a été faite de l'anglais au français et qui a été adoptée en gestion ; la performance « contient à la fois : l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62).

Multidimensionnelle, s'inspirant de plusieurs approches et mesurée par une variété d'indicateurs, la performance est un construit (Lenz, 1981). Un construit qui dépend de la stratégie adoptée par l'entreprise.

Le propos de cette section est d'analyser le lien entre présence des femmes dans les hautes sphères de pouvoir et de décision des instances de direction des entreprises et leur performance.

Dans un premier temps, nous discutons de l'émergence de la théorie de la masse critique. Il s'agit, dans un second temps, de questionner, au-delà des considérations juridiques et éthiques<sup>2</sup>, la validité de l'argument de la féminisation des instances de direction et son impact positif sur la performance de l'entreprise. Pour cela, nous analyserons d'une part l'émergence de la théorie de la masse critique et son pouvoir d'agir comme catalyseur de la performance puis nous illustrerons cette corrélation avec quelques résultats empiriques. Nous appuyons notre analyse théorico-empirique avec les résultats obtenus auprès de notre échantillon de 127 hommes et femmes travaillant dans des entreprises privées, toutes tailles et tous secteurs confondus. Finalement, nous nous interrogerons sur la justesse d'un tel raisonnement.

Chrétien et al (2005) ont souligné que la relation entre la présence des femmes dans le top management et la performance de l'entreprise constitue un phénomène encore méconnu. Allant même, jusqu'à la qualifier de véritable « boîte noire ». À travers une lecture critique des principales études qui se sont intéressées à cette problématique, nous espérons éclairer « cette boîte noire ».

### 1. De la théorie du Tokenism à celle de la masse critique

Faire progresser le taux des femmes dans les instances de décision et dans les postes de direction s'inspire de la théorie de la masse critique, concept emprunté à la physique. Selon cette théorie, une certaine proportion de femmes dans les postes de décision est nécessaire, pour qu'elles puissent avoir un poids conséquent sur la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Son apparition dans la langue française était liée au contexte des courses de chevaux où était jugée la performance du cheval et le résultat de la course.

<sup>2</sup> Sur ce point voir *Les femmes et le travail – axes d'émancipation* (Brigitte Lestrade, Sophie Boutillier, dir.), Editions l'Harmattan, 2004 (ndlr).

La masse critique détermine la nature de la perception des femmes et influe sur leur rendement et sur leur contribution à la performance de l'entreprise.

Une grande partie de la littérature traitant de la théorie de la masse critique repose, en partie, sur les premiers travaux<sup>1</sup> de Kanter (1977).

Kanter a identifié quatre groupes, sur la base des représentations proportionnelles variées des types sociaux :

- Les groupes uniformes (*uniform groups*), dans lesquels un seul type social est prédominant, tous les membres du groupe ont en commun une caractéristique particulière telle que le sexe, la race ou l'origine ethnique. Le ratio de ce groupe est 100%:0%.
- Les groupes à minorité émergente (*skewed groups*), dans lesquels il existe un type social prépondérant par rapport à un autre. Le groupe minoritaire est constitué d'un membre isolé ou de membres tellement minoritaires qu'ils sont presque isolés. Cette position ne leur permet pas d'avoir une quelconque influence ou de former des alliances. Kanter a utilisé le terme « tokens » pour nommer la catégorie de personnes minoritaires et parfois même isolées dans un groupe où domine et contrôle une différente catégorie. Les groupes à minorité émergente présentent un ratio pouvant atteindre environ 85%:15%.
- Les groupes à minorité affirmée (*tilted groups*), sont caractérisés par des distributions numériques moins extrêmes. Les membres minoritaires qui s'y trouvent sont en position pour forger des alliances, des coalitions et peuvent influencer sur la culture du groupe. Les tokens commencent à être des individus différents les uns des autres et différents du type dominant. Le ratio de ce groupe est 65%:35%.
- Les groupes équilibrés (*balanced groups*), les interactions entre les membres ne dépendront plus du type social mais d'autres facteurs, personnels ou structurels. Ces groupes présentent un ratio entre 60%:40% et 50%:50%.

Dans son analyse concernant les interactions entre le type social des femmes et celui des hommes au sein de l'entreprise, Kanter les a assimilés à celles se produisant dans le second groupe ; le groupe à minorité émergente. Le terme symbolique de « tokens » reflète le statut de femmes, qui bloquées par le plafond de verre atteignent rarement les hautes sphères de décision, dominées par la large catégorie d'hommes.

Kanter est partie du principe qu'une répartition inégale des types sociaux au sein de l'entreprise engendre un certain nombre de perceptions des membres d'une minorité par les dominants. À savoir la visibilité, la polarisation et l'assimilation. Les perceptions sociales de ces minorités, au sein d'un groupe dominant, expliquent en partie leur comportement.

- Constituant une faible proportion numérique, les femmes dans les hautes sphères de décision surprennent, ce qui accroît l'attention qui leur est portée. Cette visibilité exacerbe les attentes concernant le rendement des tokens. Kanter a toutefois, souligné que cette attention portée au type social minoritaire décline quand la proportion des membres le constituant augmente.

---

<sup>1</sup> En 1977 Rosabeth Moss Kanter a publié son étude pionnière «Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women».

- La polarisation ou la tendance à exagérer les différences. La présence de tokens ayant des caractéristiques différentes de celles du groupe numériquement dominant, accentue la prise de conscience de ce dernier des points communs des membres qui le composent et les dissemblances qui le séparent des membres de l'autre groupe. Dans ce contexte, les frontières sont renforcées et les disparités accentuées entre les deux types sociaux. Les tokens risquent plus facilement l'exclusion, l'isolement et ne sont pas en mesure de lutter contre les stéréotypes les visant.
- L'assimilation consiste à déformer les caractéristiques du token pour l'incorporer et l'adapter au type social dominant, considéré comme le cas général. Ce phénomène perceptuel conduit les femmes à se conformer à des rôles préétablis pour qu'elles puissent répondre aux attentes que le type social dominant exige d'elles.

Le facteur du nombre détermine donc les dynamiques d'interactions entre le groupe minoritaire des femmes et le type social dominant, représenté par le groupe majoritaire des hommes. Ce facteur est à l'origine des pressions qu'imposent les dominants sur les tokens. Cependant, au fur et à mesure que la proportion de femmes dans un groupe augmente, elles peuvent, former des coalitions, se soutenir mutuellement et avoir un effet sur la culture du groupe.

Dans ses travaux, Kanter n'a pas utilisé l'expression « masse critique », mais le passage du statut de groupe à minorité émergente à celui de groupe à minorité symbolise l'atteinte d'une masse critique.

Ce passage ne peut être réalisé que si les femmes réussissent à briser le plafond de verre auquel elles se heurtent. Selon Kanter, un groupe social donné doit représenter au moins le tiers d'un groupe plus large, pour avoir un réel impact sur le comportement du groupe dominant et influencer la décision collective.

Ce n'est qu'en 2006, que l'expression masse critique fut introduite grâce aux travaux<sup>1</sup> de Kramer et al. Leur étude complète et élargit les recherches antérieures sur la contribution des femmes à la performance, à l'influence du nombre sur cette contribution.

Dans cette recherche, basée sur des entretiens avec une cinquantaine de dirigeants<sup>2</sup>, Kramer et al. ont démontré qu'une masse critique de trois femmes ou plus peut provoquer un changement fondamental au sein du conseil d'administration et améliorer la gouvernance et la performance de l'entreprise.

L'étude de Kramer et al. a conclu que lorsque trois femmes ou plus siégeaient dans une instance de décision ensemble, elles ne sont plus vues comme une curiosité, leur présence devient normale. Elles font partie du groupe à part entière et ne sont plus considérées comme « *outsiders* ». Il n'est plus question du point de vue féminin isolé, les femmes commencent à être traitées comme des membres influents, ayant différentes personnalités, différentes préoccupations, différents points de vue.

---

<sup>1</sup> L'étude « Critical Mass on Corporate Boards : Why Three or More Women Enhance Governance » conduite par Kramer et al., a introduit la notion de masse critique dans les conseils d'administration considérés comme haute instance de décision .

<sup>2</sup> Entreprises du classement Fortune 1000.

Ainsi, avoir trois femmes ou plus dans une instance dirigeante, crée une masse critique où les femmes ne sont plus considérées comme des « tokens ». Les résultats des entretiens menés par Kramer et al ont recensé trois principaux avantages à cette situation.

- Les femmes mettent en œuvre un management collaboratif qui profite à la dynamique de l'équipe et au fonctionnement de l'organisation. Elles favorisent une qualité d'écoute, de soutien et une efficacité de résolution des problèmes qui influent sensiblement les interactions et décisions du groupe.
- Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de poser des questions difficiles et d'exiger des réponses directes et détaillées.
- Les femmes prennent en considération les idées et préoccupations des différentes parties prenantes et participent ainsi, à élargir le contenu des discussions de conseils d'administration et à ouvrir la voie à de nouveaux enjeux et perspectives.

Plusieurs enquêtes font écho à ces recherches et mettent en exergue l'impact qu'ont les femmes sur la performance de l'entreprise, quand elles dépassent, en nombre significatif, le plafond de verre. Nous avons sélectionné et retenu celles qui nous ont paru les plus intéressantes.

## **2. Performance et féminisation des hautes sphères de décision : quelques résultats empiriques**

### ***2.1. Corrélation performance des entreprises et présence des femmes dans les instances de décision***

Plusieurs recherches se sont intéressées à la relation entre la performance de l'entreprise et la présence de femmes dans les instances de direction. Nous avons sélectionné, dans le tableau suivant, celles qui ont été le plus plébiscitées. Nous avons brièvement cité leurs conclusions et avons tenté de souligner leurs limites.

Malgré leurs différentes limites, ces études qui couvrent plus d'une décennie s'accordent sur l'influence positive qu'à la présence de femmes dans les instances de direction, sur la performance de l'entreprise. Toutefois, leurs résultats, que nous avons recensés ci-dessus, n'ont pas précisé de seuil de représentativité des femmes pour que leur impact soit significatif.

Ainsi, nous avons estimé opportun d'illustrer empiriquement l'effet du seuil de représentativité qualifiée de masse critique, à la fois sur la performance financière et celle organisationnelle de l'entreprise.

Tableau 1. Synthèses des principales études sur la relation entre la performance de l'entreprise et la présence de femmes dans les instances de direction, conclusions et limites

| Études  | Conclusions   | Limites   |
|---|---|---|
| Schrader et al. (1997)<br>Etude menée auprès d'un échantillon de 200 très grandes entreprises américaines. Exploitation de quatre mesures différentes de la performance financière (le ROS, le ROA, le ROI et le ROE <sup>1</sup> ).  | Les entreprises avec un taux élevé de féminisation des postes d'encadrement réalisent une plus grande performance financière.   | Aucune corrélation n'a été établie entre le taux de féminisation des postes de direction et la performance. La faible présence des femmes à ces postes en cette période ne permet pas l'obtention de résultats statistiquement significatifs. |
| Welbourne (1999)<br>Etude longitudinale auprès d'une cohorte spécifique d'entreprises au moment de leur introduction en bourse.   | La présence de femmes au sein de l'équipe dirigeante au moment de l'introduction des entreprises en bourse a un effet positif sur la performance à court et long terme (trois ans).   | Les Marchés boursiers dépendent de tendances conjoncturelles. Les Résultats sont, donc, uniquement exploratoires.   |
| Adler (2001)<br>Etude longitudinale, menée entre 1980 et 1998 auprès de 215 grandes entreprises américaines (Classement Fortune 500) <sup>2</sup> .<br>Méthode de scoring sur la base de trois ratios de la rentabilité (bénéfices sur chiffre d'affaires, bénéfices sur capitaux propres, bénéfices sur actifs). | Les entreprises qui ont promu le plus de femmes connaissent une meilleure rentabilité.<br>La présence des femmes dans le top management ne nuit pas à la performance et contribue à l'amélioration de la rentabilité.   | Ces entreprises peuvent avoir été plus rentables que d'autres avant que les femmes soient promues. Les résultats doivent être confirmés sur une plus longue durée.  |
| Catalyst (2004)<br>Etude longitudinale entre 1996 et 2000 auprès d'un échantillon de 353 entreprises (Classement Fortune 500) La mesure de la performance s'est faite sur la base du ROE et du rendement global pour l'actionnaire TSR)   | Les entreprises avec un pourcentage élevé de féminisation des équipes de direction sont plus performantes que celles qui intègrent moins de femmes dans leurs équipes.<br>Les entreprises les plus performantes ont des équipes de direction en moyenne plus féminisées ce qui induit la réciprocity de la corrélation. | La relation de corrélation est établie mais la relation de causalité ne l'est pas.  |
| Smith et al. (2005)<br>Etude longitudinale entre 1992 et 2001 sur un échantillon des 2500 plus grandes entreprises danoises.  | la féminisation des organes de direction a un effet positif significatif sur la performance financière.   | Les auteurs, après avoir déterminé l'existence de corrélation, ont également cherché à établir des relations de causalité. Cependant, les   |

<sup>1</sup> ROS, return on sales soit la rentabilité commerciale, ROA *return on assets* soit le taux de rendement de l'actif; ROI *return on income* soit le taux de rendement du capital investi ; ROE *return on equity* soit le taux de rendement des capitaux propres.

<sup>2</sup> Classement des 500 premières entreprises américaines, classées selon l'importance de leur chiffre d'affaires. Il est publié chaque année par le magazine Fortune.

|   |   |  |
|---|---|--|
| La mesure de la performance est basée sur quatre indicateurs : (valeur ajoutée/chiffre d'affaires net, bénéfice ordinaire/chiffre d'affaires net, résultat ordinaire/actif net et résultat net/actif net) |   | résultats ne sont pas concluants pour toutes les mesures de la performance.  |
| Belghiti-Mahut et Lafont (2009)<br>Etude portant sur un échantillon des 100 plus grandes entreprises cotées sur Euronext.   | La féminisation des conseils d'administration et des comités d'entreprise a un effet positif sur la performance financière des entreprises.   | Le Lien de causalité n'est pas établi mais le lien de corrélation entre la représentation des femmes au top management et la performance financière est lui, tout à fait significatif. |
| Hunt, D., Layton, D. et Prince, S. (2015)<br>Etude portant sur un échantillon de 366 entreprises publiques au Canada, Amérique Latine, Angleterre et Etats-Unis   | les entreprises favorisant la mixité ont une probabilité plus élevée de 15% de générer des bénéfices financiers supérieurs aux médianes de leur secteur national respectif  |  |
| OIT (2015)<br>Enquête réalisée au niveau mondiale   | Des conseils d'administration mixtes permettent une richesse des échanges et opinions, de mieux appréhender les attentes des clients, d'optimiser les décisions et une meilleure performance organisationnelle et financière. | Cette enquête réalisée au niveau internationale est uniquement axée sur les plus grandes sociétés cotées en bourse.  |

## **2.2. Chiffre trois où quand la magie opère**

Les experts de McKinsey ont développé un outil de diagnostic qui mesure l'excellence organisationnelle des entreprises. Cet outil distingue et définit neuf dimensions : direction, coordination et contrôle, responsabilité, compétences, leadership, innovation, motivation, ouverture sur l'extérieur, valeurs et environnement de travail.

Les notes allouées à ces critères d'appréciation servent à déterminer la nature du lien existant entre représentation féminine et performance des entreprises.

Pour cela, les experts ont analysé les réponses de 58240 salariés de 101 entreprises<sup>1</sup>, dans le but de découvrir s'il existe un lien entre la présence des femmes dans les instances de direction et l'excellence organisationnelle des entreprises.

À la question : « dans quelle mesure votre entreprise est-elle performante sur les neuf dimensions de l'organisation ? ». Le pourcentage des employés approuvant a varié entre les entreprises où il n'y a aucune femme dans les instances de direction et celles détenant trois femmes ou plus.

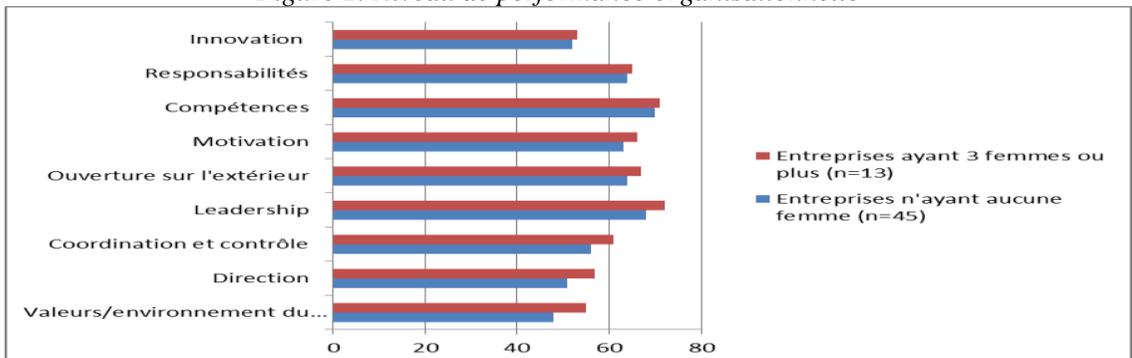
<sup>1</sup> Entreprises qui ont publié la composition de leurs instances dirigeantes.

Figure 1. Outil de mesure de la performance organisationnelle



Source : McKinsey&Compagny (2007, 2008)

Figure 2. Niveau de performance organisationnelle



Source : McKinsey & Compagny (2007, 2008)

Les résultats sont sans équivoque, puisque les entreprises, ayant trois femmes ou plus aux fonctions de direction recueillent un score moyen, sur chacun des 9 critères, plus élevé que celles qui n'en ont aucune. La féminisation des instances de direction est donc un atout organisationnel majeur.

Une recherche faite au Canada s'est penchée sur les effets de la composition du conseil d'administration sur son fonctionnement.

Le tableau comparatif démontre clairement les effets positifs de la féminisation du conseil d'administration. La présence de trois femmes et plus dynamise le fonctionnement de ce dernier et accroît son efficacité et son efficience.

*Tableau 2. Fonctionnement des conseils d'administration selon leur composition*

| % des conseils qui assume les responsabilités suivantes                          | Conseils composés seulement d'hommes | Conseils composés de 3 femmes et plus |
|--|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Les questions de gouvernance   | 76%                                  | 91%                                   |
| Vérification de l'intégrité de l'information financière                          | 74%                                  | 91%                                   |
| Evaluation de l'atteinte des objectifs par la direction                          | 74%                                  | 91%                                   |
| Assurer une communication efficiente entre l'entreprise et les parties prenantes | 71%                                  | 86%                                   |
| Se dote de lignes directrices pour les conflits d'intérêts                       | 68%                                  | 94%                                   |
| Vérifie la réalisation de la stratégie de l'entreprise                           | 66%                                  | 94%                                   |
| Détermine des objectifs pour mesurer les performances de la direction            | 58%                                  | 80%                                   |
| Identifie des critères pour mesurer l'efficience de la stratégie                 | 45%                                  | 74%                                   |

*Source : d'après Champoux-Paillé (2010).*

L'augmentation du nombre de femmes y siégeant induit une plus grande diversité de compétences, d'expériences, d'opinions, d'objectifs et de stratégies, d'où une meilleure gouvernance. Une meilleure gouvernance conduit, automatiquement, à de meilleurs résultats, d'où une amélioration de la performance de l'entreprise.

Au total, les résultats des recherches que nous avons cités, confirment, à l'unanimité, que l'écart de performance entre les entreprises devient significatif lorsque le nombre de femmes siégeant dans les instances de décision, atteint une masse critique de trois et plus. Une corrélation positive lie, donc, performance et féminisation du corps dirigeant.

Nous rappelons que corrélation n'équivaut pas à causalité mais cela ne diminue pas pour autant la valeur ajoutée qu'une masse critique de trois femmes et plus apporte à l'entreprise et ce tant au niveau organisationnel, qu'au niveau financier. Ainsi, en permettant aux femmes de dépasser le plafond de verre, l'entreprise gagne un véritable atout concurrentiel.

### **3. Marché de travail marocain : une investigation empirique**

#### **3.1. Méthodologie**

La finalité de cette enquête est d'une part de procéder, au sein de la sphère professionnelle, à une analyse factuelle de la situation des hommes et femmes au travail. D'autre part, de

recueillir l'opinion de nos répondants sur la corrélation entre performance d'entreprise et présence des femmes dans les hautes sphères de direction.

Pour répondre à cet objectif, nous nous sommes basés sur une enquête qualitative par questionnaire semi-directif. Nous avons préféré ne pas nous limiter à un secteur d'activité en particulier, afin de rechercher la plus grande diversité des entreprises et en l'occurrence des personnes interrogées. Pour la taille des entreprises, nous avons ciblé les petites, moyennes et grandes, parce que le plafond de verre est un problème commun à toutes les catégories. La seule limite que nous nous sommes imposée a été de nous restreindre au secteur privé, et ne pas inclure le secteur public, qui est régi par différentes normes.

En outre, pour se rapprocher d'un échantillon représentatif et afin de cibler des entreprises de toutes tailles et tous secteurs confondus, nous avons opté pour l'administration du questionnaire en ligne grâce au logiciel « Google documents ». Méthode qui facilite l'obtention de réponses et garantit une multiplicité et une variabilité des résultats.

Les données obtenues ont ensuite été intégrées dans le logiciel « Xlstat », à partir duquel, nous avons extrait l'ensemble des résultats que nous présenterons et analyserons ci-après. Cette extraction n'a été effectuée qu'après la codification et le nettoyage de notre base de données en supprimant les données aberrantes et incomplètes. Après épuration, notre échantillon total est de 127 personnes dont 46% d'hommes et 54% de femmes.

### 3.2. Résultats et leur analyse

La première question que nous nous sommes posées était de savoir si le marché du travail offrait les mêmes chances aux hommes et aux femmes pour réussir une carrière.

Figure 3. Égalité des chances offertes sur le marché du travail marocain

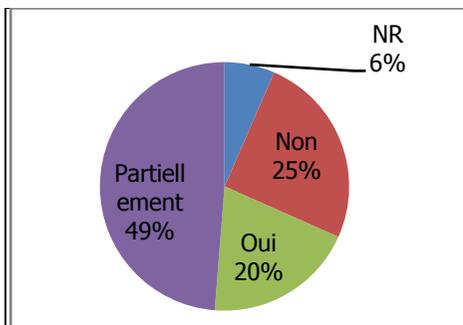


Tableau 3. Réponses par genre

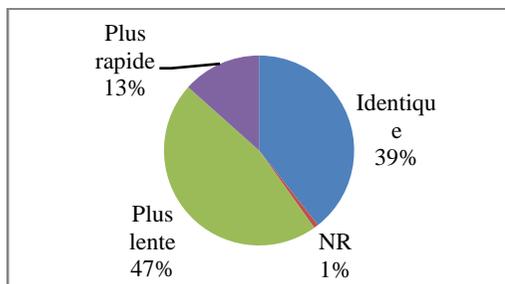
|               | Femmes (%) | Hommes (%) |
|---------------|------------|------------|
| NR            | 6          | 7          |
| Non           | 28         | 22         |
| Oui           | 10         | 29         |
| Partiellement | 56         | 42         |

Les populations féminine et masculine estiment que le marché de travail n'offre que, partiellement, les mêmes chances aux hommes et femmes pour la réussite de leur carrière (respectivement 56%,42%).

En outre, il est intéressant de noter qu'au sein de la population féminine, la proportion de celles ayant répondu par la négative est presque trois fois supérieure à celle ayant répondu par l'affirmative.

Nous avons, ensuite demandé à nos répondants d'évaluer les perspectives d'évolution des femmes, en comparaison avec les hommes, dans leurs entreprises.

*Figure 4. Évolution de la promotion des femmes en comparaison avec les hommes*



*Tableau 4. Perception, selon le genre*

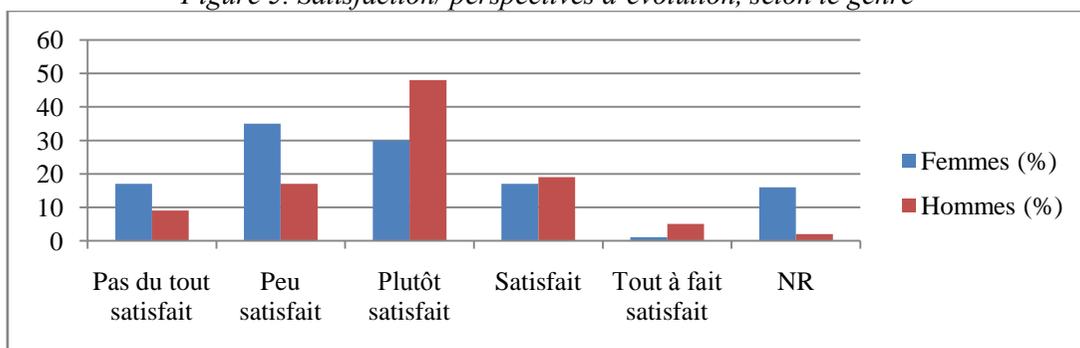
|             | Femmes (%) | Hommes (%) |
|-------------|------------|------------|
| Identique   | 33         | 47         |
| NR          |            | 2          |
| Plus lente  | 64         | 26         |
| Plus rapide | 3          | 26         |

La majorité (47%) de notre population totale estime que l'évolution des femmes au sein de leurs entreprises est plus lente que celle des hommes.

Les femmes sont 64% à juger qu'elles évoluent moins rapidement que les hommes et presque deux fois moins à penser que leur progression est identique à celle des hommes. Elles ne sont que 3% à estimer que les femmes évoluent plus rapidement. Au sein de la population masculine, ils sont 47% à penser que femmes et hommes évoluent de façon analogue.

Toujours en lien avec les perspectives d'évolution, nous avons estimé intéressant de sonder le degré de satisfaction les concernant.

*Figure 5. Satisfaction/ perspectives d'évolution, selon le genre*



Les hommes, sont, globalement, plutôt satisfaits (48%) des perspectives d'évolution qui leur sont offertes. Les femmes quant à elles, sont, pour la plupart, peu satisfaites (35%).

De plus, nous nous sommes interrogés si au sein des entreprises de nos répondants, la présence des femmes dans les hautes sphères de la direction est-elle égalitaire à celle des hommes.

Pour la grande majorité des hommes et des femmes et des hommes de notre population (61%), les femmes ne sont pas autant présentes que les hommes dans les hautes sphères hiérarchiques.

Figure 6. Existence d'une répartition égalitaire des femmes et des hommes dans les hautes sphères de la direction

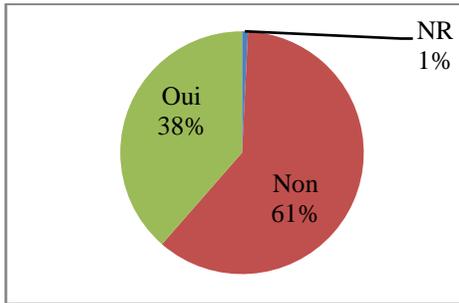


Tableau 6. Réponses ventilées par genre

|     | Femmes (%) | Hommes (%) |
|-----|------------|------------|
| NR  |            | 2          |
| Non | 64         | 57         |
| Oui | 36         | 41         |

La proportion de femmes à avoir répondu par la négative, est de 64% et celle des hommes de 57%.

Nous avons estimé, ici, opportun de connaître la nature des obstacles qui maintiennent les femmes dans une position subalterne par rapport à leurs homologues masculins.

Tableau 7. Motifs de l'inégalité d'accès aux opportunités de carrière offertes par le marché de travail

| Modalités  | Réponses | Genre% |        |
|--|----------|--------|--------|
|  |          | Femmes | Hommes |
| Le fait que les femmes accèdent à des postes à responsabilités n'est pas toujours bien accepté par la société          | Non      | 78     | 90     |
|  | Oui      | 22     | 10     |
| L'impact du travail des femmes sur la performance de l'entreprise est moins reconnu que celui des hommes               | Non      | 70     | 86     |
|  | Oui      | 30     | 14     |
| Les femmes consacrent davantage de temps à leurs enfants et à leur foyer que les hommes                                | Non      | 74     | 90     |
|  | Oui      | 26     | 10     |
| Les Entreprises ne sont pas assez souples pour permettre aux femmes de concilier vie de famille et vie professionnelle | Non      | 62     | 81     |
|  | Oui      | 38     | 19     |
| La compétence des femmes n'atteindra jamais celle des hommes   | Non      | 97     | 95     |
|  | Oui      | 3      | 5      |

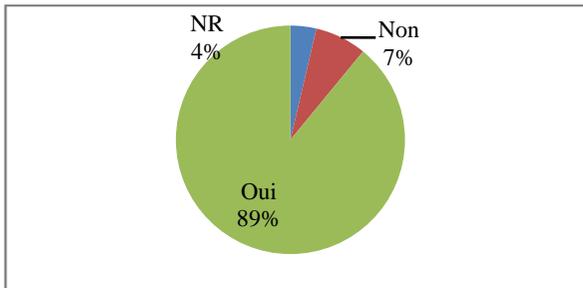
L'inégalité des chances offertes aux hommes et femmes est expliquée, en premier lieu, par le manque de souplesse des entreprises concernant la conciliation des temps de vie. 38% de notre effectif féminin et 19% de celui masculin citent cette variable. En deuxième lieu, les populations féminine et masculine mettent en cause le fait que l'impact du travail des femmes

sur la performance de l'entreprise est moins reconnu que celui des hommes (30% des femmes et 14% des hommes avancent cette raison).

Il apparait, donc, clairement, que sphère professionnelle n'est pas porteuse des mêmes opportunités pour les hommes et les femmes, ceci au détriment de ces dernières. En effet, les femmes continuent à être bloquées par un plafond de verre qui freine leur avancement.

Par ailleurs, nous avons demandé aux managers de notre population si la présence de femmes dans des postes à responsabilité dans leurs équipes améliorerait la performance de cette dernière.

*Figure 8. Contribution des femmes responsables à la performance de l'équipe*



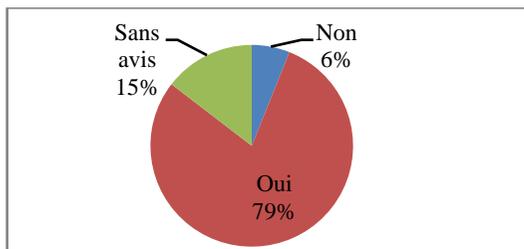
*Tableau 8. Réponses par genre*

|     | Femmes (%) | Hommes (%) |
|-----|------------|------------|
| NR  | 3          | 4          |
| Non | 6          | 11         |
| Oui | 91         | 85         |

L'écrasante majorité de notre effectif 89% (contre 7% à avoir répondu par la négative) estime que la présence des femmes dans les postes à responsabilité dans une équipe améliore la performance globale. Nos deux populations masculine (85%) et féminine (91%) s'accordent sur ce point.

Finalement, nous nous sommes posé la question de savoir si la présence des femmes dans les hautes sphères de direction contribue-t-elle à la performance globale de l'entreprise.

*Figure 9. Présence des femmes dans les hautes sphères et performance globale de l'entreprise*



*Tableau 9. Réponses par genre*

|           | Femmes (%) | Hommes (%) |
|-----------|------------|------------|
| Non       | 5          | 9          |
| Oui       | 81         | 76         |
| Sans-avis | 15         | 15         |

La plus grande partie de notre population 79% (contre uniquement 6% à avoir répondu par la négative) estime que la présence des femmes dans les hautes sphères de direction contribue à la performance des entreprises.

Ainsi que ce soit au niveau d'une équipe ou au niveau global de l'entreprise, la présence des femmes dans les postes de décision a un impact positif sur la performance organisationnelle mais elles continuent à faire l'objet de traitement inégalitaire dans la sphère professionnelle.

Cette conclusion faite, nous nous posons la question de savoir si chercher à prouver l'impact de la féminisation des instances de direction sur la performance des entreprises ne constitue pas, en soi, un déni du principe d'égalité.

#### **4. Femmes et performance : spéculation incongrue**

Nous précisons d'emblée notre position qui est claire et sans équivoque: chercher à prouver par tous les moyens que la féminisation des organes de direction est rentable à l'entreprise pour justifier la promotion des femmes est une remise en cause flagrante du droit fondamental de l'égalité entre elles et les hommes et conduit à prendre le risque d'élargir le fossé des inégalités les séparant. À ce sujet, nous reprenons ce qu'a dit Ferrary (2010, p.181) : « L'une des explications à la perpétuation de ces inégalités est que les acteurs sociaux et politiques qui revendiquent la mixité dans les entreprises mobilisent le principe de justification qui diffère de celui des décideurs économiques dont dépend la mise en œuvre de cette mixité. Les premiers font appel à un principe de justification d'ordre moral, celui de l'égalité des citoyens. Les seconds mobilisent un principe de justification d'ordre économique, relevant de la croissance et de la rentabilité des entreprises ». Si une corrélation positive est établie entre performance et présence féminine, l'entreprise présentera une justification économique à l'adoption de dispositifs et pratiques d'égalité. Si, par contre la corrélation est négative, il y'aura également justification d'ordre économique de la discrimination.

Donner aux femmes les moyens de briser le plafond de verre et favoriser leur avancement devrait être une préoccupation éthique et morale qui répondrait au principe d'égalité et ne devrait en aucun cas dépendre de considérations économique-financières ou autres. Les textes législatifs nationaux, internationaux et les modifications successives des constitutions et des législations ont consacré l'égalité hommes femmes dans tout le champ professionnel. Ces lois ont visé à assurer, aussi bien, une égalité de traitement qu'une égalité des chances, prohibant ainsi toute pratique discriminatoire sortant de ce cadre. Si nous nous référons à la définition large de la discrimination donnée par la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et qui est « toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe dans les domaines politique, économique, social, culturel et civil ou dans tout autre domaine », nous concluons que lier la présence des femmes dans les instances de décision et postes de direction à la nature de leur impact sur la performance de l'entreprise est une distinction de traitement fondée sur le sexe. À compétences égales, hommes et femmes devraient pouvoir avoir les mêmes chances d'évolution. Cette justification d'ordre économique n'est, donc, qu'une justification subtile de la discrimination dont sont victimes les femmes. Constituant une sérieuse entrave à l'avancement de l'égalité entre les femmes et les hommes, elle devrait être remise en cause.

Par ailleurs, conditionner l'application d'un principe universel qu'est l'égalité par les répercussions du taux de féminisation sur la performance de l'entreprise est tout simplement condamnable surtout à l'ère de l'égalité. « Ce qui nous semble remarquable dans cette controverse, ce n'est pas le caractère ambigu, voire contradictoire, des résultats selon les auteur-e-s ou l'insuffisance parfois des méthodes de recherche. Ce n'est pas non plus l'argument d'une contribution « spécifique » des femmes à la performance des entreprises. Ce registre pragmatique de justification de la présence des femmes dans l'emploi, qui se substitue à la question de la reconnaissance de leurs droits, n'est pas nouveau : dès le début du travail

salarié des femmes, les entreprises ont su tirer profit des femmes, de leurs « qualités spécifiques » ... et aussi de leurs moindres rémunérations. Ce qui nous semble plutôt remarquable aujourd'hui, c'est la récurrence de cette question en dépit des progrès de l'égalité entre les femmes et les hommes » (Laufer et Paoletti, 2010, p. 170).

Nous estimons qu'il faudrait réorienter l'objet et le but des recherches concernant les femmes et leur contribution à la performance de l'entreprise. Car, analyser l'apport de la féminisation des hauts postes et son impact positif sur la performance de l'entreprise afin de motiver les femmes est louable, l'analyser afin de motiver la décision de les promouvoir ou non est, à notre sens, non seulement blâmable mais également condamnable.

Par ailleurs, s'interroger sur la valeur ajoutée d'une certaine pratique ou dispositif et de son impact sur la performance des salarié(e)s et de manière générale sur la performance de l'entreprise est une question légitime. S'interroger sur la valeur ajoutée des femmes est une remise en cause implicite de la légitimité du principe d'égalité et de son bien-fondé.

En somme, Il faudrait arrêter les spéculations incongrues sur les performances économique-financières des femmes et concrétiser et renforcer leur accès aux hautes sphères de direction.

## **Conclusion**

Selon que l'on se place sur le plan strict des résultats empiriques ou sur le plan conceptuel et paradigmatique, l'existence d'inégalités entre femmes et hommes dans le monde du travail est un fait avéré et incontestable. L'égalité de droits, fruit d'un long processus de lutte, n'a pas garanti, à ce jour, l'absence de discriminations dans les pratiques. Notre enquête qui a couvert des entreprises privées, de secteurs et de tailles variés, au Maroc confirme ce fait.

L'observation de la situation des femmes dans la sphère professionnelle, montre qu'elle n'est pas égalitaire à celle des hommes ce qui impacte négativement l'avancement de leur carrière et ainsi prive l'entreprise d'une partie de ses compétences nécessaires à faire évoluer sa performance.

La réflexion théorique et empirique que nous avons menée sur le lien entre performance et présence des femmes dans les instances de pouvoir et de décision, nous a permis de mettre en évidence la corrélation positive qui les lie. Toutefois, nous avons statué qu'il était incongru de spéculer sur ce lien pour décider de l'ascension des femmes. Permettre aux femmes de dépasser le plafond de verre devant répondre, à notre sens, à un enjeu de méritocratie. Les compétences, hors optique genre, devraient être le seul facteur à trancher de l'avancement des ressources humaines dont dispose l'entreprise et la carrière ne devrait pas évoluer différemment selon que l'on soit un homme ou une femme.

Nous arrivons à la conclusion univoque que l'entreprise devrait, percevoir l'égalité professionnelle, rendue possible grâce à la déconstruction du plafond de verre, comme une importante opportunité et non comme une lourde charge. Une importante opportunité qui lui éviterait de gaspiller son potentiel féminin dont l'impact positif sur sa performance, au terme de cette recherche, s'est révélée édifiant.

## Bibliographie

- ADLER Roy D. (2001), « Women in the executive suite correlate to high profits », *Harvard Business Review*, Nov, p. 30.
- BELGHITI-MAHUT S. et LAFONT A.L. (2009), « Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises : une étude exploratoire », *20ème congrès de l'AGRH*, Toulouse.
- BOURGUIGNON A. (1995), « La performance, essais de définition », *Revue française de comptabilité*, n°269, juillet-août, pp. 60-65.
- CATALYST (2004), « The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity », *Catalyst Publication*.
- CHAMPOUX-PAILLÉ L. (2010), *Une masse critique de femmes au sein des conseils: Un signal fort de saine gouvernance*, MEDAC, Septembre.
- CHRÉTIEN L., ARCAND G., TELLIER G. et ARCAND M. (2005), « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°1, pp.107-128.
- FERRARY M. (2010), « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006 », *Travail, Genre et société*, n° 23, Avril, pp.181-191.
- HUNT D., LAYTON D. & PRINCE S. (2015), **Why diversity matters**, McKinsey & Company Insights and Publication, janvier.
- KANTER R. M. (1977), *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
- KRAMER V.W., KONRAD A.M. & ERKUT S. (2006), « Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance », *Wellesley Centers for Women's Publications Office*.
- LAUFER J. et PAOLETTI M. (2010), « Spéculations sur les performances économiques des femmes », *Travail, genre et société*, n°23, avril, pp.161-170.
- LENZ R.T. (1981), «Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review », *Strategic Management Journal*, Vol.2, 2, pp.131-155.
- MCKINSEY&COMPAGNY (2007), « Women Matter, la mixité, levier de performance de l'entreprise », octobre.
- MCKINSEY&COMPAGNY (2008), « Women Matter 2, le leadership au féminin, un atout pour de la performance de demain », octobre.
- OIT (2015), *Femmes d'affaires et femmes cadres, Une montée en puissance*, Bureau international du Travail, Genève.
- SCHRADER C.B., BLACKBURN V.B. & ILES P. (1997), « Women in management and firm financial performance: an exploratory study », *Journal of Managerial Issues*, 9, 3, pp. 355-372.
- SMITH N., SMITH V. & VERNER M. (2005), « Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms », *Discussion Paper*, n° 1708, August.
- WELBOURNE T.M. (1999), « Wall Street likes its women: an examination of women in the top management teams of initial public offerings », *Working papers series*, 07, CAHRS Cornell University.

## Impact de la performance logistique sur le comportement d'achat du consommateur

**Mustapha EL KORAICHI, Salah OULFARSI**

*Université Chouaib Doukkali El Jadida, Maroc  
oulfarsi.salah@yahoo.fr*

### **Résumé**

*La logistique est la fonction organisant les circuits des matières, autrement dit l'art de livrer, au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment. Plus précisément la logistique inclut la logistique en amont (du fournisseur vers l'entreprise), la logistique interne (au sein de l'entreprise) et la logistique aval (de l'entreprise vers le client). Quant à la performance logistique, elle se réfère au respect de la fonction logistique d'un certain nombre de principes à savoir : la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement. L'objectif de cet article est d'explorer l'impact de la performance logistique considérée du point de vue du consommateur sur son comportement d'achat dans le contexte de la grande distribution. Pour atteindre cet objectif, nous allons dans un premier temps identifier les déterminants et les variables d'influence de la performance logistique considérée du point de vue du consommateur, dans un deuxième temps évaluer l'impact de ses déterminants et variables d'influence sur le comportement d'achat du consommateur en se référant aux réflexions théoriques dans ce domaine, ce qui débouchera au final à l'élaboration d'un modèle et des hypothèses de recherche à tester par la conduite d'une étude sur le terrain.*

### **Mots-clés**

*performance logistique, comportement du consommateur, performance des entreprises.*

### **Abstract**

*Logistics is the function that organizes the circuits of materials, in other words the art of delivering, at the least cost, the right product, at the right place and at the right time. More specifically, logistics includes upstream logistics (from the supplier to the company), internal logistics (within the company) and downstream logistics (from the company to the customer). As for logistics performance, it refers to the respect of the logistic function of a number of principles namely: reliability, efficiency, responsiveness and respect for the environment. The purpose of this paper is to explore the impact of the logistic performance considered from the point of view of the consumer on his purchasing behavior in the context of large retailers. To reach this objective, we will first identify the determinants and the variables of influence of the logistic performance considered from the point of view of the consumer, in a second time evaluate the impact of its determinants and variables of influence on the consumer purchasing behavior by referring to theoretical reflections in this area, which will ultimately lead to the development of a model and research hypotheses to be tested by conducting a field study.*

### **Key words**

*logistics performance, consumer behavior, business performance.*

### **Classification JEL**

*M 31, L 2.*

## Introduction

Dans un environnement commercial très concurrentiel et où la puissance des détaillants et les exigences des consommateurs ne cessent de croître, le développement de relations à long terme avec les clients est devenu une priorité non seulement pour le succès des entreprises mais aussi pour leur survie. Dans ce contexte la logistique constitue l'un des facteurs qui contribuent à l'atteinte de cet objectif. En effet, la logistique est la fonction organisant les circuits des matières, autrement dit l'art de livrer, au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment (Sohier Joel et Sohier Devan, 2013). Plus précisément la logistique inclut la logistique en amont (du fournisseur vers l'entreprise), la logistique interne (au sein de l'entreprise) et la logistique aval (de l'entreprise vers le client). Quant à la performance logistique, elle se réfère au respect de la fonction logistique d'un certain nombre de principes à savoir : la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement. Elle contribue à la création de valeur pour l'entreprise et joue un rôle déterminant dans le comportement d'achat du consommateur, en effet, la qualité du service logistique constitue l'un des critères que les consommateurs prennent en compte pour choisir leurs fournisseurs (Lichetlé et al. 2000) et la perception et l'évaluation de la performance de ce service par le consommateur prend en considération un certain nombre de critères, il s'agit en effet :

- du niveau de disponibilité et caractéristiques des produits,
- de la politique de retours des produits,
- des caractéristiques du point de vente,
- des modalités et délai de livraison.

Nous avons constaté l'existence de peu d'études qui étudient et analysent l'impact des déterminants de la performance logistique sur le comportement du consommateur. L'objectif de cette communication est d'identifier les composantes de la performance logistique considérée du point de vue du consommateur, d'une part, et d'analyser l'influence de ces composantes sur le comportement d'achat du consommateur d'autre part.

### 1. Niveau de disponibilité et caractéristiques des produits

Le niveau de disponibilité du produit se réfère à la capacité de l'entreprise industrielle ou commerciale à satisfaire les exigences du client en temps, en quantité et en lieu (Badot et paché, 2007). Il influence la performance logistique et le comportement d'achat du consommateur, en effet, le type de marchandise offert par le distributeur influence sa réputation et les achats du consommateur, plus précisément, une plus grande variété de produits non seulement aide les distributeurs de détail à attirer plus de consommateurs, mais peut aussi les stimuler à faire plus d'achats alors qu'ils sont dans le magasin (Maria Pilar Martinez-Ruiz et al. 2010).

Parallèlement, dans l'étude sur les consommateurs montrent que les dimensions de la performance logistique en magasin de détail influencent différemment la satisfaction et le bonheur des consommateurs, il s'agit en effet de l'information sur le produit considérée comme la dimension qui exerce l'influence la plus importante, suivie d'autres dimensions qui exercent une influence de moindre importance à savoir : la rupture du stock et la gestion des étagères, la gestion des retours et la facilité de magasinage (Moez Ltifi et al. 2016).

Manzano et Plichon, (2000) distinguent deux types de produits à savoir les produits banals et les produits anormaux et soulignent que la sensibilité des consommateurs à la logistique est plus forte face à des produits anormaux qui nécessitent des dépenses plus importantes. Ils considèrent également que lorsque le consommateur ressent un besoin urgent pour se procurer un produit, il sera plus sensible à la rupture du stock et sera incité, en cas d'indisponibilité du produit, à changer de marque.

Par ailleurs, il importe d'identifier la meilleure manière par laquelle les distributeurs et les détaillants doivent gérer la perception des consommateurs en cas de rupture de stock dans les rayons. En effet, Pettibone et Wedell (2000) ont analysé les réactions des consommateurs en termes de changement de choix et la recherche a examiné aussi si les consommateurs achètent lorsqu'ils sont exposés à des ruptures de stocks (Campo, Gijbrecchts, and Nisol 2003).

### *Impact de la rupture de stock*

Un consommateur peut remarquer une rupture de stock soit après avoir décidé de choisir, par exemple pendant la transaction, le produit à choisir soit avant que toute préférence ait été formée. Anderson, Fitzsimons et Simester, (2006) ont suggéré que les consommateurs qui ne trouvent pas leur option désirée reporteront l'achat, annuleront l'ordre ou changeront de magasin. Or, on connaît moins l'effet des ruptures de stock sur les réactions des clients en termes de perceptions, de réponses émotionnelles et d'intentions futures envers le détaillant ou le distributeur. Des études antérieures ont principalement portées sur l'impact des ruptures de stocks sur les évaluations des consommateurs après la consommation (Breugelmans, Campo et Gijbrecchts, 2006, Campo, Gijbrecchts et Nisol 2000, Wilkie, Mela et Gundlach, 1998). Si les ruptures de stock représentent un sujet pertinent et un défi pour les détaillants, Le rôle de ces derniers n'a pas été ajouté ou la validation empirique est relativement rare. Nous pourrions donc formuler l'hypothèse suivante :

***H1 : Une rupture de stock connue à l'avance impacte positivement le comportement d'achat du consommateur.***

## **2. Les caractéristiques du point de vente**

Le choix d'une localisation commerciale se pose à la fois du côté du distributeur et aussi du côté du client. Mendes et Themindo (2004) définissent l'emplacement des magasins comme étant l'espace physique occupé par un magasin

La perception du temps et de l'effort pour accéder au magasin influencent la perception des consommateurs de la commodité du magasin. Par exemple, la localisation du point de vente près du lieu de résidence du consommateur réduit les coûts de transaction associés à l'achat (par exemple, les coûts de transport, le temps passé, etc.) et influence le choix du magasin (Maria Pilar Martinez-Ruiz et al. 2010). Dans le même ordre d'idée Zohr et al. (2014) considèrent que l'emplacement des magasins constitue l'un des facteurs qui influencent le choix des magasins par les clients. En effet, les clients sont fortement influencés par le temps nécessaire pour se rendre au magasin, la facilité de transport et la localisation du magasin. De même, Seyed Rajab et al. (2016) soulignent dans leur étude sur l'effet des attributs du magasin sur la valeur perçue par les clients malaisiens, que les attributs du magasin ont une

relation avec cette valeur et contribuent directement et indirectement à la fidélité du client à la marque. Dans le même ordre d'idées Friska et al. (2015) considèrent que lors du choix de la localisation du point de vente, il importe d'examiner la distance que les clients parcourent pour accéder à ce point de vente. La localisation du magasin est considérée comme un élément important qui doit être pris en compte par la stratégie marketing dans l'objectif d'attirer les clients. D'autres caractéristiques du magasin sont susceptibles d'influencer le comportement d'achat du client, il s'agit des voies de caisse et le temps d'attente qui leur est associé, la disponibilité des aides à la vente telles que les matériaux d'emballage et les caddies (Silberer et Friedemann, 2011)<sup>1</sup>

*H2. La localisation géographique du magasin influence le comportement d'achat du consommateur*

*H3. Les caractéristiques du magasin influencent le comportement d'achat du consommateur.*

### **3. La politique de retours des produits**

Bouzaabia et al. (2013) considèrent que les clients accordent de l'importance à la politique de retour de produits de l'entreprise. A cet effet, les retours constituent un autre domaine où la logistique en magasin peut faire la différence entre les entreprises concurrentes. Ils déclarent qu'un bureau de service devrait être disponible pour recevoir des marchandises non désirées ou défectueuses.

Les taux de retour varient selon les catégories et l'image de marque de produit. Les clients sont moins susceptibles de retourner un produit s'ils sont des clients fidèles d'une marque, étant donné que l'expérience antérieure avec la marque atténue l'incertitude avant l'achat (Hui Yanga et al. 2017).

Ainsi, lorsqu'une entreprise autorise le retour de marchandises achetées antérieurement, elle offre aux clients une option de valeur mesurable qui contribue à l'augmentation des recettes brutes et à la création des coûts supplémentaires pour l'entreprise (Anderson et al. 2009).

Dans le même mouvement Wood (2001) considère que le manque initial d'information expérientielle pour les consommateurs rend le choix des produits plus risqué. Une politique de retour clémente constitue un moyen permettant de minimiser ce risque. Il a constaté que les politiques de retour les plus indulgentes avaient tendance à accroître le retour des produits, et que l'augmentation des ventes générées par ces politiques était suffisante pour créer un effet positif sur les ventes nettes. Pour atteindre cet objectif, les détaillants utilisent souvent des garanties de remboursement pour réduire le risque perçu par les consommateurs au sujet de la qualité de la marque et accroître leur part de marché. L'effet de ces garanties sur la qualité perçue des produits et, en fin de compte, la préférence et le choix du produit dépend de leur valeur perçue et de leur crédibilité, liés à d'autres critères tels que le prix et la marque (Desmet, 2014).

---

<sup>1</sup> Cité dans Bouzaabia Olf, Van. Riel Allard, Semeijn Janjaap. Managing in-store logistics : a fresh perspective on retail service. *Journal of ServiceManagement*, 2013, Vol. 24 No. 2, pp. 112-129, ISSN 1757-5818.

Parallèlement, Narayan et Lisa (2012) soulignent que la gestion du flux inverse de produits (du client vers l'entreprise) est souvent coûteuse, et les entreprises cherchent constamment des politiques permettant de réduire les retours des produits. En effet, les entreprises de vente au détail adoptent des politiques de retour plus strictes pour freiner les retours inappropriés en augmentant le coût du retour de l'article (en termes monétaires ou par effort) et / ou en réduisant le temps dont disposent les consommateurs pour retourner les produits.

*H.4. Une politique de retour des produits plus indulgente influence positivement le comportement d'achat des clients.*

*H.5. Une politique de retour des produits moins indulgente influence négativement le comportement d'achat des clients.*

#### **4. Le délai et modalités de livraison**

Après le paiement du produit, les consommateurs peuvent généralement le recevoir immédiatement s'ils l'achètent dans un magasin physique, à l'exception de certains articles spéciaux tels que les meubles, qui ont besoin d'un service de livraison à domicile.

Plus précisément, la livraison à domicile est un service proposé par les supermarchés via le magasinage en ligne ou après les achats dans le magasin et consiste à transporter les marchandises achetées à la maison du client (Motte-Baumvol, 2000).

Dans le domaine du e-shopping, les consommateurs devront attendre la livraison du produit, à moins que le produit ne soit téléchargeable comme les logiciels et la musique, ou certains types de services tels que la banque en ligne et la consultation en ligne (Ming-Hsiung, 2009).

Dans la vente en ligne, le consommateur peut tester et utiliser le produit après l'achat, c'est pourquoi la livraison est devenue un facteur concurrentiel clé qui influence les intentions d'achat des consommateurs, plus précisément en cas de retard de livraison, ils peuvent retourner leurs commandes et acheter auprès des autres magasins qui pourraient être des magasins physiques. (Baoyang Wang, Jin Qin)<sup>1</sup>.

*H.6. Les modalités de livraison influencent le comportement d'achat du consommateur.*

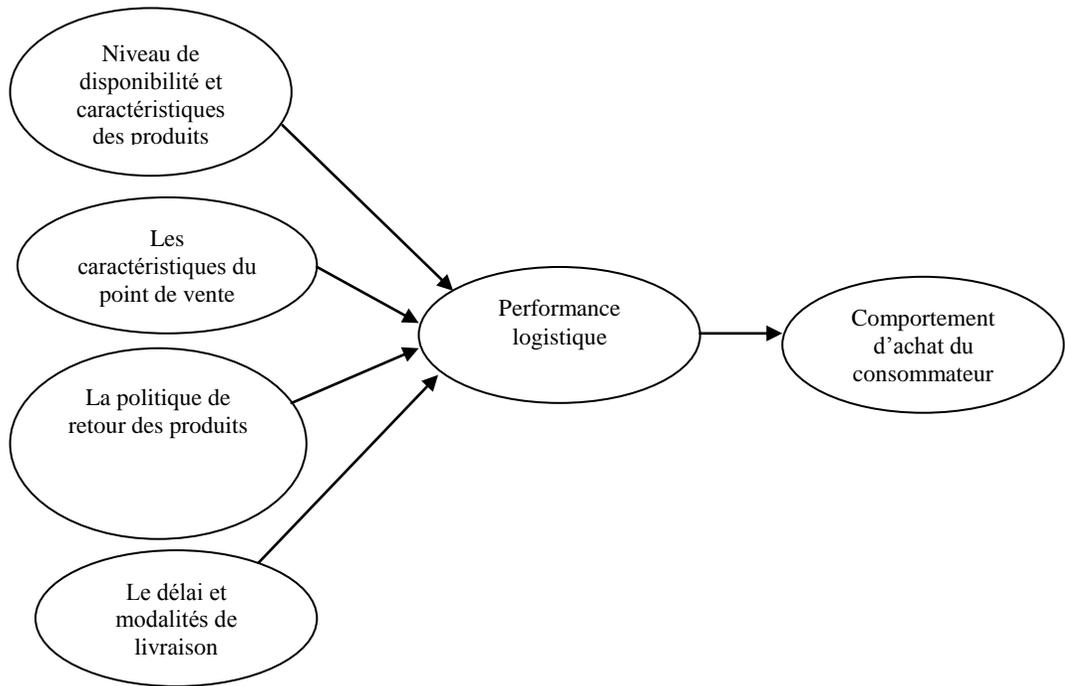
*H.7. Les délais de livraison influencent le comportement d'achat du consommateur.*

Sur la base de l'ensemble des hypothèses émises, nous avons élaboré le modèle conceptuel ci-dessous qui met en évidence les différents paramètres qui impactent la performance logistique et la relation avec le comportement du consommateur.

---

<sup>1</sup> <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/060/060-0882.pdf>

## Modèle de recherche



## Conclusion

A l'heure actuelle de la migration de la valeur les clients sont devenus de plus en plus exigeants et volatiles et pour mieux les servir et les fidéliser les entreprises de distribution veillent de plus en plus à ce que la logistique soit de plus en plus performante à l'intérieur et à l'extérieur du magasin. Dans ce contexte, l'objectif de cette communication était d'identifier, dans un premier temps, les déterminants de la performance logistique du magasin considérée du point de vue du consommateur, nous avons analysé la littérature et nous avons ressorti quatre déterminants, il s'agit du niveau de disponibilité et caractéristiques des produits, de la politique de retours des produits, des caractéristiques du point de vente, et du délai et modalités de livraison. Nous avons étudié l'impact de l'ensemble de ces déterminants sur le comportement d'achat du consommateur et nous avons élaboré les hypothèses et le modèle de recherche que nous allons tester sur le terrain par la conduite d'étude empirique auprès des consommateurs des produits de la grande distribution au Maroc.

## Bibliographie

- Anderson E. T., Hansen K. & Simester D. (2009), "The option value of returns: Theory and empirical evidence", *Marketing Science*, 28 (3), pp. 405–423.
- Anderson Eric T., Gavan J. Fitzsimons and Duncan Simester (2006), "Measuring and Mitigating the Costs of Stockouts," *Management Science*, 52 (11), 1751–63.
- Badot Olivier, Paché Gilles (2007), « Une logistique expérientielle pour la firme de distribution : du zéro défaut au zéro ennui », *Management et avenir*, n°11, pp. 11-28.

- Baoyang Wang, Jin Qin, « Compensation for delivery delay in online retailing », <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/060/060-0882.pdf>
- Bouzaabia Olfa, Van. Riel Allard, Semeijn Janjaap (2013), « Managing in-store logistics: a fresh perspective on retail service », *Journal of Service Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 112-129, ISSN 1757-5818.
- Bruegelmans Els, Katio Campo and Els Gijsbrechts (2006), “Opportunities for Active Stock-Out Management in Online Stores: The Impact of the Stock-Out Policy on Online Stock-Out Reactions,” *Journal of Retailing*, 82 (3), 215–28.
- Campo Katia, Els Gijsbrechts and Patricia Nisol (2000), “Towards Understanding Consumer Response to Stock-Outs,” *Journal of Retailing*, 76 (2), 219–42.
- Desmet Pierre (2014), « How retailer money-back guarantees influence consumer preferences for retailer versus national brands », *Journal of Business Research*, 67, 1971–1978.
- Friska Mentari Manan, David P. E. Saerang, Farlane S. Rumokoy (2015) « The influence of retail store characteristics on consumer purchase intention », *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 15, No. 5, Tahun.
- Lichetlé Marie-Christine, Manzano Myriam, Plichon Véronique (2000), « La sensibilité du consommateur à la logistique : mise en évidence des variables déterminantes » IMRL000, Third International Meeting for Research in Logistics Trois-Rivières, May 9, 10 and 11.
- Manzano Myriam Plichon Véronique (2000), « La sensibilité du consommateur à la logistique : mise en évidence des variables déterminantes », Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Trois-Rivières, 9, 10 et 11 mai.
- Maria Pilar Martinez-Ruiz a, Ana Isabel Jiménez-Zarco b, 1, Alicia Izquierdo-Yusta (2010), « Customer satisfaction’s key factors in Spanish grocery stores: Evidence from hypermarkets and supermarkets », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17 (2010) 278–285.
- Mendes R. and Themindo C.J. (2004), “Retail locations as a competitive strategy”, New Delhi: Pearson education.
- Ming-Hsiung Hsiao (2009), « Shopping mode choice: Physical store shopping versus e-shopping », *Transportation Research Part E* 45, (86–95).
- Motte-Baumvol Benjamin, Belton-Chevallier Leslie, Thevenin Thomas (2013), « The effects of home delivery on access to food products: the case of supermarkets and cybermarkets in the metropolitan area of Dijon (France) », 13th World Conference on Transportation Research (WCTR), Ju, Rio, Brazil.
- Moez Ltifi, Lubica Hikkerova, Jamel-Eddine Gharbi (2016), « L’effet de la performance logistique en magasin de détail sur la satisfaction et le bonheur des consommateurs », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 278-279 – marketing-logistique mars-juin.
- Narayan Janakiraman and Lisa Ordóñez, (2012), « Effect of effort and deadlines on consumer product returns », *Journal of Consumer Psychology*, 22, 260–271.
- Pettibone Jonathan C. and Douglas H. Wedell (2000), “Examining Models of Nondominated Decoy Effects across Judgment and Choice,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81 (2), 300–28.
- Seyed Rajab Nikhashemia, Arun Kumar Tarofderb, Sanjaya Singh Gaura, Ahasanul Haquec (2016), « The Effect of Customers’ Perceived Value of Retail Store on Relationship between Store Attribute and Customer Brand Loyalty: Some Insights from Malaysia », *Procedia Economics and Finance* 37 (432 – 438).
- Silberer Günter, Friedemann Stefan (2011), « RFID-based tracking of shopping behavior at the point of sale-possibilities and limitations, in Morschett, D., Foscht, T. and Rudolph, T. (Eds). European Retail Research, Vol.25, Gabler, Wiesbaden, pp. 27-45, ISSN : 1867-8785.
- Sohier Joel et Sohier Devan (2013), *La logistique*, 7<sup>ème</sup> édition Vuibert.
- Zohre Hosseini, Sreenivasan Jayashree, Chinnasamy Malarvizhi (2014), « Store image and its effect on customer perception of retail stores », *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 21.
- Hui Yanga, Jing Chenb, Xu Chenc, Bintong Chen (2017), « The impact of customer returns in a supply chain with a common retailer », *European Journal of Operational Research*, Volume 256, Issue 1, 1 January, pp. 139–150.

Wilkie William L., Carl F. Mela and Gregory T. Gundlach (1998), “Does ‘Bait and Switch Really Benefit Consumers? Advancing the Discussion,” *Marketing Science*, 17 (3), 290–3.

Wood S. (2001), “Remote purchase environments: The influence of return policy leniency on two-stage decision processes”, *Journal of Marketing Research*, XXXVIII 157-169.

**Les principes du management qualité selon  
la norme ISO 9001 version 2008 et la dynamique de l'amélioration  
continue : cas d'une PME du Sud du Maroc**

**Houda KRABTI, Khalid BELKHOUTOUT**  
Université Mohamed V Rabat, Maroc  
houda.krabti@gmail.com

**Résumé**

La question de la qualité des produits et services intéresse les chercheurs et les praticiens depuis des décennies, certains diraient même des millénaires. Cependant, c'est au XXe siècle, avec les enseignements des gourous de la qualité, Shewhart (1939), Feigenbaum (1951), Deming (1986) et Ishikawa (1985), qu'elle est devenue un champ de gestion hautement prioritaire. Académiques et praticiens s'accordent sur les principes du management de la qualité, et surtout l'amélioration continue qui en représente la finalité ultime. La qualité est vue comme une performance, la marque d'une véritable élite industrielle ou administrative, elle représente une image de marque et témoigne du leadership des organisations. Le management qualité est considéré comme une tendance lourde du management du 21<sup>ème</sup> siècle, annonçant l'avènement d'une nouvelle aire, soutenue par les normes ISO. Constituant une rupture mentale en-soi, le management qualité a introduit un nouvel ordre de gestion au sein des organisations, passant du management fonctionnel au management par processus, redistribuant par là-même les jeux de pouvoir dans les organisations, et inscrivant l'ensemble des acteurs dans une logique « client », ayant pour but ultime l'amélioration continue du système management de la qualité de l'entreprise dans sa globalité. Les PME exportatrices marocaines se sont progressivement inscrites dans cette logique. Les PME plus engagées dans cette démarche d'amélioration continue, notamment à travers l'adoption de la norme ISO 9001, voient leurs performances s'améliorer, et leurs compétitivité à l'internationale se renforcer. Bien que contesté, l'apport de la certification au référentiel ISO 9001 dépend de plusieurs paramètres internes permettant de lever les obstacles à l'amélioration continue.

**Mots-clés**

management qualité, client, norme ISO 9001, performance, processus, amélioration continue, leadership.

**Abstract**

The issue of quality in products and services has interested researchers and practitioners for decades, some would even argue millennia. However, it is in the 20th century, with the teachings of the so called quality gurus, Shewhart (1939), Feigenbaum (1951), Deming (1986) and Ishikawa (1985) that it became a high priority management area in its own right. Academics and practitioners agree on the principles of quality management, and especially the continuous improvement that represents the ultimate goal. Quality is a performance, the mark of a true industrial or administrative elite, it represents a brand and demonstrates the leadership of organizations. The quality management is considered a major trend of the management of the 21st century, announcing the advent of a new era, supported by the ISO standards. Constituting a mental breakdown in itself, the quality management introduced a new order management within organizations, from the functional management to process management, redistributing thereby power plays in organizations, and registering all actors in a logic "client" with the ultimate goal of continuous improvement of the quality of corporate management

*system in its entirety. The Moroccan exporting SMEs have gradually included in this logic. SMEs more involved in this process of continuous improvement, notably through the adoption of the ISO 9001, saw their performance improve, and their international competitiveness strengthen. Although disputed, the contribution of certification to ISO 9001 depends on several internal settings to remove barriers to continuous improvement.*

**Key words**

*quality management, customer, ISO 9001 standard, performance, processes, continual improvement, leadership.*

**Classification JEL**

L 15.

**Introduction**

La question de la qualité des produits et services intéresse les chercheurs et les praticiens depuis des décennies, certains diraient même des millénaires (Perla et Parry, 2011, Sanderson, 1995, Schoengrund, 1996). Cependant, c'est au XXe siècle, avec les enseignements des gourous de la qualité, Shewhart (1939), Feigenbaum (1951), Deming (1986) et Ishikawa (1985), qu'elle est devenue un champ de gestion hautement prioritaire. (Brown, 2013, Dale et al., 2001;). Alors que certains chercheurs comme Anderson et al (1994), Butman (1997) et Zairi (2013) se sont tournés vers les gourous de la qualité, d'autres se sont concentrés sur les racines statistiques de la QM (Coleman, 2013, Fisher & Nair, 2009; Kanji, 1994). Les perspectives nations sont levées par Nettle (1995), Rahman & Sohal (2002) et Zain et al. (2001), tandis que les relations dynamiques entre le monde occidental et l'Asie, notamment les États-Unis et le Japon, constituent une perspective centrale de QM et de son développement historique pour Dahlgard-Park (1999, 2011) et Dahlgard-Park et al ( 2013). De l'intérêt partagé des chercheurs, les gourous et les praticiens du monde entier à mieux comprendre le travail d'amélioration de la qualité, a grandi un phénomène révolutionnaire, désigné par le mouvement de qualité (Kanji, 1990). Le mouvement de la qualité partage beaucoup de ressemblance avec ce qui est communément considéré une discipline ou un paradigme académique, avec tout ce que cela implique.

Cependant, au sein du mouvement de la qualité, comme de nombreuses autres disciplines de gestion, certains points d'interrogation fondamentaux sont apparus dès le début, dont la plupart restent pertinents jusqu'à ce jour. Plus particulièrement, on ne sait pas encore comment nommer et définir correctement la discipline académique potentielle sur laquelle le mouvement de qualité est fondé, à savoir quels sont les synonymes et quels sont les concepts, ce qui est spécifique comme ce qui ne relève pas de cette discipline (Boaden 1996, Dale et al. Bowen, 1994, Giroux et Landry, 1998, Klefsjö et al., 2008, Singh et Smith, 2006; Sousa & Voss, 2002)? Plusieurs termes différents ont été suggérés et utilisés au cours de la dernière décennie tels que: contrôle qualité (CQ), contrôle qualité total (CQT), contrôle qualité entreprise (CQCF), contrôle qualité zéro (ZQC), amélioration de la qualité (QI), management qualité (QM), qualité totale (QT), management de la qualité totale (TQM) et business excellence (BE). Par conséquent, des problèmes de confusion, d'incompréhension et de mise en œuvre ont suivi le mouvement de qualité ainsi qu'un débat intensif sur ce qui constitue réellement les pierres angulaires ou fondatrices de la discipline et sur les tendances, modes et

modes. Malgré toute ses critiques, on s'accorde sur les principes du management de la qualité, et surtout l'amélioration continue qui en représente la finalité ultime.

Le management qualité est une branche des sciences de management dont le développement est récent, Plusieurs définitions de la qualité existent la plus acceptée est celle énoncée par l'AFNOR (Association française de la normalisation), selon laquelle « la qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes ». AFNOR précise également que « la qualité des produits et services inclut non seulement leurs fonctions et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client ».

Ceci dit, la qualité est une performance, la marque d'une véritable élite industrielle ou administrative, elle représente une image de marque et témoigne du leadership des organisations. Le management qualité est devenu ainsi une tendance lourde du management du 21<sup>ème</sup> siècle, annonçant l'avènement d'une nouvelle aire, faisant de la qualité un avantage concurrentiel à court terme et un facteur stratégique de succès à moyen et long terme.

Constituant une rupture mentale en-soi, le management qualité a introduit un nouvel ordre de gestion au sein des organisations, passant du management fonctionnel au management par processus, redistribuant par là-même les jeux de pouvoir dans les organisations, et inscrivant l'ensemble des acteurs dans une logique « client ». Un client auquel il faut s'intéresser de près. La montée en puissance de la dimension qualité dans les organisations est due à l'accroissement des exigences externes et internes, d'où l'engouement qu'a connu la qualitique où l'ensemble des méthodes, des techniques et des outils qui permettent d'aboutir à la qualité. Cette dernière se définit comme regroupant les méthodes et techniques destinées à faciliter l'obtention de la qualité des produits et des services au moindre coût tout en maîtrisant les risques qui sont liés à l'activité dans sa globalité. A titre d'exemple EFMQ, TQM et ISO. Un éventail de méthodes s'inspirant des travaux des pionniers du management qualité s'est développé, notamment ceux du Dr Deming et en particulier sa roue du progrès ou le cycle PDCA.

Dans ce cadre, la norme ISO 9001 : 2008 se présente comme un cadre global. Une méthode ouverte permettant de répondre aux attentes des clients, aux objectifs de l'organisation, tenant compte de ses contraintes pour un dépassement de soi, pour l'efficacité et l'efficience du système management qualité. Orientée client-marché, l'amélioration continue est au cœur de la démarche suivie par la norme ISO 9001 : 2008, poussant l'entreprise à s'interroger constamment sur son développement, à évaluer les risques l'entourant, permettant à la roue de l'amélioration de tourner.

L'instauration du management de la qualité ne peut être complétée qu'à travers l'intégration de l'ensemble du personnel de l'organisation autour d'un même objectif : la qualité. A ce niveau même apparaît la place prépondérante du leadership, pour assurer l'unité de commande.

Partant de ses variables, notre problématique s'annonce comme suit : « *Comment la dynamique de l'amélioration continue à travers le cycle PDCA peut garantir la performance du système management qualité en répondant aux attentes des clients et aux objectifs de l'entreprise ?* »

- *L'efficacité-efficience des processus de l'entreprise vers la performance du système de management à travers les audits qualité internes ;*
- *L'importance du client comme acteur de l'amélioration continue ;*
- *Le rôle du personnel-leadership pour faire avancer la roue PDCA ».*

## 1. Cadre théorique

### 1.1. L'engouement pour le management de la qualité

L'impulsion première a été donnée par le livre fondamental de W.A. Shewhart « Economic control of Quality of Manufactured Product », publié en 1931, ce dernier propose une méthode originale (J.M. GOGUE ; 2000), basée sur une nouvelle théorie mathématique qu'il avait expérimentée avec succès aux Bell Telephone Laboratories aux Etats-Unis Face au monopole de la période, sa méthode était considérée comme un exercice de stylo. Il a fallu alors attendre quelques années plus tard avec W.E. Deming qui va la remettre à l'ordre du jour.

A partir de 1942, Deming essaye d'appliquer les méthodes statistiques développées par Shewhart (D. DURET ET M. PILLET ; 2005), aux États-Unis et anime des séminaires qui seront plus tard connus sous l'appellation « le programme de Stanford ». Après la seconde guerre mondiale, ses conférences au Japon connurent un grand retentissement. Il est l'instigateur de la méthode de management par le qualité (Plan, Do, Check , Act).

A partir de 1970, J.M. Juran (1988), A.V. Feigenbaum (1983), K. Ishikawa (1984), S. Mizuno(1990), Kondo (1997), J.M. Gogue (1997), Crosby(1979) d'autres auteurs plus tard, ont développé la pensée et ont conçu des méthodes pertinentes expliquant le succès derrière l'adoption massive de ce nouvel mode de management. Ainsi en moins d'un siècle la qualité est devenue le visa de toute entreprise à travers le monde.

Tous ces auteurs sont partis du même principe, celui de bannir la non-qualité, et suivre l'évolution que la mouvance de l'environnement leur impose. C'est pourquoi très tôt dans leur réflexion, le management par processus a occupé une place centrale dans leurs travaux, se confirmant au fur et à mesure, et incluant à mesure que la réflexion est poussée le client.

L'amélioration continue a obsédé les qualitiens depuis leurs premières, car la qualité ne s'arrête pas à un résultat satisfaisant, c'est une recherche constante de l'excellence : « la qualité est un voyage et non une destination » (R. ERNOUL ; 2010). La démarche de l'amélioration continue a fait ses preuves au Japon dans les années suivant la deuxième guerre mondiale, lui permettant ainsi de rattraper l'occident. Les États-Unis ont compris plus tard l'importance de cette philosophie et ont aligné leur système de management sur cette même voie de progrès. Au Maroc, c'est à partir de 1993 qu'on commence à parler de la qualité.

Depuis il a fallu attendre jusqu'à la période post-ajustement structurel pour que des stratégies sectorielles voient le jour et se développent devant le constat que la croissance de l'agriculture a été sérieusement affectée par les limitations des échanges avec l'Europe et des marchés internationaux de plus en plus exigeants. Devant ce retournement de contexte, l'économie marocaine a été trop rapidement confrontée à ces changements et aux exigences de la compétitivité globale ce qui a hissé le management qualité à un niveau stratégique.

Compte tenu des exigences de ce nouvel environnement, la qualité est une composante des stratégies allouées au développement de l'économie.

## **2. La doctrine du Dr Deming : PDCA**

Dans son enseignement, Dr. Deming se focalise toujours sur deux éléments : le client et l'individu dans l'entreprise. Il résume sa philosophie en une phrase : « Pour aller vers un nouveau style de management », l'entreprise devra :

- Acquérir des connaissances approfondies du fonctionnement des organisations, pour en comprendre les principes ; il appelle cela « System of Profound Knowledge » et y développe quatre parties interdépendantes.
- Se doter de bonnes pratiques de management, qu'il résume en quatorze points.

Ce concept fondamental du PDCA est un principe de conduite managériale très simple et universel, comme le sont souvent les grandes lois. Le cycle de Deming est aussi un outil puissant dont, la portée sur le management devient un formidable principe d'action, applicable aussi bien aux systèmes qu'aux hommes. Deming nous oblige à parcourir l'entreprise en profondeur, il formule 14 recommandations (A. Chardonnet et D. Thibaudon ; 2003) à prendre en compte :

- Avoir des buts constants d'amélioration des produits et des services ;
- Adopter une nouvelle philosophie du changement ;
- Alléger les systèmes de contrôle ;
- Mettre fin aux pratiques de sélection par les coûts ;
- Améliorer constamment tous les processus ;
- Mettre œuvre un système de formation adapté ;
- Développer le leadership et l'accompagnement pratique ;
- Faire disparaître les craintes, encourager une réelle communication ;
- Renverser les barrières entre services et favoriser le travail d'équipe ;
- Eliminer les slogans et les exhortations ;
- Eliminer les quotas de production pour les ateliers et les objectifs chiffrés sans méthode, pour les cadres ;
- Supprimer tous les obstacles à la fierté du travail ;
- Favoriser « l'éducation » et l'amélioration de chacun ;
- S'assurer du déploiement de la démarche d'amélioration et de l'implication dans le processus de changement.

### *Les quatre principes interdépendants de Deming:*

1950 fut une grande année pour le management de la qualité, le couple processus-amélioration continue fut énoncé et présenté par Deming, deux variables qu'il associa autour du même objectif : le client. Leur conjugaison va vers le même sens à savoir la performance du système.

### *L'approche processus :*

En 1950 déjà, Deming a perçu l'intérêt de l'approche processus pour la définition des besoins et orienter l'entreprise vers le client, d'une part, et à atteindre les objectifs tracés par cette dernière, d'autre part. Il est rare aujourd'hui de trouver un livre sur la qualité qui ne commence pas par poser les bases de la théorie de Deming sur les processus et l'amélioration continue.

*La cybernétique « PDCA » :*

Dès 1950, Deming introduit la dynamique de l'amélioration continue, qu'il avait découverte dans le principe des études statistiques dans le cycle de Shewhart. Deming a repris ses propos dans ses conférences avec la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), et le Japon l'a retenu sous le nom de « cycle PDCA de Deming ». Le terme de « cycle » suggère que suite au contrôle des performances enregistrées, si l'objectif n'est pas atteint, il y a lieu d'interpréter les écarts et de comprendre les tendances. Le cycle se déroule une nouvelle fois avec un nouvel objectif, jusqu'à ce que soient atteints et compris les nouveaux résultats. La roue du progrès joue donc un rôle de catalyseur dans toute résolution de problème et toute recherche d'amélioration. Les initiales PDCA signifie :

PLAN. Dès le lancement d'une amélioration il faut projeter un programme structuré pour tester, comparer, expérimenter et valider les résultats.

DO. Effectuer les essais et les tests conformément au protocole. Etre rigoureux sur les plans d'expériences, les paramètres de mesures et les contrôles à réaliser. Maîtriser les processus de réalisation et assurer une bonne traçabilité des événements.

CHECK. Vérifier, analyser et comprendre les résultats. Sont-ils dans les limites attendues ? Sont-ils conformes aux spécifications objectives ? Qu'est ce qui a bien marché ? Qu'est ce qui n'a pas fonctionné et qui a posé problème ? Devons-nous reprendre un nouveau départ ?

ACT. Décider des solutions, en connaissance de cause, suite aux résultats présentés. Adopter l'amélioration ou la modification proposée. Si nécessaire introduire un nouveau cycle pour apporter une évolution supplémentaire. J. M. Gogue (2000) fait remarquer que plusieurs articles et ouvrages traduisent le mot « ACT » par « réagir ». Cette traduction convient bien aux principes d'actions du PDCA, elle laisserait penser à un retour à la normale, alors qu'au sens du progrès continu, il n'y a pas de situation figée.

Le cycle du PDCA, ouvre la porte à plusieurs réflexions qui vont dans le sens de trouver et donner du sens à la démarche envisagée, répondant à la fois à des questions contrastées (A. CHARDONNET ET D. THIBAUDON ; 2003).

Le cycle du PDCA, ouvre la porte à plusieurs réflexions qui vont dans le sens de trouver et donner du sens à la démarche envisagée, en répondant à des questions contrastées.

Pour revenir à la qualité, le cadre globale de l'amélioration continue, on revoie à travers ce qui a été présenté plus haut, que : la qualité est le produit collectif de l'ensemble des interactions des acteurs et processus dans une organisation donnée, c'est le résultat de la cohérence et de la dynamique de l'ensemble pour atteindre les objectifs tracés : la satisfaction du client et la performance de son système de management qualité. C'est aussi une démarche qui se distingue des autres démarches sur les aspects suivants (B. DIRIDOLLOU ET C. VINCENT ; 2001) :

- *La qualité est l'affaire de tous les acteurs et non pas la seule responsabilité de l'équipe de direction ou de la direction qualité ;*
- *La qualité est un processus d'amélioration continue qui ne se résume pas aux seules avancées technologiques ;*

- *La qualité suppose des mesures de satisfaction par rapport aux clients et aux concurrents ;*
- *Enfin la qualité suppose une recherche de cohérence permanente entre les différents sous-systèmes de l'entreprise.*

La problématique que nous formulons s'inspire des éléments caractérisant le management de la qualité, dans une logique d'amélioration continue à travers le cycle PDCA.

Le principe et la démarche d'amélioration continue s'applique idéalement à l'approche processus. Or l'amélioration continue des processus ne peut avoir lieu sans un travail d'équipe encouragé et reconnu (P. MONGILLON et S. VERDOUX, 2010). C'est à travers des équipes pluridisciplinaires que les processus feront des progrès soutenus et pernes.

#### *L'usage des statistiques et la théorie des variations*

Deming propose le contrôle des évolutions par l'usage de la statistique en se référant à la théorie de la variation, l'intérêt est de faire ressortir les causes communes des causes spéciales, l'importance de la présence d'instrument de mesure dans un processus permet de mieux approcher la situation et de proposer des solutions. Rappelons que cette identification est très importante dans la mesure où dans une approche systématique : l'output devient l'input.

#### *La psychologie des collaborateurs*

Le personnel est une richesse pour l'entreprise. Considéré comme tel, il devient alors un levier de progrès continu et un moteur de changement. En ce sens, Deming ne s'intéresse pas uniquement à la roue du progrès mais aussi et surtout au rôle du personnel pour faire tourner, avancer le cycle du PDCA. A travers tous ses livres, Deming n'oublie pas de souligner leur place dans le progrès de l'entreprise (A. CHARDONNET ET D. THIBAUDON ; 2003).

### **3. Adoption de la roue de progrès par ISO et performance de l'entreprise**

La roue du progrès a dû attendre 50 ans après le premier « prix de Deming » et après ses nombreux exploits dans l'industrie, pour que la reconnaissance internationale arrive. ISO adopte la démarche du progrès et la hisse au premier rang, faisant d'elle le cœur battant de ses normes. ISO évoluant en partie prenante dans l'amélioration continue, devient la cale de la roue du progrès. « Le client est le point le plus important de la ligne de production, la qualité a pour but de satisfaire les besoins du client, présents et futurs... ». Aujourd'hui, on se situe complètement dans cette optique : l'ISO 9001 version 2008 vient de s'organiser sur les « processus orientés clients ». Plus de vingt ans après la lecture de cette phrase majeure « ... ils apprenaient que l'amélioration continue des processus est essentielle », l'ISO 9001 vient de la faire sienne et de la porter au rang de norme internationale.

La série de norme ISO 9000 a vu le jour en 1987, nous en sommes aujourd'hui à sa quatrième version : ISO 9001 version 2015. Néanmoins, la version 2008 de la norme reste encore valide pour les trois ans à venir. La norme ISO 9001 est un recueil de bonnes pratiques, c'est surtout une norme générique qui définit les exigences du système de management de la qualité.

La norme se présente en huit chapitres, les trois premiers représentent des généralités relatives à la norme. Le chapitre quatre définit les exigences relatives au système de management

qualité dans son volet documentation. Le chapitre 5 traite de la responsabilité de la direction, le chapitre 6 est consacré management des ressources, le chapitre 7 traite de la réalisation du produit et le chapitre 8 à la mesure analyse.

La logique de la norme ISO 9001 dans la philosophie du PDCA notamment, veut que l'organisation identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés (norme ISO 9001 version 2015), c'est la planification des actions ou le « PLAN ». La réalisation ou le « DO » vient ensuite pour concrétiser les objectifs tracés, c'est l'objet du septième chapitre de la norme qui traite la réalisation du produit/service depuis l'input jusqu'à l'output. Ce chapitre met l'accent sur la planification de la réalisation du produit, processus relatifs aux clients, conception et développement, achat, production et préparation du service et la maîtrise des équipements. Le dernier 8 de la norme constitue à la fois le « CHECK » et le « ACT », puisqu'il s'agit de la surveillance des résultats, la mesure des indicateurs, la maîtrise du produit non conforme, de l'analyse des données, et enfin l'amélioration. A travers la norme ISO 9001 version 2008, l'organisation internationale pour la standardisation ne fait que faciliter l'adoption et l'activation de la roue de Deming.

Malgré le bon nombre d'avantages (M.CASADESUS & S. KARAPETROVIC ; 2005) derrière l'adoption de la famille ISO 9000 sur les résultats opérationnels, financiers, sur la satisfaction des clients et du personnel. Il reste que l'adoption de ce référentiel a un impact minime ou même insignifiant sur la performance (M. MARTINEZ-COSA, THOMAS Y. CHOI, JOE A.MARTINEZ, ANGEL R.MARTINEZ-LORENTE, 2009) de l'entreprise si on prend les principes du TQM (Total quality management) comme référence. Ce même constat sur l'apport du standard est fait par Navet et Marcus (2005), ses derniers ont conclu que c'est la manière d'implémentation du référentiel qui introduit des variations permettant de distinguer la performance opérationnelle d'une entreprise à une autre. L'article de Benner et Veloso (2008) relance le débat sur le référentiel ISO 9000 et la performance de l'entreprise, Benner et Veloso tentent d'expliquer cet impact sur la performance par les délais : les entreprises qui ont adoptés le standard longtemps avant et celle qui l'ont récemment fait. La performance est vue par l'ensemble comme une combinaison de différente dimension : production, logistique commercial et distribution, satisfaction client, satisfaction personnel, qualité interne et externe, orientation marché.

L'amélioration continue est un thème qui a fait couler beaucoup d'encre depuis les premiers écrits sur la qualité, de par sa philosophie. La performance du système de management de l'entreprise est relative aux choix qu'elle a opérés, à son degré d'implication, de compréhension et d'intégration de la norme ISO 9001 version 2008 comme modèle facilitateur de réussite à travers les recommandations de ses chapitres.

#### **4. Méthodologie de la recherche**

Nous laissons place à une réflexion d'ordre épistémologique, c'est précisément dans ce cadre que nous inscrivons notre travail de recherche sous une posture épistémologique interprétativiste (PEI).

La PEI postule ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue et que la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience. Enfin il postule le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde et donc dans la construction de connaissances (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006), autrement dit le caractère téléologique de la connaissance. Dans la plupart des courants du PEI, la construction de connaissance vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation.

Les connaissances générées sont essentiellement de type descriptif. Elles sont en général présentées dans des narrations détaillées offrant des « descriptions épaisses » (« thick descriptions »). Le but de ces descriptions épaisses est double : donner au lecteur la possibilité de suivre précisément la manière dont les interprétations du chercheur ont été élaborées à partir du matériau empirique mobilisé ; communiquer au lecteur le plus d'informations possible pour faciliter la mobilisation de ces connaissances dans un autre contexte.

Bien que postulant que l'activité humaine présente certaines régularités, les théoriciens du PEI refusent la généralisation statistique (Yanow, 2006). La généralisation envisagée dans le PEI concerne essentiellement des processus d'interprétation, de construction de sens, et de communication, en s'efforçant d'identifier les cadres de pensée et les façons de voir le monde, souvent tacites, qui façonnent la manière dont les sujets donnent du sens aux situations qu'ils vivent. La généralisation est réalisée de manière itérative par induction et/ou par abduction, à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à ce qu'une construction de sens nouvelle émerge, éventuellement à la lueur de connaissances théoriques préalables (Yanow, 2006).

Après la clarification de notre posture épistémologique, nous passons à la collecte de données. La collecte de données s'est faite à travers l'observation et les entretiens principalement avec le responsable qualité de la société IGL, mais également à travers la revue du système management qualité en suivant une démarche d'audit qualité.

Le choix du terrain d'étude est venu suite à la prospection d'entreprise certifiée ISO 9001 version 2008 dans la deuxième certification au minimum pour pouvoir approcher la problématique de l'amélioration continue. L'entreprise objet de notre travail, est une entreprise où nous avons approché cette problématique en Mai 2013, deux ans plus tard nous revenons sur nos pas pour constater l'amélioration du système management qualité, à l'ombre de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.

Pour ce qui est du secteur d'activité, notre choix a depuis le départ porté sur le secteur agroalimentaire parce que c'est un des secteurs où la qualité est une exigence : une barrière à l'entrée au marché, et où il sera intéressant de voir comment est ce que l'amélioration continue fait de la qualité un avantage stratégique à moyen long terme.

## 5. Résultats et discussion

### 5.1. Présentation du cas d'étude

La société IGL<sup>1</sup> est une PME basée au port de Lâayoune, au sud-ouest du royaume du Maroc, dont le métier est le traitement et la congélation des produits de la mer (frozen seafoods), la société compte une unité de production principale et deux autres unités de production l'une dédiée au filetage et la deuxième est établit pour répondre aux besoins spécifiques de production et assurer la flexibilité par rapport aux besoins des clients. Le savoir-faire de cette PME et la concentration de son activité sur son cœur de métier, fait d'elle une entreprise en constante amélioration. Jouissant d'une grande notoriété dans la région, elle est considérée comme une PME modèle.

Bien que PME, IGL a commencé en force, avec un top management expérimenté dans le domaine et un effectif total dépassant légèrement les 80 personnes, essentiellement composé d'ouvriers. Aujourd'hui on compte plus de 300 personnes entre cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution et ouvrières

Créée en 1995, l'activité de la société démarre en 1997, alors que l'année 2000 marque la suprématie de la société sur le marché régional en devenant leader de marché. IGL se forge un mon par la qualité des produits offerts, et la proximité dans sa relation client. Une autre date clé est l'année 2007 où la société adopte le référentiel ISO 9001 et aligne son management au management de la qualité. IGL est aujourd'hui présente dans plus de 18 pays à travers le monde.

Encre dans une famille d'entrepreneurs, l'administrateur délégué a développé une vision d'accès sur le marché international qui présentait une opportunité à saisir. Soutenu par son équipe, la société avait dès ses débuts une vocation à l'international, elle s'est lancé dans un marché principalement international (Europe, et Asie de l'Ouest). IGL fait Aujourd'hui face à une forte concurrence aussi bien locale qu'internationale, à des clients de plus en plus exigeants, et à un défi quotidien d'approvisionnement sur le marché national, à la rareté de la matière première en sardine, maquereau, sardinelle, seiche et poisson blanc.

### 5.2. Les principes du management qualité à IGL selon le référentiel ISO 9001 version 2008

Le management de la qualité se base dans sa mise en œuvre sur l'approche processus, cette dernière fonde même la structure de l'entreprise, nous retrouvons ainsi la définition de l'entreprise dans la définition du processus comme énoncé par la norme ISO 9001.

Déjà en 2013, Ce qui a attiré notre attention dans la société IGL, mais particulièrement dans l'unité de production c'est la définition de la qualité donnée par chacun des intervenants, chacun la voit sous son angle imprégné par sa fonction. La qualité qui est donc synonyme du « produit bien traité », de « la continuité de l'activité », de « l'hygiène », de « la conformité aux exigences du client », exprimant d'une manière sous jacente « la dimension humaine ».

---

<sup>1</sup> Nous nommons dans notre etude IGL pour garder l'anonymat sur la société, dans le respect de la règle de confidentialité.

Une définition qui nous renvoie vers la revue de littérature, particulièrement à la définition de la notion de la qualité qui reste toujours ambiguë.

Nous allons dans ce qui suit présenté les principes du management qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2008, et discuter de leurs application dans le cas de la société IGL.

*a) Orientation client*

L'orientation client est devenue en quelques années une obligation et une condition de survie pour la société. Déjà 2013, l'administrateur délégué en parle et associe le client à chacune des actions envisagées. Il parle surtout du poids de la pression du client dans le développement de la société, et n'arrête pas de faire la comparaison avec les années 2000, les années de début de l'activité de IGL, dans la mesure où les clients sont devenus très exigeants.

A tous les niveaux du S.M.Q. l'importance du client est plus que considérable, il est présent partout : sa satisfaction est une obsession présente à l'esprit de tous le personnel de la société bottom-up ou top-down. Il convient ici par contre de souligner qu'il s'agit ici principalement du client externe, l'orientation client ne touche que le client externe, le client interne n'a pas la même considération. De ce fait, les conflits d'approche et d'intérêt subsistent entre départements, et c'est un point d'intervention du leadership.

*b) Leadership et implication du personnel*

Si dans la norme ISO 9004 Lignes directrices pour l'amélioration des performances le leadership est défini ainsi « les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ». Le leadership ne s'arrête pas uniquement là. La finalité de piloter un système cohérent, performant repose sur les épaules de la direction. A IGL, le leadership est incarné par la personne de l'administrateur délégué. A cet effet, il est le pivot de la société, il exerce un leadership hybride entre l'autoritaire et le paternaliste, et reste l'homme des compromis qui place la barre là où il faut lorsqu'on parle des exigences.

Le leadership de l'administrateur délégué est à notre sens cette colle qui unit et soude les deux bords de la société, ce trait d'union, qui cadre l'ensemble, supervise, contrôle, motive et pousse l'ensemble du personnel à un seul objectif: être présent sur tous les continents.

L'administrateur délégué est très proche de ses employés, de leurs soucis et en connaît un bon nombre de manière individuelle. Nous remarquons cela à tous les niveaux, les ouvrières de l'usine par exemple parlent fièrement de leur patron, de l'intérêt qu'il leur accorde. Une phrase qui revient toujours « la société est d'abord ses femmes ». Cette place qu'accorde le leadership aux femmes ouvrières, cette reconnaissance de leur travail et de leurs efforts, communiqué au plus haut niveau de la société est une grande source de motivation et d'implication de ses femmes dans leur travail, et dans la démarche qualité qui est supervisée par le patron.

Le top management de la société a un autre regard sur leadership de leur patron, il est toujours le paternaliste certes, mais surtout l'autoritaire « *on le comprend car sans cette attitude rien ne marcherait* » reprennent les pilotes des processus production, commercial et qualité. La place et le rôle du propriétaire est intact, il est par excellence le premier homme de la société, sa

place ses rôles et sa fonction sont primordiales. C'est lui qui enclenche les processus d'amélioration, qui règle les conflits entre les différents pilotes, et qui les pousse vers le management de la qualité pour intégrer l'ensemble dans un système performant. Sans le dirigeant, me confie le responsable qualité en 2013, l'intégration de l'ensemble des processus dans un même système de management aurait été difficile et aurait pris du temps sans que le résultat ne soit celui escompté.

La capacité de leadership du dirigeant intègre les différents niveaux du personnel dans un projet d'entreprise qui est la qualité.

En revenant à notre référentiel la norme ISO 9001 version 2008, la responsabilité de la direction commence par son engagement, l'écoute client, la politique qualité, la planification, définition de la responsabilité, autorité et communication, et enfin la revue de la direction. Une de ses autres responsabilités est de mettre à la disposition de la société les ressources dont elle a besoin. Ses besoins ne se limitent pas aux fonds, on parle aussi des ressources humaines, des compétences pouvant faire fonctionner la société dans de meilleures conditions. Le management des ressources à IGL se matérialise aussi par l'entretien de la société, la maintenance et le développement de ses capacités.

Ceci dit, l'implication du personnel passe aussi par les formations réalisées par le service qualité en coordination avec le service RH. A ce titre un plan de formation est arrêté chaque année découlant d'une ingénierie de formation selon la procédure des contrats spéciaux de formation (CSF) initié par l'O.F.P.P.T. et le G.I.A.C. agroalimentaire.

*c) Approche processus*

Le management de la société IGL est basé sur une approche processus, l'activité de la société est décomposée en processus entre processus de réalisation, de management et de support. On retrouve alors:

Processus de réalisation :

- le processus commercial
- le processus achat
- le processus maintenance
- le processus production

Processus de management:

- le processus écoute client

Processus de support:

- le processus ressources humaines

L'importance du management de la qualité par l'approche processus ne s'arrête pas au découpage de l'activité en processus, l'importance de cette approche réside dans la transversalité, leur fusion, mais surtout leur interaction de sorte à ce que tout amène l'organisation vers la performance souhaitée. Une performance qui se conjugue au pluriel, en effet il n'est plus lieu de définir la performance de la société uniquement sous l'angle financier. La performance est un aboutissement collectif résultant de la performance de chaque composant de l'organisation : la performance de chaque processus.

La principale activité d'IGL est l'exportation de produit congelé en bloc, son offre s'adresse à deux types de marché un marché européen et un autre hors Europe. Pour pouvoir exporter

librement vers l'Europe, et surtout l'Europe, l'entreprise doit se plier aux exigences et aux normes européennes, et inscrire ses produits dans la réglementation UE de lutte contre la pêche INN (illicite non déclarée non réglementée). La solution est apportée par la norme ISO 9001 qui insiste sur la traçabilité des produits, cette traçabilité est la garantie dont dispose l'entreprise pour poursuivre son activité d'extension en Europe et hors Europe. A IGL, la traçabilité est un dynamisme parallèle au processus de production, chaque étape du processus trouve ses traces dans les livrets de chaque service, chaque service alimente la documentation du suivant en se basant sur les enregistrements des services précédents. A noter aussi qu'on peut tracer un lot depuis n'importe quel service, l'information circule à tous les niveaux. Dans cette perspective, IGL définit ses processus en fonction de ses besoins, de sorte à répondre aux objectifs internes de l'entreprise et aux attentes des clients, et ce, en améliorant constamment ses processus vers une définition optimale selon le contexte, les changements de son environnement dans l'écoute active de son client externe. Cette approche a surtout permis à la société la maîtrise de son activité.

*d) Amélioration continue*

L'amélioration ne s'arrête pas à une action entreprise donnant fruit, chaque action réalisée devient acquise et par la suite le terrain des actions futurs. IGL ne s'est pas contentée de ses acquis elle est toujours sur cette voie d'amélioration. Une des actions sur lesquels travaillait la société en 2013 est l'élargissement de sa structure pour pouvoir répondre à ses besoins internes, particulièrement les installations frigorifiques qui correspondent aux actions d'améliorations sur lesquelles les trois dernières revues de la direction insistent pour en faire une matière pour ses améliorations. Une autre action en cours de développement et d'étude pour permettre à la société de disposer de matière première nécessaire à son activité et avec la qualité désirée, est l'acquisition d'un RSW garantissant l'approvisionnement de la société. Pour améliorer il faut d'abord mesurer, analyser pour sortir avec des propositions d'amélioration. Chaque processus est suivi à travers un ou plusieurs indicateurs de performances, les propositions d'améliorations sont aussi les sorties de la revue de la direction.

Le processus commercial par exemple est maîtrisé à partir des indicateurs sont : Indicateur 1 : vente global/objectifs ; Indicateur 2 : chiffre d'affaire annuel ; Indicateur 3 : nombre de réclamation client.

Le cycle d'amélioration continue en 2013 a été déclenché suite à la perte d'un important client russe. En effet, lors des deux dernières années et en particulier le dernier exercice (2012), la société a enregistré un nombre conséquent de réclamation : élément déclencheur des actions correctives et préventives mise en œuvre et qui ont poussé la société à améliorer ses processus de production.

Ainsi, les actions correctives appliquées concernent principalement le renforcement du contrôle à chaque niveau. Le nombre des contrôleuses au long de la chaîne de traitement est passé de cinq à neuf, les instructions données aux caporales (responsable de chaque chaîne de production) sont plus strictes concernant le respect des exigences qualité particulièrement liés à la probable présence de corps étranger et au respect de la tenue de travail. Le contrôle est renforcé sur la chaîne client/fournisseur interne, ainsi chaque client contrôle le produit/service rendu par son fournisseur à partir d'histogramme et méthode d'échantillonnage.

Pour ce qui est des actions préventives, elles passent essentiellement à travers la formation de l'ensemble du personnel, la prévention passe par la sensibilisation.

Depuis la perte de ce client russe, la société a amélioré ses processus. Cette amélioration a certes été déclenché par cette perte mais il faut souligner qu'elle était une des recommandations qui revenait dans les rapports d'audit réalisés par la société aussi bien interne qu'externe, qui ont été reportés par la revue de la direction N°5 et N°6 en action d'amélioration, et qu'on retrouve finalement dans le journal des améliorations tenu par le service qualité pour tenir des améliorations et suivre leur réalisation.

Cette amélioration concerne le sous processus traitement du processus la production.

Si avant le poisson traité passait sur la chaîne roulante, contrôlé, mit en caisse, lavé, contrôlé, puis lavé une seconde fois avant de passer au sous système suivant ; l'amélioration de ce sous système fait que le poisson passe sur une chaîne roulante depuis son traitement jusqu'à sa mise en moule. Il ne s'agit plus de mettre en caisse et de laver, le poisson est lavé constamment lors de son passage sur la chaîne roulante.

Cette amélioration a fusionné deux sous système de production : traitement et mis en moule d'une part, et a amélioré la qualité du poisson mis en moule directement. En limitant d'une part le contact ; les femmes chargées du contrôle voient rouler sous leurs yeux le poisson et n'interviennent que lorsqu'elles remarquent un poisson à retoucher sans aller chercher ce poisson dans les caisses. Le poisson sorti est de meilleure qualité parce que au long de son lavage sur la chaîne il se débarrasse de ses écailles qui restaient avant au fond des caisses, ce qui diminuait la qualité du poisson.

*e) Approche factuelle pour la prise de décision*

Cette approche est un des grands apports de norme ISO 9001 à la société, aujourd'hui toutes les décisions prises résultent du consentement de l'ensemble des pilotes ce qui a des retombées positives sur l'efficacité des actions même dans l'espace et dans le temps. L'administrateur délégué est l'animateur de réunion d'équipe, de deux à quatre réunions par semaine. La fréquence des présents et l'ordre du jour de ses réunions varie selon la disponibilité du administrateur délégué, mais aussi selon l'état d'avancement du système management qualité ; les nouveautés internes et externes à la société, les réclamations clients et intervention directe, du leadership dans la réponse à la réclamation, la participation aux communications avec le client, donner le feu vert pour assurer les ressources nécessaires à l'amélioration des processus conformément avec la vision générale.

En l'absence de l'animateur principale, ce qui est une grande amélioration en soit, une réunion est tenue entre les pilotes concernés sur la question posé en la présence du représentant de la direction qui devient reporteur des décisions prises à la direction. Alors qu'avant l'absence du administrateur délégué constituait un blocage.

*f) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs*

L'une des fortes contraintes que connaît le secteur de la pêche et par la même les producteurs de poissons, c'est la disponibilité de la matière première et la flexibilité dans la satisfaction des demandes du client. Consciente des fluctuations son contexte, la société a développée une approche gagnant-gagnant avec ses fournisseurs. Ceci se traduit principalement par la

fidélisation de ses fournisseurs, la diversification des sources d'approvisionnement : Laayoune, Dakhla et Boujdour.

### **5.3. A l'aube de la nouvelle version 2015 : les améliorations et les apports de la norme ISO 9001 : 2008**

Le passage à la nouvelle version de la norme ISO 9001 version 2008 est programmé pour 2017 après l'audit de renouvellement. Dès lors le service qualité prépare la transition principalement à travers la formation. Les formations relatives à la nouvelle version apparaissent déjà sur le plan de formation 2015, elles représentent une hausse de 10% du budget global consacré aux formations. Le passage à cette nouvelle version est d'abord pour un souci de conformité aux nouvelles exigences de la ISO, s'aligner à la concurrence, renforcer son image de marque à travers la continuité, mais surtout gagner en crédibilité et renforcé son image devant ses clients.

L'instauration de la norme ISO 9001 version 2008 a porté fruit. En effet, en interne la norme a beaucoup aidé dans la gestion et la structuration du système management qualité, la maîtrise de la traçabilité, et aussi à travers l'instauration d'un cadre organisationnel formalisé.

Pour ce qui est du personnel, un grand pas en avant est enregistré en ce qui concernelaquestion de qualification par la formation, et aussi la polyvalence du personnel qui atteint les 68% avec une évolution annuelle entre 3 et 5% lors des cinq dernières années. Dans le plan actuel de renouvellement de l'usine, le développement de l'espace réservé au personnel apparaît pour la première fois dans les plans d'aménagement de la société. La réalisation des travaux est programmée pour les deux ans à venir. Ceci constitue une avancée en soie, la conformité à la norme fait remonter la dimension humaine à la surface alors qu'elle était absente jusque là (2013).

Pour ce qui de la direction, la norme a permit à travers ses chapitres clés l'organisation du travail, à l'aide des indicateurs instaurés remonté l'information sur le système et de se renseigner sur l'avancement des travaux. Tous cela a contribué à facilité la prise de décision et de rendre les décisions prises plus efficace. Un autre avantage perçu par la direction est le meilleur contrôle et amélioration des processus, mais aussi le formalisme.

Le grand gagnant après la société elle-même est le client. Pour ce dernier, la société est un partenaire reconnu à l'international, la confiance en son fournisseur s'instaure plus facilement. La maîtrise de l'information à travers un processus dédié au client et à sa satisfaction. La société à développer à travers le changement radical de contexte et l'initiation au changement par le biais de la norme une stratégie client. L'essentiel de cette stratégie client est de rendre le client un partenaire. Pour ce faire la société a ouvert ses portes à ses clients présents et potentiels à travers les audits qualité client, mais aussi à travers les visites clients à la société globalement et aux unités de productions particulièrement. Cette vision est si poussée que dans cette approche de partenariat client, la société s'intéresse de près aux projets de ses clients et étudie avec eux ce qu'elle peut leurs apporté pour la réussite et le développement de leurs projet et l'expansion de leurs activités.

## 6. Conclusion et perspective de recherche

Les grandes améliorations réalisées ou en cours de réalisations dans la société découlent principalement de trois importantes réclamations clients enregistrées durant les trois dernières années concernant la qualité du poisson matière première et produit fini, et d'autre part l'emballage et le conditionnement de ce dernier. Ce facteur d'amélioration joue pleinement son rôle dans l'amélioration continue du système management qualité, mais un autre levier non. Il s'agit de l'audit qualité interne. L'audit qualité interne qui est perçu par la norme comme la locomotive du progrès ne joue pas le rôle qui lui est attribué. A cet effet, un seul audit qualité interne est mené annuellement par un consultant externe. L'amélioration dans ce sens est de former un auditeur interne en vue de mener deux audits qualité internes par ans, le premier par l'auditeur interne et le second par le consultant et ceux mieux prévenir les anomalies.

Le client est certes présent dans l'ensemble des processus de l'entreprise, mais cette orientation est tournée vers le client externe de l'entreprise. Le client interne est absent ce qui explique bien des problèmes de communication interne que connaît la société au niveau de son administration. Il est vrai que l'orientation client est présente mais nul ne connaît qui est son client ou quelles sont ses besoins et exigences, la logique fonctionnelle persiste toujours au niveau du top management. La performance est défini par chaque service comme étant « le zéro réclamation client », sans tenir compte que le client bien qu'externe il est aussi interne. L'absence de la contractualisation de la relation client/fournisseur interne fait que l'on prétend à un travail de groupe, surtout que la majorité des réunions ne sont tenues qu'en présence du administrateur délégué pour mettre le point sur des actions à envisager ou pour régler un conflit interne entre service.

Concernant l'approche processus à IGL, Cette approche est établit dans les règles de l'art au niveau du processus de production parce que c'est à ce niveau que les interactions entre sous processus est importante, où tout petit dysfonctionnement peu causé l'arrêt de l'activité. C'est à ce niveau que le management des processus peut être approché avec tous ses bienfaits sur l'organisation et la fluidité du travail.

D'autre part, la place et l'impact du leadership sur la convergence des personnels de la société est une des clés du succès du management qualité. Le défaut de communication interne entre les différents personnels est amorti par le leadership du administrateur délégué. D'autre part c'est aussi son leadership qui réduit le faussé entre l'administration et les unités de production, et les intègre dans la même politique qualité vers un même objectif de performance du système qualité.

Par ailleurs, l'audit qualité interne ne joue pas son rôle de locomotive qui relance le cycle PDCA, il joue son rôle en remettant à jour les dysfonctionnements interne des processus, formule des recommandations et suit leur évolution. Les audits qualités sont programmée annuellement à la chaque revue de la direction où il s'agir de mettre le point sur les apports et les recommandations de chaque audit réalisé. Bien que planifié et réalisé, les recommandations des audits internes ne sont pas vraiment prises au sérieux, et on tient plus compte des rapports des audits externe qu'interne qui sont plus de crédibilités aux yeux du personnel administratif vu les tensions et la concurrence entre les services.

Bien que présente dans le management de la société à travers notamment la norme ISO 9001 version 2008, la roue de Deming ou cycle PDCA ne joue pas son rôle ; Le cycle n'est pas bouclé. Il convient cependant de relier le cycle PDCA à chacun des principes de la norme ISO 9001 et d'identifier les freins à l'amélioration continue. L'identification de ses freins permettra de pousser notre analyse plus loin du management qualité dans le contexte marocain et comprendre, à presque 20 de l'entrée de la notion du management qualité au Maroc, les entreprises marocaines sont toujours bloquée au niveau de l'assurance qualité.

## Bibliographie

- Avenier M.J. (2012), Série recherche épistémologies de l'entrepreneuriat cadres scientifiques et épistémologiques mobilises dans la recherche en entrepreneuriat 1, *Cahier de recherche*, n ° 2012-02-e4 CERAG.
- Azouzou H. (2011), *Management de la qualité dans les entreprises marocaine exportatrices*, édition EUE.
- Benner M.J. and Veloso F.M. (2008), "ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective", *Journal of Operations Management*, 26, 611–629.
- Boucher F. et Croguennec B. (2009), *Comprendre iso 9001/2008*, Afnor.
- Canard F. (2009), *Management de la qualité*, Lextenso édition.
- Casadesus M. and Karapetrovic S. (2005), *An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001/2000 compared to ISO 9001/2/3:1994*.
- Chardonnet A. et Thibaudon D. (2003), *Le guide du PDCA de Deming progrès continu et management*, Editions d'Organisation.
- Crosby P.B. (1979), *Quality is free*, McGraw-Hill.
- Duret D. et Pillet M. (2005), *Qualité en production de l'iso 9000 à six sigma*, Editions d'Organisation 3ème édition.
- Ernoul R. (2010), *Le grand livre de la qualité*, Afnor.
- Feigenbaum A.F. (1983), *Total Quality Control*, McGraw-Hill 3° édition.
- Gavard Perret M.L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2012), *Méthodologie de recherche en sciences de gestion réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>ème</sup> édition, édition Pearson.
- Gogue J.M. (1997), *Management de la qualité*, collection Gestion poche, Economica.
- Gogue J.M. (2000), *Le traite de la qualité*, édition d'organisation.
- Ishikawa K. (1984), *TQC ou La qualité à la japonaise*, AFNOR.
- Juran J.M. (1988), *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, 4° édition.
- Kondo Y. (1997), *La maîtrise de la qualité dans l'entreprise*, Economica.
- Labruffe A. (2007), *Communication et qualité le maillon fort*.
- Lozeau D. (2010), « Le difficile ancrage de la gestion de la qualité dans les hôpitaux publics : écarts et cohabitation entre trois archétypes organisationnels », *Nouvelle pratiques sociales*, volume 22 N°2, pp. 66-82.
- Martinez-Cosa M., Choi T.Y., Martinez A.J., Martinez-Lorente A.R. (2009), *ISO 9001/1994, ISO9001/2000 and TQM : the performance debat revised*.
- Meier O. et al. (2010), *Gestion du changement*, Dunod.
- Mione A. (2009), *Les enjeux stratégiques de la norme*, Afnor.
- Mongillon P. et Verdoux S. (2007), *L'entreprise orientée processus aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients*, Afno édition.
- Mougin Y. (2008), *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD*, Afnor.
- Mizuno S. (1990), *La maîtrise pleine et entière de la qualité*, Economica.
- Naveh, E. and Marcus A. (2005), "Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000", *Journal of Operations Management* 24, 1–26.
- Norme ISO 9001 version 2008, Afnor.
- Norme ISO 9001 version 2015, Afnor.

- Noushin A. (2002), *The impact of software process improvement on quality:in theory and practice.*
- Rolland S. (2009), *Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de Management de la qualité : les apports perçus de la Certification iso 9000 par les managers.*
- Seddiki A. (2007), *Management de la qualité en production alimentaire (qualité total, hygiène, codex alimentarius, normes iso série 9000 et iso 22000, système HACCP)*, édition Hibr.
- Thiault D. (2010), *Le management des performances par les processus*, Lavoisier.
- Carnerud D. (2016), *Exploring trends, patterns and characteristics of quality management through text mining.*

**Impact de la création de valeur pour le client  
sur la performance des entreprises touristiques marocaines :  
étude exploratoire des pratiques des hôtels de Fès**

**Lhoussaine ALLA, Aziz HMIOUI, Abdellatif TAGHZOUTI**  
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Fès, Maroc  
bts.alla2@gmail.com

**Résumé**

*Avec la théorie des parties prenantes et les approches de développement durable, la performance prend une dimension plus partenariale et partagée, l'approche de la performance requiert une analyse approfondie des systèmes de gouvernance encadrant les processus de création et de répartition de la valeur, exigeant ainsi le développement des véritables stratégies de collaboration et de coopérations inter-organisationnelles, notamment avec les clients. L'objet de notre communication est d'étudier les pratiques des hôtels marocains, et notamment ceux opérant à Fès, en matière de création de valeur pour le client, ainsi que l'impact de telles pratiques sur leur performance globale. La revue de littérature nous a permis de cerner les concepts et approches de création de valeur pour le client et de performance globale d'entreprise, et d'élaborer le modèle conceptuel d'analyse du degré d'ancrage des bonnes pratiques de création de valeur pour le client, et de son impact sur les différentes dimensions de la performance de l'entreprise, à confronter avec la réalité concrète de telles pratiques. Les principaux résultats de l'exploratoire empirique relatent un niveau d'ancrage satisfaisant de création de valeur pour le client dans les pratiques managériales des hôtels, avec plus de prise de conscience des enjeux et le développement des mécanismes de plus en plus efficaces. Ce qui contribue, avec différents degrés, à l'amélioration des multiples dimensions de la performance globale de ces entreprises, principalement en faveur des aspects économiques et financiers, ce qui risque de remettre en question la durabilité de telle démarche.*

**Mots-clés**

*performance, performance globale, performance partenariale, création de valeur, création de valeur pour le client.*

**Abstract**

*With stakeholder theory and sustainable development approaches, performance takes on a more shared and shared dimension, the performance approach requires an in-depth analysis of the governance systems that frame the processes of creation and distribution of value, demanding the development of real collaboration strategies and inter-organizational cooperation, particularly with clients. The purpose of our paper is to study the practices of Moroccan hotels, especially those operating in Fez, in terms of creating value for the customer, as well as the impact of such practices on their overall performance. The literature review allowed us to identify concepts and approaches for value creation for the client and overall corporate performance, and to develop the conceptual model for analyzing the degree of anchoring of good value creation practices. for the customer, and its impact on the different dimensions of the company's performance, to confront the concrete reality of such practices. The main results of the empirical exploratory report a satisfactory level of anchoring of value creation for the client in the managerial practices of the hotels, with more awareness of the issues and the development of more and more efficient mechanisms. This contributes, with varying degrees, to*

*improving the multiple dimensions of the overall performance of these companies, mainly in favor of economic and financial aspects, which risks calling into question the sustainability of this approach.*

**Key words**

*performance, overall performance, partner performance, value creation, value creation for the customer.*

**Classification JEL**

*M 3.*

**Introduction**

L'avènement de la théorie des parties prenantes et des approches de développement durable et de la responsabilité sociale, a rendu plus complexe et plus globale l'évaluation de la performance de l'entreprise (au niveau économique, social et environnemental), et donc plus partenariale et plus intégrée la création de valeur.

En fait, outre l'actionnaire, la création et le partage de valeur impliquent davantage de parties prenantes de l'entreprise, tels que les fournisseurs, les salariés, les clients, ... Désormais, la gouvernance d'entreprise a donc évolué vers un mode plus partenarial, qui valorise la création de valeur par et pour l'ensemble des partenaires (stakeholders), procure ainsi plus de flux de ressources pour l'entreprise, et favorise donc l'amélioration de sa performance globale.

De tous ces partenaires, le client de l'entreprise, de part son importance pour cette dernière, est à la fois une cible et un acteur de la création de valeur. Ainsi, une gestion de la relation client conforme à la logique de la gouvernance partenariale, notamment en développant des mécanismes de création de valeur à son profit, est susceptible d'en faire un facteur d'amélioration de la performance de l'entreprise, dans le cadre d'une interaction dynamique entre la performance et le marketing,

Dans quelle mesure la création de valeur pour le client contribue t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise touristique marocaine ? Telle est la question principale à laquelle notre travail de recherche doctorale se propose d'apporter des éléments de réponse.

En considérant l'efficacité organisationnelle comme variable médiatrice entre l'ancrage de la démarche de création de valeur pour le client et la performance globale de l'entreprise, le traitement de la problématique ci-dessus nous conduit à tester les trois principales hypothèses suivantes :

- H1 : La création de valeur pour le client s'inscrit dans une véritable démarche bien ancrée dans les pratiques managériales des hôtels.
- H2 : L'ancrage de la création de valeur pour le client contribue à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle des hôtels marocains.
- H3 : Par son effet l'efficacité organisationnelle des hôtels marocains, l'ancrage de la création de valeur pour le client contribue à l'amélioration de leur performance globale.

En l'absence d'études traitant cette problématique dans le contexte d'entreprises hôtelières au Maroc, notamment dans une perspective globale et partenariale de la performance, nous

envisageons procéder à l'étude exploratoire des pratiques des 30 entreprises hôtelières de la ville de Fès en la matière, pour tester les hypothèses ci-dessus. Le choix de Fès comme champ d'analyse se justifie à la fois par la notoriété de la ville, comme destination touristique de référence, et par les défis environnementaux et sociaux inhérents à cette activité dans la ville. Cette étude nous a permis de mettre en évidence un niveau d'ancrage satisfaisant de création de valeur pour le client dans les pratiques managériales des hôtels, avec plus de prise de conscience des enjeux et le développement des mécanismes de plus en plus efficaces. Ce qui contribue, avec différents degrés, à l'amélioration des multiples dimensions de la performance globale de ces entreprises, principalement en faveur des aspects économiques et financiers, ce qui risque de remettre en question la durabilité de telle démarche.

Pour traiter de la question principale, le présent article est structuré en trois parties. Tout d'abord, la présentation du cadre théorique et conceptuel, cherchant à cerner les concepts et les approches de création de valeur pour le client et de performance globale de l'entreprise (I). Ensuite, la délimitation du modèle conceptuel et l'approche méthodologique d'analyse de l'impact des mécanismes création de valeur pour le client sur la performance globale (II). Et finalement, l'analyse des résultats de la confrontation du modèle à la réalité empiriques des hôtels de Fès, vis une étude empirique exploratoire fondée sur des entretiens avec les managers hôteliers de la ville (III).

## **1. Cadre théorique**

Avant de modéliser l'impact des mécanismes de création de la valeur pour le client<sup>1</sup> sur la performance de l'entreprise, il y a lieu a en présenter succinctement les fondements théoriques.

### ***1.1. Fondement théoriques de la création de la valeur pour le client***

#### ***1.1.1. La valeur, un concept tant ambiguë que polysémique***

La valeur est un concept large dont le champ sémantique va de l'économie à la gestion, de la sociologie à l'ingénierie, de la psychologie à la mathématique... On peut aller jusqu'à dire qu'aujourd'hui la valeur est partout, ce qui la rend difficile à définir et qui parfois vide le mot de son sens.

La valeur est certes un concept polysémique, omniprésent en sciences de gestion mais largement éclaté (Bréchet et Desreumaux, 2001). La pluralité des déclinaisons du thème de la valeur peut s'expliquer par le découpage de la discipline sciences économiques et de gestion en domaines. Certes, le thème de la valeur suscite depuis plusieurs années un engouement qui se traduit par une profusion des publications qui lui sont consacrées. Mais, cet intérêt soudain que l'on porte explicitement à ce thème ne doit pas masquer les origines anciennes du concept de valeur.

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons dans ce travail le terme de « valeur pour le client » afin de distinguer celle-ci de la valeur du client pour l'entreprise qui se calcule en actualisant les profits futurs d'un client sur sa durée de vie.

En effet, d'une approche purement utilitariste pour les néoclassiques, la valeur dans la littérature marketing est devenue un important paradigme tant pour l'étude du comportement d'achat du consommateur (Zeithaml, 1988; Desmet et Zollinger, 1997 ; Day, 2002), qu'en matière de marketing relationnel (Anderson et Narus (1995), cités in Kaabachi, 2007).

C'est ainsi que le thème de la valeur ne cesse de faire l'objet de regards multiples ou de paradigmes, et par conséquent de visions communes aux membres d'un groupe donné (Kuhn, 1983).

Lorino (1997) rejoint en partie cette synthèse, en suggérant la définition suivante : « *la valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité une réputation...* »<sup>1</sup>.

En plus, comme le suggère Woodruff (1997), la plupart de ces définitions réfèrent à des concepts annexes qui devraient permettre de mieux en saisir le sens, mais qui à contrario en altèrent quelque peu la compréhension car ces concepts eux-mêmes sont controversés : "*qualité perçue*", "*utilité*", "*lien émotionnel*", "*richesse perçue*", "*bénéfices perçus*"... Ainsi des chercheurs travaillant sur le concept de valeur perçue et utilisant le même vocabulaire pour en parler peuvent concevoir de façon distincte ce même concept et donc produire des conclusions divergentes.

De leur part, (Zeithaml, 1988 ; Zeithaml et Bitner, 2000) ont fait le constat des divergentes des perceptions faites par les consommateurs eux-mêmes, en désignant par la valeur selon les individus : "un prix bas", "tout ce que je recherche dans un produit ou un service", "la qualité que je reçois en contrepartie du prix que je paie" ou "ce que je reçois en contrepartie de ce que je donne".

Cette courte discussion sur la notion de valeur confirme que non seulement il faut a priori considérer la multiplicité des regards portés par les parties prenantes de l'entreprise, et que pour chaque partie prenante il y aura a priori de multiples paramètres pour apprécier la "*valeur créée*". De plus, le caractère relatif et parfois subjectif de la valeur accordée est a priori très variable, tant en nature (types de variables à considérer) qu'en niveau (échelle de mesure), d'un secteur d'activité à l'autre ; au sein d'un même secteur d'une fonction à l'autre et d'un processus à l'autre ; dans une même fonction ou processus d'une partie prenante à l'autre ; mais aussi au sein d'une même entreprise entre différents décideurs.

### *1.1.2. De la valeur à la création de valeur*

Partant des approches ci-dessus, la création de valeur est différemment approchée aussi bien par la littérature des sciences de gestion que par les pratiques managériales d'entreprises, à activités, marchés et contextes très différenciés. De même, pour (Amit et Zott, 2001), la création de valeur peut provenir d'un agencement original de la chaîne de la valeur de l'entreprise, au sens l'entrepreneur schumpetérien, de ses ressources (et leur combinaison avec

---

<sup>1</sup> Lorino P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage, Les Editions d'Organisation, p. 503.

les compétences de l'entreprise), de son « *réseau stratégique* » et de l'existence de coûts de transactions économiques performants.

Il s'en suit que les actions de l'entreprise, aussi bien internes (combinaison des ressources) (Porter, 1996, qu'externes (positionnement) sont autant de sources de création de valeur (Mahadevan, 2000 ; Amit et Zott, 2001 ; Santi, 2004 ; Morris, Schindehutte et Allen, 2004). Nous retiendrons comme définition de la valeur créée par une entreprise celle de Brandenburger et Stuart : « *la valeur ajoutée est la somme de la valeur créée par tous les acteurs de la chaîne de la valeur, moins la valeur créée par tous ces mêmes acteurs à l'exception de l'un d'entre eux* »<sup>1</sup>.

Il reste alors à cerner la part de ses usages rhétoriques et de ses pratiques effectives, en se tenant à distance de deux thèses antagonistes qui voudraient, l'une que la création de valeur n'ait pas d'autre réalité que ses instrumentations à des fins de légitimation, et l'autre que l'EVA<sup>2</sup> règne déjà sans partage au sein d'entreprises dont elle aurait irrévérablement normalisé tous les comportements.

### *1.1.3. Approches de la création de valeur*

#### *❖ Vers une approche plus partenariale*

A la complexité conceptuelle d'approcher la notion de valeur, susmentionnée, s'ajoute la pluralité des approches en termes de création de valeur, notamment due à la diversité des champs disciplinaire des sciences de gestion, et à celle des destinataires même de cette création de valeur.

En effet, nous constatons d'importantes divergences des approches de création de valeur entre gestionnaires et stratèges, entre logisticiens et manufacturiers, entre financiers et commerciaux, ... Ces différences trouvent justification principalement dans la prépondérance d'une partie prenante sur les autres, dans l'horizon temporel retenu, dans la phase du processus de création de valeur privilégiée, ....etc.

Concernant le partage de la valeur créée par l'entreprise, nous constatons une tendance vers le renforcement de la part des parties prenantes au détriment de l'actionnaire. En effet, initialement focalisée sur l'actionnaire, au sens de valeur financière ou actionnariale (Saihi, 2009), comme principal pourvoyeur de ressources, la gestion de la valeur est graduellement ouverte aux autres parties prenantes de l'entreprise (valeur partenariale), dans le cadre d'une relation d'agence élargie à toutes les parties prenantes, où le principal est la partie prenante explicite et l'agent est l'entreprise représentée par son dirigeant.

---

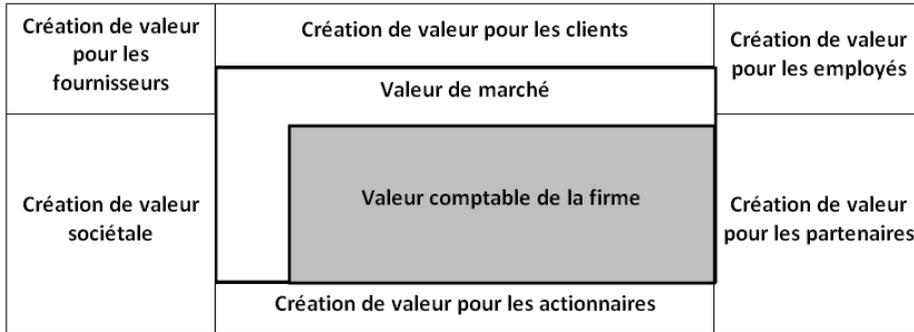
<sup>1</sup> Brandenburger, A. et Stuart, H., (1996), "*Value-Based Business Strategy*", Journal of Economics and Management Strategy, Spring 1996, Vol. 5, Issue 1, 5-24, p. 6.

<sup>2</sup>La Valeur Ajoutée Economique (VAE) est la traduction du terme anglophone Economic Value Added (EVA), une méthode de performance financière pour calculer le véritable profit d'une entreprise. La VAE peut être calculée comme Résultat de son Exploitation Après Impôt (Net Operating Profit After Tax) moins une charge pour le coût opportunité des capitaux investis.

Il en ressort, une tendance forte vers une valeur de plus en plus partagée entre les différents acteurs internes et externes, avec un renforcement de la part attribuée aux différentes parties prenantes, au détriment d'un précédent quasi- monopole de la part des actionnaires.

L'approche la plus complète mettant en lumière une telle complexité est donné par l'approche de Hoarau et Teller (2001), distinguant ainsi une panoplie de forme de création de valeur suivant le destinataire (figure 1) : valeur d'échange, analyse de la valeur, chaîne de valeur, valeur comptable, financière, économique, stratégique, valeur partenariale, valeur pour le client...

Figure 1. Vision éclatée de la notion de valeur



Source : Pagano, Derrouiche et Noubert (2012)<sup>1</sup>.

Dans cette nette diversité, certaines logiques semblent être dominantes. C'est le cas en finance avec le concept de maximisation de la valeur actionnariale ou en stratégie avec la logique de l'avantage concurrentiel qui détermine la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients abstraction faite des coûts supportés.

Même si le concept de la valeur trouve son bien-fondé dans le courant néoclassique, le marché ne donne qu'une évaluation que l'on ne peut comprendre sans prendre en compte les comportements et stratégies d'acteurs. Nous citons Hoarau et Teller « *On ne peut comprendre la valeur donnée par le marché sans l'adosser à la valeur construite par les acteurs* »<sup>2</sup>.

Ce qui revient à relier la compréhension de la notion de création de valeur aux représentations que l'on a de l'entreprise et de sa finalité. En effet, en centrant la finalité de l'entreprise sur le développement de ses compétences en continu au profit de l'actionnaire, Gilbert et Parlier (1992) limitent son enjeu final dans la création de valeur principalement financière (shareholder value).

En l'élargissant aux différents stakeholders, Charreaux et Desbrières (1998) ont proposé le concept de valeur partenariale, comme alternative à la valeur actionnariale, afin de mettre en évidence, outre l'apport de capitaux par les actionnaires, d'autres sources de création de valeur, comme fruits des efforts conjugués de tous les partenaires, et non exclusivement ceux des investisseurs.

<sup>1</sup> Pagano S., Derrouiche R., Neubert G. (2014), « *Création de valeur et collaboration : vers un nouveau 10 modèle de compétitivité* ». *Excellence HA*, N°2, janvier, p. 14.

<sup>2</sup> Hoarau C., Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris : Vuibert, p. 48.

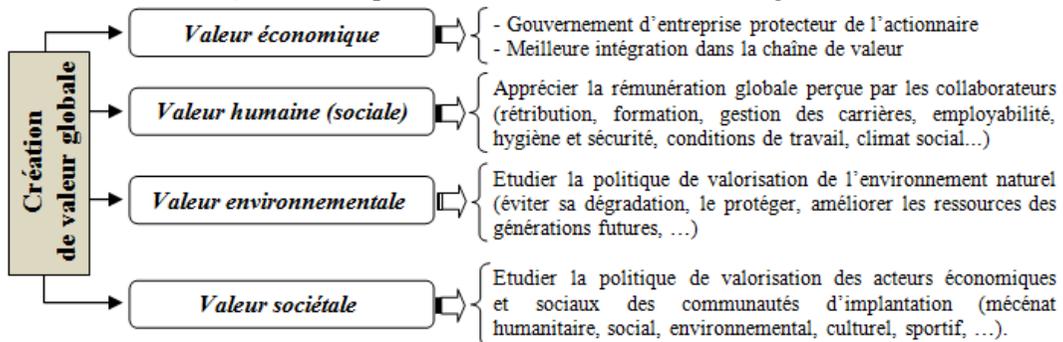
Les partisans de ce nouveau système de gouvernance, notamment Caby et Hirigoyen (2001), après être passé de la maximisation du profit de l'entreprise considérée comme une "boîte noire" à la maximisation de la valeur actionnariale de "l'entreprise contractuelle", on assiste peut être aux prémises d'un nouveau déplacement théorique vers la maximisation de la valeur totale de "l'entreprise partenariale"<sup>1</sup>. Il s'en suit que l'appropriation de la valeur partenariale va générer des situations conflictuelles<sup>2</sup>.

❖ *Vers une approche plus globale*

L'examen des contraintes et opportunités afférentes au partage de la valeur créée par l'entreprise ont conduit certains auteurs, comme Mack (2003) à élargir le contenu de création de valeur à plusieurs dimensions non économiques, c'est l'approche en termes de valeur globale.

En effet, Mack (2003), en créant le concept de création de valeur globale, synthétisent la logique entrepreneuriale de création de valeur par quatre dimensions complémentaires : économique, humaine, valeur environnementale et sociétale (figure 2).

Figure 2. Composantes de la création de valeur globale



Source : Inspirée de Mack (2003).

En fait, l'approche globale et l'approche partenariale de la création de valeur se recoupent et se complètent, faisant du partage de la valeur créée par l'entreprise, plus qu'un moment de disputes entre ses différents parties prenantes pour s'accaparer du maximum de part du gâteau, un véritable mécanisme de gouvernance de conciliation optimale des intérêts de ces parties, pour favoriser leur adhésion et leur implication dans le projet d'entreprise, et fructifier leurs compétences, pour développer la performance de l'entreprise. Qu'en est-il de l'approche intégrée de création de valeur ?

<sup>1</sup> En ce sens, Charreaux (1998), préconise que la confiance progressivement co-construite par les différents stakeholders est un catalyseur de création de valeur partenariale, notamment par l'assouplissant les contraintes de contrôle, les différents partenaires arrivent à réduire les coûts des mécanismes de contrôle mis en œuvre par pour gérer leurs relations avec l'entreprise.

<sup>2</sup> Il s'en suit que l'appropriation de la valeur partenariale va générer des situations conflictuelles. Pour mieux contrôler le risque chaque partie prenante peut soit s'impliquer, soit s'appuyer sur l'efficacité présumée des mécanismes de gouvernance en place (Khaldi, 2014).

L'extrême variété des variables à considérer pour apprécier la valeur créée par l'entreprise montre en tout cas que la création de valeur ne peut exclusivement s'apprécier par des variables financières et qu'il convient bien de croiser des points de vue gestionnaires complémentaires, ce qui pose le problème de l'arbitrage entre ces points de vue. Comme l'indiquent Brechet (1998) et Brechet et Desreumaux (2001), toute réflexion sur la valeur, terme récurrent des discours économiques et gestionnaires mais peu souvent explicité, appelle la pluralité des regards, des lectures complémentaires voire concurrentes. Pour des raisons de commodité, c'est plus l'approche globale de la valeur que nous allons retenir dans le cadre de cette recherche.

## ***1.2. Démarche de création de valeur pour le client***

La démarche de création de valeur client est un dispositif de proposition de valeur relatif au service ou au produit que l'entreprise doit amener au client, et que ce dernier demande ou reconnaît, valorise et rétribue. Ce qui au préalable suppose vérifier l'existence d'une demande en termes de valeur, l'évaluer et anticiper son évolution. Pour qu'il y ait demande de valeur il faut que le consommateur soit conjointement sensible à la qualité et au prix, mais également l'offre d'expérience nouvelle, sensorielle et admirable par le client.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de création de valeur client passe donc par une prise de conscience des enjeux et défis de la question, le développement d'une proposition de valeur conforme aux attentes des clients et aux choix stratégiques de l'entreprise et suffisamment différenciée de la concurrence, l'évaluation de la perception de la valeur par le client, et enfin l'appropriation d'une partie de la valeur globale créée.

### ***1.2.1. La proposition de valeur par l'entreprise***

Le creuset de création de valeur par excellence, c'est l'entreprise. Selon Maitre et Aladjidi (1999), en présentant la valeur comme une sorte de dérivée de l'innovation, l'entreprise développe des stratégies axées sur trois formes de valeur : valeur de rupture, valeur démultiplicative et valeur économique.

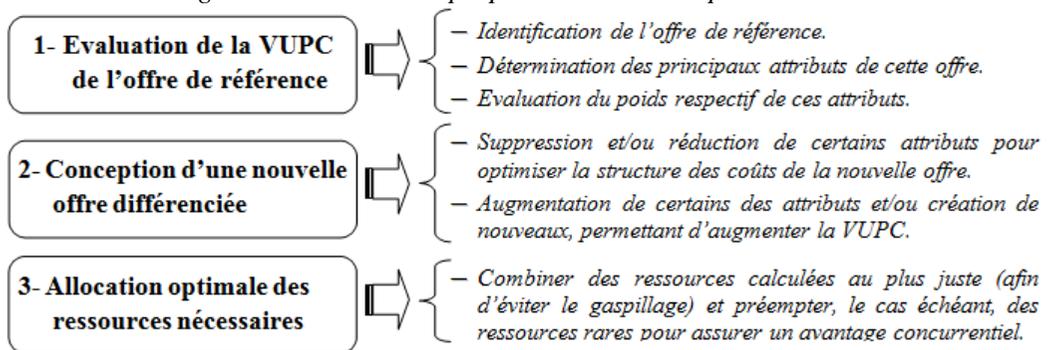
Cela permet à l'entreprise de mettre en avant sa proposition de valeur, qui est l'ensemble des composantes de l'offre d'une entreprise reconnues comme importantes par le client, par lesquelles celle-ci peut différencier ses services et produits de ceux de ses concurrents. Évidemment, la notion de proposition de valeur n'a de sens que remise dans le contexte de l'entreprise qui la porte. C'est ainsi que la valeur proposée par une entreprise va modifier la chaîne de la valeur dans laquelle elle se situe.

La création de valeur pour le client repose sur des efforts simultanés portant sur le prix et la qualité : accroître la qualité perçue sans augmenter les coûts, réduire les coûts en maintenant la qualité perçue, ou encore mieux, améliorer la qualité perçue en baissant les coûts (Montebello, 2003).

Pour Very et Monnet (2009), une stratégie de création de valeur client contribue à fidéliser la clientèle actuelle et à attirer de nouveaux segments d'acheteurs, à fortiori lorsque ceux-ci sont très sensibles à la qualité et au prix<sup>1</sup>.

D'après Iselin (2009)<sup>2</sup>, la compréhension de la création de valeur client passe par l'admission de deux hypothèses. Primo, « *qu'il n'est de valeur que relativement à une offre concurrente* », pouvant servir à la fois de comparable et de pivot de différenciation<sup>3</sup>. Secundo, « *qu'il n'est de valeur que relative, il n'est de valeur que perçue* », à l'aide de l'appréciation de la "valeur d'utilité perçue par le client" (VUPC), favorisant ainsi la segmentation par la valeur, via la détermination de groupes de prospects homogènes. La démarche de proposition de valeur pour le client requiert donc trois étapes essentielles (figure 3).

Figure 3. Processus de proposition de valeur pour le client



Source : Inspirée Iselin (2009).

Au-delà du processus décrit sommairement ci-dessus, l'efficacité de la proposition de valeur par l'entreprise reste tributaire de sa capacité de différenciation par rapport à l'offre de référence de produits ou services, et de persuasion vis-à-vis de la clientèle ciblée.

Ainsi, d'après Schmitt et Bayad, « *le principe d'anticipation de la valeur exige que les opérations de l'entreprise contribuent à la définition des futures besoins au lieu de se contenter d'y réagir* »<sup>4</sup>. Ainsi, la valeur dans une perspective d'approche construite ne doit plus être envisagée dans une "relation besoin-contrainte", mais dans une "relation acteur-créateur", où les protagonistes de la valeur sont les acteurs de l'entreprise, en l'occurrence les clients avec la "valeur de consommation", la "co-crédation de valeur" pour et avec le client, et donc le pilotage de l'expérience client.

<sup>1</sup> A contrario, « lorsque le marché est scindé entre des clients prêts à payer le prix fort pour avoir le meilleur et d'autres cherchant les produits les meilleurs marchés, une approche par la valeur est inutile » (Reynaud, 2009, p. 109)

<sup>2</sup> Iselin F. (2009), « Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : Le cas des start-up technologiques », Thèse de doctorat es-sciences de gestion, CNAM, Paris, France, p. 7.

<sup>3</sup> La détermination de la valeur de l'offre nécessite d'en étudier les attributs, c.à.d. les principaux critères, retenus par les clients, différenciant ou non, positifs ou négatifs, matériels ou immatériels, qui agissent sur l'appréciation du niveau d'attractivité d'un produit ou d'un service.

<sup>4</sup> Schmitt Christophe et Bayad Mohamed (2000), La dynamique de la valeur : proposition d'une approche conceptuelle, 21ème Congrès de L'AFC, May 2000, France. pp.CD-Rom, 2000, p. 6.

On passe ainsi, d'un "*comportement réactif*" par rapport à la valeur à un "*comportement proactif*" en devenant acteur de son propre développement et donc en jouant un rôle majeur dans le processus de création de valeur. De l'émergence de ce dernier niveau, où produit et service répondent à des besoins inconscients ou non exprimés, les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel non négligeable, source de valeur.

Il est admis (Detrie, 2004) que l'offre d'une entreprise ne crée de la valeur pour cette dernière que si elle crée de la valeur pour ses clients et que si le fournisseur est ensuite capable de s'emparer d'une partie de cette valeur lors du partage qui s'opère entre lui et ses clients. Koenig (2004) va plus loin en distinguant trois principales étapes : la définition de l'offre de produits ou de services, la transformation de la prestation en valeur d'usage par le client, et la gestion des évaluations opérées par le client. Ce qui rend indispensable le développement des contacts directs avec les clients. Pour l'auteur, « *l'interaction avec le client n'est pas simplement un moyen de révéler des préférences établies par avance, elle constitue souvent, notamment dans le cas d'acheteurs professionnels, un moment privilégié dans l'élaboration du problème et de la solution* »<sup>1</sup>.

### 1.2.2. La perception de la valeur par le client

La stratégie de création de valeur ne peut être efficace que si elle répond parfaitement aux exigences de la demande de valeur, plus ou moins explicitement exprimée par le client (ou segment de clients), et que la proposition de valeur réalisée soit suffisamment perçue et appréciée par la clientèle concernée.

Marquant le passage de la valeur d'échange à la valeur d'usage, la littérature sur la perception de la valeur par le client nous permet de marquer une évolution non linéaire de l'approche transactionnelle (ou économique) à l'approche factorielle (ou expérientielle).

#### ❖ Approche transactionnelle

C'est une approche de type économique de la valeur, axée sur la théorie de la valeur d'échange ou encore de la valeur utilité, définissant la valeur perçue par le client comme « *une appréciation globale de l'utilité du produit fondée sur la perception de ce qui est reçu et ce qui est cédé* » Zeithaml (1998)<sup>2</sup>, ou comme « *la différence entre les bénéfices perçus et les coûts perçus* » (Vanhamme, 2002)<sup>3</sup>.

Il s'ensuit que la valeur client est un surplus de valeur perçue par le client (figure 4), c'est « *la somme des avantages reçus par le client, déduction faite des coûts qu'il a supportés dans l'acquisition d'un bien ou d'un service* » (Treacy et Wiersema, 2001).

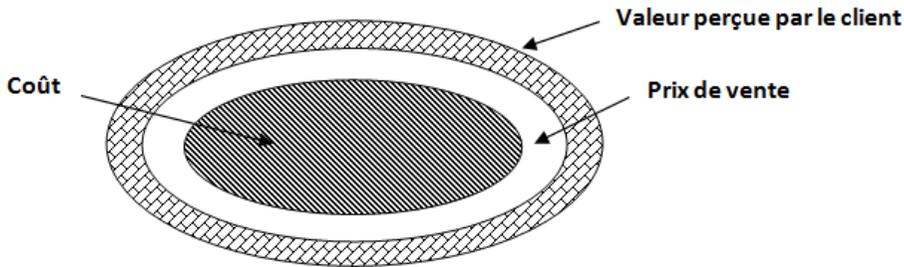
---

<sup>1</sup> Koenig G. (2004), Management stratégique - projets, interactions & contextes, Dunod, p. 229.

<sup>2</sup> Zeithaml V.A., (1988), "*Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*", *Journal of Marketing* Vol. 52 (July 1988), p. 22.

<sup>3</sup> Vanhamme J. (2002), "La Satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : Définition, antécédents, mesures et modes", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n°2, p. 58.

Figure 4. L'approche transactionnelle de la valeur par le client



Source : Inspirée de Zeithaml (1998).

A cet effet, Zeithaml (1998) identifie quatre définitions de la valeur :

- un prix bas « *la valeur est un prix bas* »,
- les bénéfices retirés de la consommation du produit « *la valeur est tout ce que je recherche dans un produit* »,
- un rapport entre ce qui est concédé et la qualité reçue en échange « *la valeur est la qualité que je reçois en contrepartie du prix que je paie* »,
- et enfin un équilibre entre ce qui est cédé et reçu au sens général du terme, incluant des dimensions comme le temps, l'effort ou la facilité d'utilisation du produit « *la valeur est ce que je reçois en contrepartie de ce que je donne* ».

Les recherches de Zeithaml (1998) ont inspirés plusieurs auteurs qui retiennent cet aspect comparatif entre ce qui est cédé et ce qui est obtenu en contre partie. Ainsi : c'est « *un jugement comparatif entre les bénéfices reçus et les coûts* » (Vanhamme, 2002), « *la différence entre les bénéfices et les sacrifices* » (Sheth, Newman et Gross, 1991) ou encore « *la qualité et le prix* » (Sweeney, Soutar et Johnson, 1999).

La lecture de ces différentes définitions montre que l'approche transactionnelle accorde à la valeur perçue son sens le plus stricte. En effet, la valeur s'exprime à travers le simple rapport bénéfice/ sacrifice. L'objectif de cette approche est essentiellement de pouvoir lister les bénéfices et les coûts supportés pour un individu en lien avec un objet (Sheth, Newman et Gross, 1991). Selon ces auteurs, cette vision a tendance à réduire les bénéfices à des éléments utilitaires (qualité technique ou qualité fonctionnelle) et les coûts à une simple expression de prix ou d'effort.

#### ❖ *Approche factorielle : le modèle de Holbrook*

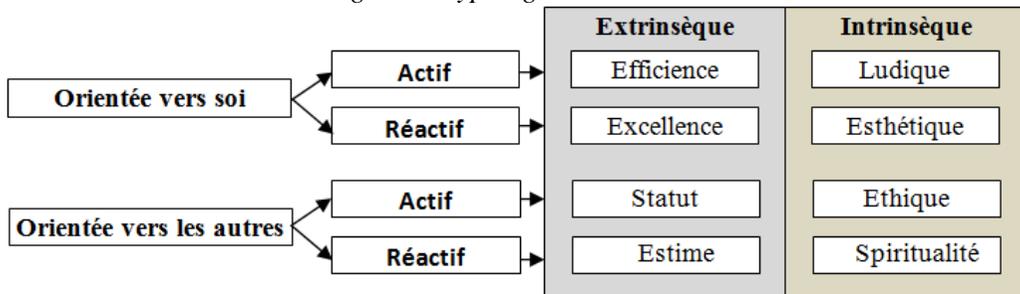
Face aux limites des approches traditionnelles de la valeur<sup>1</sup>, d'autres approches se sont développées autour de la notion de la valeur d'usage ou de consommation. La valeur de consommation prend en considération les aspects symboliques, hédoniques et esthétiques de consommation en plus des critères utilitaires. Elle est définie, en marketing, comme « *une préférence relative (comparative entre des objets, personnelle, situationnelle), caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet* » (Holbrook, 1994). Cette valeur ne réside ni dans le produit acheté, ni dans la marque choisie, ni dans l'objet possédé, mais plutôt dans

---

<sup>1</sup> Ces approches sont davantage issues d'une culture de coût que d'une culture de la valeur à proprement dit, et centrée sur la création de valeur à travers une analyse de charges trop orientée sur la nature des activités et une insuffisante mise en relation avec la gestion des activités.

l'expérience de consommation (ou de possession), c'est-à-dire dans l'interaction entre une personne, un objet et une situation ou contexte de consommation (paradigme P-O-S (Holbrook, 1999). Contrairement à la valeur d'échange, elle résulte de l'expérience de consommation et/ou de possession d'un produit ou service (Aurier, Evrard et N'Goala, 1998). Le modèle d'analyse le plus complet est celui d'Holbrook (1994, 1999) qui retient trois dimensions : le caractère intrinsèque (l'expérience de consommation, associée au produit, est appréciée en tant que telle) ou extrinsèque (le produit est un moyen pour atteindre des fins qui lui sont extérieures) de l'expérience de consommation, le fait qu'elle soit orientée vers soi (fonction de l'intérêt personnel) ou orientée vers les autres (la famille, les amis, les voisins, la société...) et le fait que le consommateur soit actif l'individu manipule physiquement ou mentalement un élément de son environnement ou réactif.(répondre passivement à un objet). Le croisement de ces trois dimensions structure une typologie de la valeur en huit facettes comme le montre la figure 5 suivante :

Figure 5. Typologie de la valeur



Source : Adaptée de Holbrook (1994).

Contrairement à la valeur d'échange dont le principal apport consistait à lister l'ensemble des bénéfices et des sacrifices, cette nouvelle vision de la valeur adopte une approche factorielle qui cherche avant tout à identifier et analyser l'ensemble des dimensions d'une expérience de consommation (Filser et Plichon, 2004).

Malgré la richesse de l'approche expérientielle, plusieurs limites peuvent être précisées. En effet, elle un certain degré de complexité conceptuelle, en raison de son caractère multifacettes qui peut rendre sa conceptualisation et sa mesure quelque peu difficile (Aurier, Evrard et N'Goala, 1998). Des chercheurs mettent en évidence la difficulté de différencier certaines dimensions entre elles, comme par exemple le statut et l'estime (Babin et al., 1994). D'autres considèrent que l'axe actif/réactif est parfois ambigu (Kaabachi, 2007). Toutefois, la notion de la valeur d'usage et les développements qui ont été faits laissent supposer une adéquation entre la valeur d'usage et notre problématique, principalement en ce qui concerne l'évaluation de la valeur perçue par le client en cas de prestation de services.

La création de valeur pour le client (ou valeur client), consiste ainsi non seulement de conquérir des clients mais aussi et surtout de fidéliser les clients existants. En effet, rien n'est plus facile que de substituer un nouveau service à un plus ancien car, à prestation égale, tous les services se valent. C'est ainsi que le marketing met en avant la notion de valeur ajoutée : au delà du juste prix, il faut incorporer dans les services et les produits, du temps, de la qualité, de la simplicité, d'expérience, ...etc. Ce qui favorise l'amélioration de la satisfaction

de la clientèle et le développement de sa fidélité, grâce à une offre de biens ou services innovante, différenciée et donc plus appréciée par les clients.

Une approche par la valeur (Montebello, 2003) consiste autant à séduire de nouveaux clients qu'à fidéliser ceux existants. Une telle stratégie n'est possible que grâce à la collaboration avec différents acteurs. Même si le partenariat avec les clients, comme pour avec les autres parties prenantes, est souvent invoqué dans le cas des stratégies de développement durable, dans la pratique la croyance en l'existence d'un jeu à somme nulle prédomine.

### ***1.3. Fondements théoriques et empiriques de la performance globale***

#### *1.3.1. Notion et approches de la performance globale*

❖ *La performance, une notion polysémique*

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

Le mot est donc « attrape tout » (Pesqueux, 2004) car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final). Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat : un « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, Eglem & Mykita, 1995) ;
- C'est une action : une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès : un attribut de la performance, un jugement, donc de la subjectivité (Burlaud, Eglem & Mykita, 1995).

De sa part Lorino (2001) définit la performance comme étant l'ensemble des éléments qui contribuent à la création de la valeur de l'entreprise, ou plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individus. Solle et Rouby (2003) sont parvenus à cette même conclusion en affirmant que la performance se construit dans le temps et dans l'action collective.

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière, environnementale et sociale ; d'où la notion de performance globale.

❖ *De la performance à la performance globale*

Le concept de performance est multidimensionnel et, c'est pourquoi, le terme de "*performance globale*" est souvent employé car les performances de l'entreprise sont multiples : performances économiques, financières, commerciales, sociales, sociétales et environnementales.

Pour Lepetit (1997)<sup>1</sup> et Baret (2006), la performance globale correspond à l'agrégation des performances économiques, sociales, sociétale et environnementales, et demeure un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.

### 1.3.2. *Approches de la performance globale*

La performance globale peut être approchée de façon organique et ou fonctionnelle :

#### ❖ *Une approche organique*

La notion de performance recouvre la notion d'efficacité<sup>12</sup> et d'efficience<sup>13</sup> (Drucker, 1984). Elle témoigne du rapport qui existe entre les objectifs fixés et les résultats obtenus mais également du rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés. La performance consiste donc à atteindre un résultat au moindre coût, c'est-à-dire sans gaspillage de ressources.

Si cette définition de la performance est réaliste, nous la considérons réductrice car elle n'intègre pas la notion de temps, qui traduit la pérennisation des résultats et de la productivité. Cependant et au delà de l'atteinte des objectifs, et de la construction d'un environnement de travail productif, le manager doit être capable d'inscrire son management dans la gestion des incertitudes (concurrence, crise économique, précarité du marché du travail...) qui peuvent remettre en question les résultats futurs et la solidité des équipes dans le temps (turnover, démotivation...). Rien ne sert en effet de construire si dans le temps les résultats ne sont pas pérennes, et qu'à la moindre survenue d'aléas, de doutes, tout s'écroule et qu'il faille reconstruire.

#### ❖ *Une approche intégrée*

Les chercheurs dans le domaine de la gouvernance d'entreprise ont cerné cinq approches de mesure de la performance à savoir : l'approche économique (Caby et al. 2012, 1996), l'approche sociale (Quinn et Rohrbaugh, 1981), l'approche systémique, l'approche politique (Morin, 1996), et l'approche conventionnelle (Gomez, 1997).

L'analyse globale conduit à prendre en compte les différents vecteurs de tout un système de la performance. Ainsi les organisations qui aspirent à la réussite à long terme, avec des résultats solides, vont chercher à définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes.

La performance, en termes de valeur à créer pour les partenaires, va générer la stratégie (et non l'inverse !).

C'est ainsi que la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et

---

<sup>1</sup> Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale.

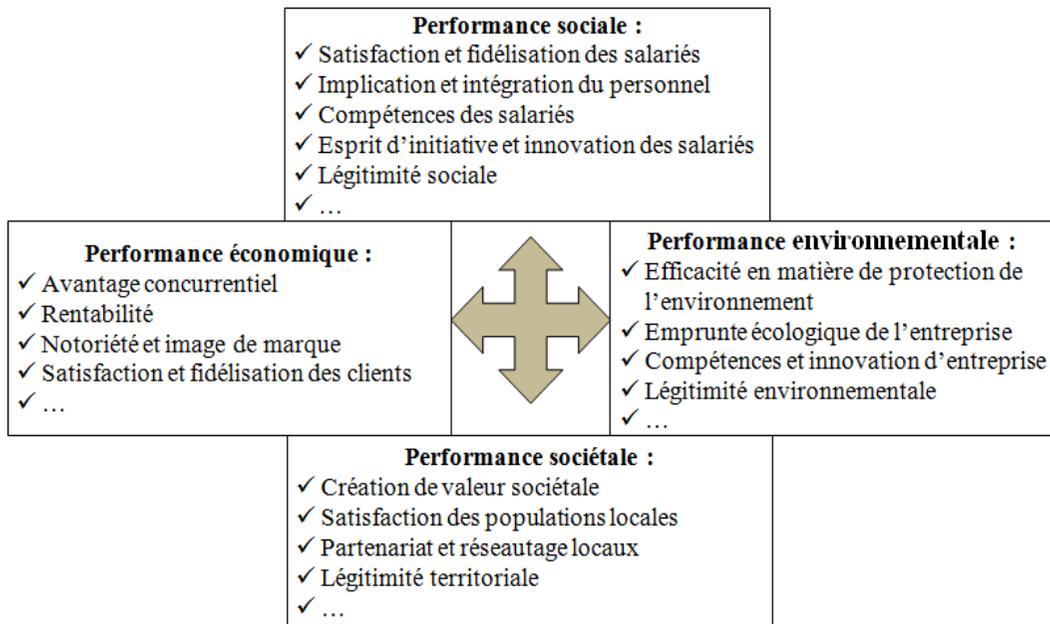
Quairel, 2005), par la réunion de la performance financière, sociale et sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).

*1.3.3. Evaluation de la performance globale*

Vu la nature multidimensionnelle et donc plurielle de la performance, la logique organique doit s'appliquer aux actionnaires, entant que "principale partie prenante", mais aussi aux différents stockholders (clients, salariés, fournisseurs, territoire, ... etc).

De notre part, nous proposons un classement des indicateurs de la performance globale, axé sur trois dimensions : économique et financière (rentabilité d'entreprise, avantage concurrentiel et satisfaction et fidélisation des clients), sociale (satisfaction et fidélisation des salariés) et sociétale (protection de l'environnement et ancrage territorial) (Figure 6).

*Figure 6. Paramètres de la performance globale*



*Source : Hmioui et Alla (2016)<sup>1</sup>.*

Pour chaque entreprise, en l'occurrence un hôtel, la performance globale de l'entreprise est principalement lecorollairede l'optimisation des quatre dimensions ci-dessus, de leur conciliation harmonieuse dans le cadre d'une stratégie intégrée, orientée vers la satisfaction et la fidélisation de différentes parties prenantes de l'entreprise, et non seulement des apporteurs du capital.

<sup>1</sup> Hmioui A. et Alla L. (2016), « *Analyse de l'impact de la création de la valeur pour le client sur la performance globale : du cadre théorique au modèle conceptuels* ». *RevueMarocaine d'Audit et de Management*, Numéro spécial 1 : Actes de 1<sup>ère</sup> édition du Colloque International : « Recherche et pratiques managériales : quels apports réciproques » 11 et 12 Novembre, ENCG de Fès, Edité par LAMAFAO, p. 257.

C'est ainsi que pour plusieurs (Charreaux, Desbrières, 1998 ; Gond, Mercier, 2005 ; Porter, 2011 ; Derrouiche, Neubert et Dominguez-Pery, 2012 ; ...), et avec la notion de "la valeur partagée", la maximisation de la valeur pour l'entreprise doit se faire sous la contrainte de la satisfaction des autres parties, et notamment les clients. Ce qui passe par la recherche du meilleur compromis d'attractivité pour les différentes parties prenantes (Portnoff et Joyeux, 2006). A l'inverse, la satisfaction réelle et à long terme des autres parties prenantes passe avant tout par la performance économique de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous proposons de modéliser l'évaluation du degré d'ancrage de la création de valeur pour le client et son impact sur la performance globale des établissements hôteliers.

## **2. Modèle conceptuel et approche méthodologique**

### ***2.1. Hypothèses de recherche***

A travers cette étude nous cherchons à démontrer que les établissements touristiques marocains, en l'occurrence les hôtels, en raison de leur objectifs stratégiques, de leur potentiel interne et des contraintes de leur environnement, ne cessent de développer des mécanismes de création de la valeur pour leurs clients afin, entre autres, d'améliorer leur performance globale. Dans ce qui suit, nous allons analyser les trois hypothèses principales mises en évidence par le schéma ci-dessous (figure 8), et cerner les variables de recherche mises en jeux dans le cadre de cette recherche.

#### *2.1.1. Ancrage de la création de valeur pour le client dans les hôteliers*

En réponse aux besoins et attentes (actuels/ futurs, exprimés/latents, cognitifs/affectifs, intrinsèques/extrinsèques) du client, davantage qualifié de "*consommateur caméléon*", tout en se différenciant de la concurrence (principalement l'offre de référence), les entreprises touristiques, notamment hôtelières, sont normalement appelées à inscrire leurs pratiques de création de valeur pour le client dans le cadre d'une démarche bien structurée, davantage ancrée dans l'organisation et le management de ces entités, et focalisée sur la recherche de la satisfaction et de la fidélisation des clients. D'où notre première hypothèse principale de recherche :

***H1 : La création de valeur pour le client s'inscrit dans une véritable démarche bien ancrée dans les pratiques managériales des hôtels.***

Au Maroc, comme ailleurs, l'ancrage des pratiques de création de valeur pour le client dans les pratiques managériales est certes une tendance lourde dans plusieurs entreprises touristiques et notamment les hôtels. Cependant, la question qui se pose avec plus d'acuité est l'impact de tel penchant sur l'efficacité organisationnelle de ces établissements.

#### *2.1.2. Impact direct de l'ancrage de la création de valeur pour le client sur l'efficacité organisationnelle des hôtels*

Basée sur le management par la valeur, la démarche de création de la valeur pour le client développe une vision transversale de l'activité et du management de l'entreprise, permettant

d'améliorer sa performance organisationnelle. Une telle performance, qui se traduit en termes de qualité du management et du fonctionnement selon Cappelletti et Khouatra (2002 et 2004), favorise certes l'efficacité économique, mais aussi l'équité sociale, l'ancrage territorial et l'efficacité environnementale de l'unité. D'où notre deuxième hypothèse principale de recherche :

***H2 : L'ancrage de la création de valeur pour le client contribue à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle des hôtels marocains.***

Cette hypothèse peut être déclinée sous forme des quatre sous-hypothèses suivantes :

***H2-a : L'ancrage de la création de valeur pour le client l'hôtel favorise le développement de l'efficacité économique de l'hôtel.***

Marquant un stade plus avancé de l'orientation client, la création de valeur pour le client cherche à faire la proposition de valeur la plus adaptée aux attentes cognitives et affectives du client, et la plus différenciée de la concurrence, favorisant ainsi l'efficacité économique de l'entreprise, en l'occurrence l'hôtel.

***H2-b : L'ancrage de la création de valeur pour le client l'hôtel favorise l'amélioration de l'équité sociale dans l'hôtel.***

Outre la dimension économique, l'efficacité de la démarche de création de valeur pour le client, est principalement conditionnée par l'équité sociale. De l'analogie que l'on peut faire entre client et collaborateur, quant à la nature des attentes et aux instruments de leur satisfaction, la démarche de création de valeur pour le client requiert la refonte de la gestion de la relation avec le salarié, l'ERM (Employed Relationship Management).

***H2-c : L'ancrage de la création de valeur pour le client l'hôtel favorise le développement de l'efficacité environnementale de l'hôtel.***

Avec l'avènement des approches de développement durable et de RSE, l'efficacité environnementale de l'entreprise fait désormais partie intégrante de sa performance organisationnelle.

En effet, dans le contexte actuel, les hôtels, comme toute autre entreprise, doivent intégrer dans leurs tableaux de bord de performance, la dimension environnementale ; notamment avec la nécessaire prise en compte des préoccupations environnementales des clients, des contraintes et opportunités au niveau de protection de l'environnement, des pressions des pouvoirs publics, des donneurs d'ordre (voyagistes, chaînes hôtelières, ..), des ONG en la matière, ...

***H2-d : L'ancrage de la création de valeur pour le client l'hôtel favorise le développement de l'ancrage territorial de l'hôtel.***

Les hôtels marocains sont appelés, plus que jamais, à évaluer leur performance sociétale, notamment la tendance à l'ancrage territorial, comme composante irréductible de la performance globale de ces établissements et comme réponse aux pressions des populations et

acteurs locaux (clients, fournisseurs, société civile, élus, ...), des exigences de gestion d'expérience client, ...

### *2.1.3. Impact indirect de l'ancrage de la création de valeur pour le client sur la performance globale des hôtels*

Certes, pour toute action managériale, c'est la performance économique qui déclenche et alimente la dynamique de création de la valeur pour le client par l'hôtel. Il s'en suit que l'amélioration de la performance organisationnelle, consécutive à l'ancrage de mécanismes de création de valeur pour le client dans les pratiques managériales de l'hôtel, doit naturellement contribuer à l'amélioration de sa performance économique. Toutefois, l'extension du paradigme de performance d'entreprise, pousse vers l'intégration d'autres dimensions, notamment sociale, environnementale et sociétale. D'où, notre troisième hypothèse principale de recherche :

***H3 : Par son effet l'efficacité organisationnelle des hôtels marocains, l'ancrage de la création de valeur pour le client contribue à l'amélioration de leur performance globale.***

Cette hypothèse peut être déclinée sous forme des quatre sous-hypothèses suivantes :

***H3-a : L'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'hôtel, consécutive à l'ancrage de la création de valeur pour le client, favorise sa performance économique***

Sur le plan économique, l'ancrage de la création de valeur pour le client dans pratiques managériales de l'hôtel est un facteur de compétitivité de l'entreprise, permettant à l'établissement d'améliorer son avantage concurrentiel, sa rentabilité et sa notoriété et image de marque, mais également à ses clients d'améliorer leur satisfaction et fidélisation.

***H3-b : L'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'hôtel, consécutive à l'ancrage de la création de valeur pour le client, favorise sa performance sociale***

L'ERM, étant que corollaire de l'ancrage des mécanismes de création de valeur pour le client dans les pratiques managériales de l'entreprise, doit normalement stimuler le développement de l'efficacité sociale des hôtels au niveau des conditions de travail, des systèmes de rémunération, de formation et d'évaluation, de la gestion de leur emploi et compétences, de leur temps de travail, ...

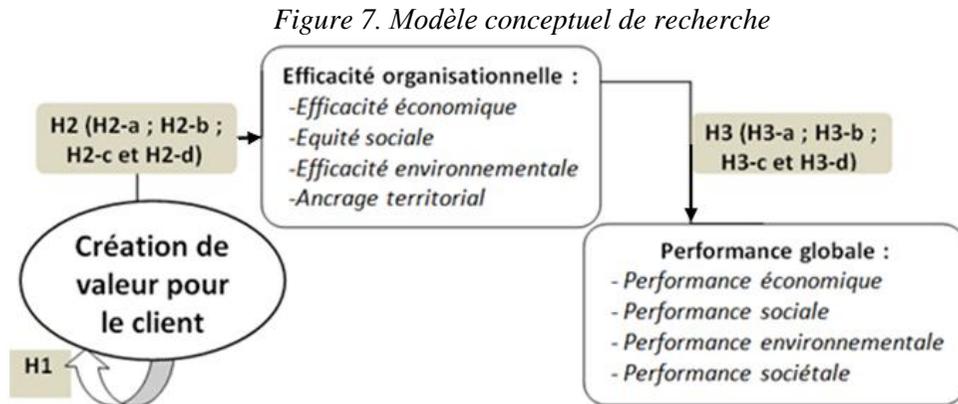
***H3-c : L'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'hôtel, consécutive à l'ancrage de la création de valeur pour le client, favorise sa performance environnementale***

En effet, l'ancrage des mécanismes de création de valeur pour le client par les entreprises hôtelières et l'amélioration de la performance organisationnelle qui peut en résulter, doivent naturellement contribuer à l'amélioration de la performance environnementale de ces entités.

***H3-d : L'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'hôtel, consécutive à l'ancrage de la création de valeur pour le client, favorise sa performance sociétale***

La dimension sociétale est aussi une composante essentielle de la performance globale, davantage recherchée par l'entreprise, et notamment via sa performance organisationnelle. Pour les hôtels, en particulier, les actions de développement de mécanismes de création de valeur pour le client et son effet sur leur management et leur fonctionnement, doivent normalement favoriser l'amélioration de leur performance sociétale.

A l'issue de cette démarche théorique, le modèle conceptuel d'analyse de l'impact de la création de valeur pour le client sur la performance des hôtels peut se schématiser comme suit (figure 7) :



*Source : Elaborée par nous même.*

Après avoir arrêté le modèle d'analyse de l'impact des mécanismes de création de valeur pour le client sur la performance globale des entreprises hôtelières, il est question maintenant de délimiter l'approche méthodologique à adopter pour le valider empiriquement.

## **2.2. Approche méthodologique**

Délimiter le champ de la recherche à l'étude de l'impact des mécanismes de création de valeur pour le client sur la performance globale des entreprises au secteur touristique, en l'occurrence l'hôtellerie, et la ville Fès comme territoire d'étude, doit nous permettre dans une certaine mesure de réduire la diversité des logiques et motivations de l'adoption des pratiques de création de valeur pour le client, de mieux évaluer leur efficacité, conformément à nos hypothèses de recherche. Nous allons présenter le champ de la recherche, justifier le choix d'une analyse quantitative et préciser le contenu du questionnaire de l'enquête.

### **2.2.1. Le champ de la recherche**

Nous nous concentrons sur l'impact des mécanismes de création de valeur pour le client dans le domaine hôtelier sur la performance globale. Avant d'aborder les considérations pratiques, plusieurs éléments justifient le choix de ce secteur et du territoire (Chesnais, 1994). Le choix de Fès comme champ d'analyse se justifie à la fois par la notoriété de la ville, comme destination touristique de référence, et par les défis environnementaux et sociaux inhérents à cette activité dans la ville.

La problématique de la recherche trouve également un certain écho avec la stratégie de développement touristique et les challenges de la vision 2020, faisant de l'attractivité touristique, la singularité du produit touristique marocain, notamment via la maîtrise et l'amélioration de la gestion de la relation client, par le création d'offre touristique à la fois créatrice de valeur cognitive et expérientielle pour le touriste et génératrice de performance globale, et du développement des bonnes pratiques managériales des entreprises du secteur des leviers pour concrétiser et réussir une telle stratégie. L'étude empirique est réalisée sous forme d'un sondage auprès des 30 entreprises hôtelières de la ville de Fès.

### 2.2.2. La construction du questionnaire de l'enquête

Pour mieux mesurer le niveau d'ancrage des ménadismes de création de valeur pour le client dans les pratiques managériales des hôtels de Fès et son importance de l'impact sur leur performance globale, nous avons opté pour l'échelle de Likert<sup>1</sup>. En se plaçant sur un continuum de quatre degrés (par exemple, pour confirmer ou infirmer l'existence de tel impact : "pas du tout d'accord", "plutôt en désaccord", "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord"). Qu'en est-il de la mise à l'épreuve empirique des hypothèses du modèle d'analyse ci-dessus en matière de pratiques managériales des hôtels de Fès en la matière ?

## 3. Résultats et discussions

Compte tenu des hypothèses de recherche ci-dessus, les principaux résultats de l'étude empirique concernent l'appréciation respectivement du niveau d'ancrage de la création de valeur pour le client dans leurs pratiques managériales, de l'impact de tel ancrage sur leur efficacité organisationnelle, et de l'impact de cette dernière sur les différentes dimensions de la performance de ces établissements.

### 3.1. Niveau d'ancrage de la création de valeur pour le client dans les hôtels

En matière d'ancrage des bonnes pratiques de création de valeur pour le client dans les hôtels de Fès, nous constatons les principaux résultats suivants :

- *Maîtrise de la notion de création de valeur pour le client*: seuls 51% des dirigeants hôteliers ont donné une définition complète, 34% d'en eux se sont focalisés sur la seule dimension cognitive, alors que 15% en ont donné une mauvaise réponse.
- *Engagement dans l'orientation client* : 100% des hôtels déclarent être très engagés dans une stratégie d'orientation client.
- *Place de la création de valeur dans la stratégie d'orientation client* : 82% des managers jugent comme très importante à importante la place de la création de valeur dans leur stratégie d'orientation client.
- *Place de la création de valeur pour le client dans l'organisation* : seuls 45% des hôteliers rattachent la création de valeur pour le client à la direction générale, les autres en font une mission d'un département ou d'un service marketing.

---

<sup>1</sup> L'avantage de ces échelles est qu'elles réduisent considérablement la confusion dans les réponses et se prêtent davantage à l'analyse quantitative. Leurs réponses peuvent être considérées comme des variables quantitatives ou métriques et donner lieu à des traitements statistiques.

- *Place de la création de valeur pour le client dans le management* : 61% des répondants considèrent leur démarche de création de valeur comme une déclinaison de leur stratégie, le reste n'en font qu'un programme à court terme édicté par la conjoncture et la concurrence.
- *Objectifs assignés à la démarche de la création de valeur pour le client* : les hôteliers visent principalement la satisfaction et la fidélisation des clients (38%), le développement de l'avantage concurrentiel (27%), l'amélioration de la rentabilité (24%), l'amélioration de la notoriété et image de marque (9%), puis l'amélioration du climat social et l'équité sociale, l'efficacité environnementale et l'ancrage territorial (5%).
- *Sources d'inspiration de la démarche de création de valeur pour le client* : c'est plus les préoccupations personnelles de la direction (52%) et les directives de la chaîne hôtelière (39%) qui inspirent les pratiques des hôtels en matière de création de valeur pour leurs clients.
- *Mécanismes de création de valeur pour le client* : globalement les hôteliers valorisent correctement les principales composantes de leur démarche de création de valeur pour le client, en jugeant très important à important tous les mécanismes, à savoir la détection des besoins et attentes des clients (68%), l'anticipation des besoins et attentes des clients (73%), la détermination et étude de l'offre de référence concurrente (64%), La définition de l'offre de valeur pour le client (81%), l'évaluation de l'appréciation de l'offre de valeur par le client (50%) et la communication sur la démarche de création de valeur pour le client (47%).
- *Ancrage des mécanismes de création de valeur pour le client* : Au niveau de leur prestation de services, les hôteliers considèrent que la création de valeur pour le client est focalisée plus sur l'accueil (25%) et le séjour (55%), que sur la préparation du séjour (13%), et le départ (7%).
- *Evaluation de l'appréciation de la proposition de valeur par les clients* : Selon les hôteliers, l'appréciation faite par les clients de la valeur qui leur créée se base principalement sur la valeur utilitaire (efficacité : 36%, excellence : 27%) et la valeur esthétique (19%), les autres dimensions de la valeur (sociale, psychologique, ludique et éthique) sont jugées très secondaires. Globalement, nous estimons que la première hypothèse de recherche est valide.

### **3.2. Impact de l'ancrage de la création de valeur pour le client sur l'efficacité organisationnelle des hôtels de Fès**

En ce qui concerne l'impact de la création de valeur pour le client sur l'efficacité organisationnelle des hôtels de Fès, nous constatons les principaux résultats suivants :

- *Impact sur l'efficacité économique* : Les hôteliers reconnaissent l'existence d'un impact très important à important de la démarche de création de valeur pour le client sur l'amélioration de leur efficacité économique, notamment au niveau de la segmentation de marché (53%), du positionnement concurrentiel (71%), de la maîtrise de coûts (52%), de la différenciation de l'offre (85%), de la flexibilité organisationnelle (55%) et de la flexibilité managériale (63%).
- *Impact sur l'équité sociale* : Globalement, les hôteliers considèrent que leurs pratiques de création de valeur pour le client n'ont qu'un impact nul à moins important sur la promotion de l'équité sociale dans leur enceinte, notamment en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail (52%), du système de rémunération

- (58%), de la politique de rémunération (60%), du système d'évaluation (72%), et de la gestion du temps de travail (50%).
- *Impact sur l'efficacité environnementale* : Les managers d'hôtels reconnaissent l'existence d'un impact très important à important de la démarche de création de valeur pour le client sur l'amélioration de leur efficacité environnementale, principalement au niveau du rationnement de la consommation des ressources (67%), de la réduction de déchets produits (85%), du recours aux ressources renouvelables (77%), du recyclage des déchets (53%), de la pratique d'achats responsables (51%), de la promotion de la biodiversité (63%), de la promotion de la formation et de la sensibilisation à l'environnement (58%).
  - *Impact sur l'ancrage territorial* : Les responsables hôteliers considèrent que l'impact de leurs pratiques de création de valeur pour le client sur la développement de leur ancrage territorial reste modeste (peu important à plutôt important), en l'occurrence au niveau de la promotion des produits de terroir (54%), de l'encouragement des approvisionnements de proximité (61%), de la promotion de l'emploi local (66%), et de la promotion d'activités citoyennes (59%). Nous considérons ainsi que notre seconde hypothèse de recherche est comme-même valide, avec la validité des sous-hypothèses H2-a, H2-c et H2-d.

### ***3.3. Impact de l'ancrage de la création de valeur pour le client sur la performance globale des hôtels de Fès***

S'agissant enfin de concerne l'impact de la création de valeur pour le client sur la performance globale de hôtels de Fès, via l'efficacité organisationnelle générée, nous remarquons les principaux résultats suivants :

- *Impact sur la performance économique* : L'enquête révèle la présence d'un impact positif notable de l'ancrage de la démarche de création de valeur pour le client sur la performance économique des hôtels. Les enquêtés considèrent cet effet comme très important à important, principalement en matière d'amélioration de l'avantage concurrentiel (68%), de la rentabilité (80%), de la notoriété et l'image de marque (92%), de satisfaction des client (72%) et leur fidélisation (93%).
- *Impact sur la performancesociale* : Compte tenu de l'ampleur sur l'équité sociale, l'ancrage de la démarche de création de valeur pour le client n'impacte que de façon très limitée la performance sociale des établissements hôteliers enquêtés. Ces dernières ne considèrent cet effet que pas du tout important à peu important ; comme c'est le cas de l'impact sur la satisfaction des salariés (53%), et leur et leur fidélisation (76%), sur leur implication (63%) et leur intégration (95%) sur l'amélioration de leurs Compétences et leur (51%) et leur esprit d'initiative et d'innovation (90%) et sur la légitimité sociale de l'entité (67%).
- *Impact sur la performanceenvironnementale* : Les établissements hôteliers enquêtés reconnaissent l'existence d'un impact très important à important de la démarche de création de valeur pour le client sur l'amélioration de leur performance environnementale, essentiellement au niveau de l'amélioration de leur efficacité en matière de protection de l'environnement (65%), de leur emprunte écologique (52%), de la promotion de l'innovation (63%) et du développement des compétences ( 74%), et l'amélioration de la légitimité environnementale de l'établissement (69%).
- *Impact sur performancesociétale* : D'après les responsables hôteliers, l'impact de leurs pratiques de création de valeur pour le client sur la développement de leur

performance sociétale reste relativement modeste (peu important à plutôt important) ; comme c'est le cas de l'impact sur la valorisation des produits du terroir (52%) et de la culture au niveau locale (65%), en l'occurrence au niveau de la promotion des produits de terroir (54%), sur la satisfaction des populations locales (74%), sur le développement des partenariats et réseautages locaux (87%), et sur l'amélioration de la légitimité territoriale de l'établissement (58%). Nous considérons également que notre troisième hypothèse de recherche est valide, avec la validité des sous-hypothèses H3-a, H3-c et H3-d.

## **Conclusion**

La question d'analyse de l'impact de la création de la valeur pour le client sur la performance de l'entreprise, ici les hôtels de Fès, est d'un grand intérêt tant théorique que pratique. Côté théorique, notre problématique soulève différentes questions relative notamment à la notion de performance d'entreprise et son extension vers des dimensions extra-financières (environnementale, sociale, sociétale), à la notion et approches de la création de valeur pour le client (enjeux, démarche, efficacité, ...), en l'occurrence dans le contexte de développement des approches partenariale et globale de la performance.

La stratégie de création de la valeur pour le client est certes un processus dynamique d'investigation, de réflexion, de conception, d'action et de rétroaction. Pourtant, l'efficacité de cette démarche passe par une capacité non seulement à s'adapter continuellement à l'évolution des attentes et besoins du client mais également à les anticiper correctement. En effet, l'observation attentive du comportement du consommateur conduit à identifier deux axes permettant de positionner des offres, pour une catégorie de produits, des offres discriminées représentant des propositions de valeur différemment appréciées par le consommateur, via une matrice d'offre de valeurs.

Finalement, l'efficacité pour l'entreprise d'une telle stratégie reste largement conditionnée par l'envergure, la durabilité et la légitimité de la performance engendrée pour elle et pour ses différentes parties prenantes, et notamment pour ses clients.

Du côté pratique, les résultats de l'étude nous révèlent une tendance lourde vers l'ancrage de la démarche de création de valeur pour le client dans les pratiques managériales des établissements hôteliers de Fès. Nous constatons une prise de conscience des enjeux et défis concernant tant la création de valeur pour le client que la quête de la performance par ces établissements, l'élévation du niveau de perception et de maîtrise des principes et valeurs de la création de valeur pour le client, et une tendance nette vers leur cadrage dans une véritable démarche stratégique (bâtie sur un diagnostic interne et externe, la fixation d'objectifs, l'élaboration d'un plan d'action opérationnel, la mobilisation de ressources internes et externes, la modernisation des structures organisationnelles et des les pratiques managériales, ...). Un tel ancrage ne cesse d'affecter remarquablement l'efficacité organisationnelle et donc la performance globale de ces établissements, au niveau économique, social, environnemental et sociétal.

Toutefois, Avec l'économie d'expérience, les entreprises de services, en l'occurrence en hôtellerie, se dirigent aujourd'hui vers la nécessité de sortir du prisme de l'enchantement du

"client final" pour proposer une nouvelle forme de management de services fondée sur le pilotage de la performance par la logique du service. La quête et l'ancrage des bonnes pratiques de création de valeur pour le client doit désormais s'inscrire dans la cadre du management de l'expérience client, afin de pouvoir « *générer durablement de l'enchantement sur l'ensemble de la chaîne de valeur et de créer ainsi une démarche d'excellence de service intégrée, collaborative et dynamique* » Institut Esprit Service (2014).

## Bibliographie

- Amit R. and Zott C. (2001), "Value Creation In E-Business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, pp. 493-520.
- Anderson J.C. et Narus J.A. (1995), « Capturing The Value Of Supplementary Services », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-83.
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherches et Applications en Marketing*, 19, 3.
- Babin B.J., Darden W.R. et Griffin M. (1994), « Work and /or Fun Measuring Hedonic And Utilitarian Shopping Value », *Journal Of Consumer Research*, Vol. 20, pp. 644-655.
- Bitner, M.J. & Zeithaml, V.A. (2000), *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*, 2nd ed), New York: Irwin McGraw- Hill Publishing Company.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue française de comptabilité*, n° juillet-août, 28p.
- Brechet J.P. (1998), « Le thème de la valeur : transversalité, ambiguïté et enjeux », In Brechet J.P. (Coord), *Valeur, marché et organisation*, Nantes : Presses Académiques de l'Ouest.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2001), « Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes », *Revue Sciences de Gestion*, Printemps 2001, ISEOR Editeur, pp. 217-245.
- Brechet, J.P. et Desreumaux, A. (1998), « Valeur, marché et organisation », Actes des XIV Journées nationales des IAE, Nantes, Tome 1.
- Caby J. et Hirigoyen G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, Economica, 2ème édition.
- Caby J., Clerc-Girard M.F., Koehl J. (1996), « Le processus de création de valeur », *Revue Française de Gestion*, mars-mai, pp. 49-56.
- Caby J., Jacky Koehl (2012), *Analyse financière*, France : Ed. Pearson Education.
- Cappelletti C., Khouatra J. (2002), « La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine », exposé présenté lors du 23e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité intitulé Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, Toulouse, 16-17 mai.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », exposé présenté lors de la Journée Développement Durable- AIMS, IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.
- Charreaux G. (1998), « Le point sur la mesure de performance des entreprises », *Banque & Marchés*, mai-juin 1998, n°34, pp. 46-51.
- Charreaux G. (2006), « La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle... », Cahiers du Fargo, n° 061103, Novembre.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 2, juin, pp. 57-88.
- Chesnaï F. (1994), *La mondialisation du capital*, Syros.
- Day E. (2002), "The Role Of Value In Consumer Satisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 1, pp. 22-32.
- Derrouiche R., Neubert G., Dominguez-Pery C. (2012), « Relations collaboratives client-fournisseur : quel modèle de création de valeur ? », exposé lors du 9th International Conference on Modeling, Optimization & Simulation, June 2012, Bordeaux, France.

- Derrouiche Ridha, Neubert Gilles, Dominguez-Pery Carine (2012), « Relations collaboratives client-fournisseur : quel modèle de création de valeur ? », 9th International Conference on Modeling, Optimization & Simulation, Jun 2012, Bordeaux, France. 2012.
- Desmet P. et Zollinger M. (1997), *Le prix, de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica.
- Détré, J.P. (2004), "Créer de la valeur : l'essence de la stratégie", *Les Echos*, l'Art du Management, octobre.
- Filser M. et Pichon V. (2004), « La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne », *Revue Française de Gestion*, 30, 148, 29-44.
- Germain C., Trébucq S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41J.
- Gilbert, P. Parlier M. (1992), « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*, 02/1992, n° 330 ANDCP, pp. 42-46.
- Gomez P-Y. (1997), *Economie des conventions et sciences de gestion*, in Simon Y. et Joffre P. (dir.), Encyclopédie de gestion, Paris : Economica, pp. 1060-1072.
- Gond J-P, Mercier S. (2005), « Les théories des parties prenantes, une synthèse critique de la littérature », *Note du LIRHE*, N°411.
- Hmioui A. et Alla L. (2016), « Analyse de l'impact de la création de la valeur pour le client sur la performance globale : du cadre théorique au modèle conceptuels », *Revue Marocaine d'Audit et de Management*, Numéro spécial 1 : Actes de 1<sup>ère</sup> édition du Colloque International : « Recherche et pratiques managériales : quels apports réciproques » 11 et 12 Novembre, ENCG de Fès, édité par LAMAFAO, pp. 237-271.
- Hoarau C. et Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris : Vuibert.
- Holbrook M-B. (1994), «The Nature Of Customer Value: An Axiology Of Services In The Consumption Experience », in Rust R-T. & Oliver R-L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousans Oaks, CA: Sage Publications, 21-71.
- Holbrook M-B. (1999), *Consumer value : a framework for analysis and research*, Routledge, USA.
- Iselin F. (2009), « Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : Le cas des start-up technologiques », Thèse de doctorat es-sciences de gestion, CNAM, Paris, France.
- Kaabachi S. (2007), « La valeur perçue : une variable stratégique pour les enseignes de distribution alimentaire », Acte 2eme Journée du Marketing IRIS, Lyon.
- Khalidi M.A (2014), « Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, décembre.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique - projets, interactions & contextes*, Dunod.
- Kuhn T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion.
- Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Les Editions d'Organisation.
- Mack Manfred (2003), *Pleine valeur : Pour que l'entreprise génère un nouvel épanouissement économique et humain*, Insep Consulting, 150p.
- Mahadevan B. (2000), « Business Models For Internet-Based E-Commerce : An Anatomy », *California Management Review*, 42(4), pp. 55-69.
- Maître B. et Aladjidi G. (1999), *Les business models de la nouvelle économie*, Paris : Dunod, 233p.
- Morin. E. M. (1996), *Les indicateurs de performances*, Ordre des Comptables Généraux Licenciés du Québec, Guérin.
- Morris M., Schindehutte, M. et Allen J. (2004), "The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective", *Journal of Business Research* 58, 10p.
- Pagano S., Derrouiche R., Neubert G. (2014), « Création de valeur et collaboration : vers un nouveau 10 modèle de compétitivité ». Excellence HA, N°2, janvier, pp 4-16.
- Porter M. (2011), « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, January-February.
- Portnoff A.Y, Joyeux JL. (2006), « L'innovation à l'aune de la valeur », dans *Innovation, Management des processus et création de valeur*, sous la direction de Ait El Hadj et Brette, ed l'Harmattan, pp. 67-79.

- Quinn R. E. & Rohrbaugh J. (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Saihi M. (2009), « La pertinence de la création de valeur dans l'explication de la valeur de marché de la firme », *Revue Sciences de gestion*, n°74, pp. 45-64, p.46.
- Santi, M. (2004), « Valoriser les innovations : les configurations de rente », *Les Echos*, 7 octobre, 2p.
- Schmitt Christophe et Bayad Mohamed (2000), La dynamique de la valeur : proposition d'une approche conceptuelle, 21ème Congrès de L'AFC, May 2000, France, pp.CD-Rom.
- Vanhamme J. (2002), "La Satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : Définition, antécédents, mesures et modes", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n°2, pp. 55-85.
- Véry Philippe et Monnet Bertrand (2009), « Réflexions sur la création de valeur... pour le crime organisé ! », *Revue française de gestion*, 2009/6 (n° 196), pp. 167-176.
- Woodruff R. B. (1997), "Customer Value : The next Source For Competitive Advantage" , *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 139-153.
- Zeithaml V.A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (July 1988), p. 22.
- Zeithaml V.A., Berry I.I. et Parasuraman A. (1996), "The Behavioral Consequences Of Service Quality », *Journal Of Marketing*, vol.60, pp. 31-46.

## Comment diffuser une logique de performance médico-économique dans les organisations de production de soin publique ?

Saïd TOUFIK, Kaoutar AIT SAYAD

FSJES Souissi Rabat, Maroc

tousad@yahoo.fr

### Résumé

Ce travail a pour objet d'étudier la performance des hôpitaux publics marocains, représentée par l'allocation optimale des ressources, et d'explorer les voies de maximisation de la création de valeur médicale. A la lumière des résultats, issus de la méthode non paramétrique appliquée au système de santé marocain, nous pouvons constater que l'inefficience et l'inefficacité des hôpitaux publics sont très sensibles aux actions décisionnelles et managériales, à la nature d'offre de soin et à la localisation géographique des hôpitaux. Néanmoins, les canaux de diffusion de la performance hospitalière peuvent découler d'une performance rationnelle mais pas d'une performance réelle du secteur santé.

### Mots-clés

système santé, hôpitaux publics, data envelopment analysis, efficience technique.

### Abstract

This work aims to study the performance of Moroccan public hospitals, represented by the optimal allocation of resources, and to explore ways of maximizing the creation of medical value. In light of the results, from the non-parametric method applied to the Moroccan health system, we can see that the inefficiency and inefficiency of public hospitals are very sensitive to decision-making and managerial actions, to the nature of care provision. And the geographical location of hospitals. Nevertheless, hospital performance diffusion channels may result from a rational performance but not from a real performance of the health sector.

### Key words

health system, public hospitals, data envelopment analysis, technical efficiency.

### Classification JEL

I 1, I12, C61, C62.

## 1. Introduction

Nombreux sont les éléments constitutifs du capital humain, parmi eux nous retrouvons le stock santé<sup>1</sup> qui est une composante primordiale garantissant le bien être des individus. Cette notion qui va de paire avec la logique de Becker (1967) et Ben-Porath (1967) portant sur

---

<sup>1</sup>Michael Grossman, "On the Concept of Health Capital and the Demand for Health", The Journal of Political Economy, Vol. 80, No. 2. (Mar. - Apr., 1972), pp. 223-255.

l'investissement en soi<sup>1</sup> pour une meilleure productivité économique. En se référant aux travaux de Micheal Grossman (1972), nous constatons que chaque personne hérite d'une réserve de capital santé qui se déprécie avec l'âge d'où la nécessité d'investir dans la santé pour la maintenir dans ces meilleurs états. Par ailleurs, la fonction de demande d'une bonne santé dépend de plusieurs éléments : du temps consacré pour faire des visites médicales et se reposer, de la performance et la qualité des soins médicaux, de l'alimentation saine, des loisirs, de l'environnement et d'un niveau d'éducation élevé qui agit efficacement sur le processus de production sanitaire. Sur cette base l'investissement dans le stock personnel de santé permet non seulement aux individus d'être utiles et productifs mais également d'être responsables du prolongement de leur durée de vie.

Pourtant, dans une société, assurer une bonne santé collective ne peut se faire qu'à travers un système de santé visant l'intérêt général non seulement particulier. Afin d'atteindre cet objectif ultime, plusieurs États ont essayé, après nombreuses tentatives de modification, de mettre en évidence, d'une part, les points de divergence d'un système de santé performant par rapport à un autre défaillant. Cette différence est évaluée en fonction du nombre des décès, aux incapacités, à l'appauvrissement, à l'humiliation et au désespoir qui en résultent. D'autre part, de porter une attention particulière aux organisations publiques productrices de soins médicaux ciblant les exigences de la performance sanitaire et médicale universelle sous contraintes économiques – limitation des ressources financières, technologiques, humaines – et épidémiologique.

L'objectif de notre communication est de cerner le champ d'analyse de la performance des organisations hospitalières publiques. Dans ce cadre, quel est l'impact de la création de valeur sanitaire pour les patients sur la performance globale des hôpitaux marocains ? Cette problématique soulève d'autres questions, à savoir :

- Comment optimiser la valeur médicale perçue par les patients ?
- Quels sont déterminants de performance des hôpitaux ?
- A partir de quelles combinaisons, les facteurs de production utilisés peuvent maximiser les ressources qui améliorent la production sanitaire ?

Afin de résoudre cette problématique, une brève présentation de l'état des lieux du système de santé marocain, servira de point de départ, suivie d'un éclairage théorique sur les fondements de la méthode non paramétrique *data envelopment analys* (DEA) et sa pertinence dans la mesure de l'efficacité. Le deuxième volet de la communication répondra minutieusement aux questions d'efficacités et d'efficiences des hôpitaux publics marocains.

## **2. Méthode DEA et processus d'amélioration de l'efficacité des hôpitaux publics marocains**

### ***2.1. La place de l'hôpital dans le système de santé marocain***

Depuis son indépendance, le Maroc s'est engagé dans un processus de réforme du système de santé. Cette implication a pris d'abord la forme d'un ensemble de stratégies visant

---

<sup>1</sup> Becker (1967) et Ben-Porath (1967) ont développé des modèles qui déterminent la quantité optimale de l'investissement (santé, éducation, nutrition, connaissance) dans le capital humain à tout âge.

l'amélioration des infrastructures sanitaires, la gestion efficace et rationnelle des ressources et l'élimination d'un groupe d'épidémie. En outre, le Royaume s'est penché sur les programmes sanitaires et le développement de l'offre des soins. Comme le veut la coutume, un système de santé notamment celui du Maroc s'est activé dans plusieurs voies pour améliorer le niveau de santé marocaine.

Aujourd'hui, nous pouvons considérer l'hôpital public marocain comme un atout économique et social, un élément structurant du service public et un enjeu symbolique majeur. Il faut noter que la majorité des personnes marocaines perçoivent le service public hospitalier comme étant un service pris en charge par l'État, répondant en premier lieu à la demande et aux besoins de la population en matière de soins de santé. Cette finalité ne peut être atteinte sans une continuité du service de soin dans le temps. Le service public hospitalier est essentiellement un service de soins qui assure une gamme de prestations essentielles, disponibles à tout moment, pour promouvoir et maintenir l'état de santé de la population. Le réseau hospitalier au Maroc compte un grand nombre d'hôpitaux qui diffèrent non seulement par leurs statuts mais, également, qui se réunissent sous plusieurs catégories. Nous avons les hôpitaux qui sont complètement autonomes (Service de l'État Gérés de Manière Autonome « SEGMA ») et ceux semi-autonomes (Établissements Publics Administratifs « EPA ») dotés d'une certaine marge de manœuvre pour la gestion des crédits ouverts au niveau des dépenses de fonctionnement ou d'exploitation et d'investissement résultant d'un contrat-programme conclut avec l'État (soit le ministère de tutelle).

Pour ce qui est des catégories des hôpitaux, nous avons les hôpitaux régionaux, les hôpitaux locaux, les centres hospitaliers, les hôpitaux militaires les centres hospitaliers universitaires, les dispensaires, les hôpitaux des zones rurales, etc. Le Maroc a bien entrepris des démarches intéressantes dans l'augmentation des établissements de santé de soins de base et ceux des établissements hospitaliers. Durant la période 2007-2015, nous sommes passé de 2592 à 2689 établissements de santé de soin de base et de 133 à 145 établissements hospitaliers publics ce qui a permis une diffusion plus large des services médicaux et la diminution du nombre d'habitant par établissement de 12 006 à 11970 Hab/Hô durant la même période.

## ***2.2. Cadre théorique de l'analyse de l'efficacité et de l'efficacités par la méthode non paramétrique data envelopment analysis (DEA)***

L'ensemble des travaux établis sur la méthode *data envelopment analysis*, constituent une succession bien développée d'un travail acharné sur cette thématique d'efficacité et d'efficacités développée par ces premiers fondateurs Farrell (1957) et Farrell et Fieldhouse (1962) qui proposent une mesure de l'efficacité relative. En 1978, Charnes, Cooper et Rhodes reprennent l'approche proposée par Farrell et l'étendent à des situations dans lesquelles les firmes ont des inputs et outputs multiples et « non-équivalents ». L'approche "*Data Envelopment Analysis* " ou DEA est généralement utilisée pour évaluer l'efficacité d'un ensemble de producteurs (hôpitaux). Cette méthode consiste à comparer les performances de chaque producteur sanitaire uniquement avec celles des meilleurs producteurs des soins médicaux publics de l'échantillon considéré ou les meilleurs producteurs virtuels des soins.

La recherche du meilleur producteur virtuel pour chaque producteur est au centre de l'analyse DEA. Si le producteur virtuel est meilleur que le producteur observé – soit parce que le producteur original produit plus d'outputs en utilisant les mêmes inputs que celui du virtuel ou

parce qu'il produit autant d'outputs avec moins d'inputs –, alors le producteur observé est inefficent. La procédure de recherche du meilleur producteur virtuel est formulée sous la forme d'un programme mathématique. L'analyse de l'efficience de  $N$  producteurs nécessite alors la résolution de  $N$  problèmes de programmation mathématique. Les mesures individuelles de l'efficience sont calculées par résolution des problèmes primal et dual de programmation linéaire.

Généralement, la mesure de l'efficience selon l'approche DEA ne se fait pas relativement à une frontière des possibilités de production, mais relativement à la surface d'enveloppement (SE). En utilisant les données disponibles observées, nous pouvons déterminer le sous-groupe d'unités de production qui forment une fonction de production empirique ou une SE ou encore une frontière d'efficience. Ils existent deux types de base de SE, en fonction du rendement d'échelles du processus de production :

- Constants : CRS ;
- Variables : VRS.

A chaque type de SE est associé une hypothèse implicite qui concerne le type de rendements d'échelle. De plus, une surface d'enveloppement hybride est aussi possible, avec des rendements d'échelles non croissants ou non-décroissants. Ainsi, le choix de la SE appropriée est dicté par des hypothèses économiques ou autres concernant les données à analyser. Nous mesurons l'efficience ( $0 \leq \theta \leq 1$ ) de chaque unité de production, correspondant à la distance de celle-ci à la Surface d'enveloppement. Les unités de production qui ne sont pas sur cette surface d'enveloppement sont inefficentes.

### **3. L'efficacité comparée des hôpitaux publics marocains par la méthode *data envelopement analysis* (DEA)**

#### **3.1. Cadre d'analyse et choix des variables**

En prospectant dans la riche littérature médicale, plusieurs auteurs ont démontré l'existence et la prédominance des défaillances des établissements de santé. Ainsi, un champ fertile d'études le confirme comme le présente le tableau 1 ci-dessous.

En se référant aux rapports du Ministère de la Santé marocain, afin de mieux répondre à la problématique soulevée, nous avons choisi un échantillon composé de 50 hôpitaux publics, considérés comme des unités de décision, analysés durant la période 2005 – 2013 et divisés en 5 sous échantillons différents par leurs statuts et leurs implantations.

Tableau 1. Synthèses des analyses d'efficacité dans le secteur hospitalier

| Auteurs                       | Méthodes utilisées | Nombre d'observations | Nombre D'outputs | Nombre D'inputs | Efficacité moyenne | % des observations efficaces |
|-------------------------------|--------------------|-----------------------|------------------|-----------------|--------------------|------------------------------|
| SHERMAN (1983)                | DEA                | 7                     | 4                | 3               | 0,973              | 5                            |
| BANKER ET AL (1986)           | DEA                | 114                   | 3                | 4               | -                  | 45                           |
| GROSSKOPF ET VALDMANIS (1987) | DEA                | 82                    | 4                | 4               | 0,917              | --                           |
| PEDERSEN ET AL (1987)         | DEA                | 96                    | 5                | 1               | 0,869              | 18                           |
| FAÏRE, GROSSKOPF ET VALDMANIS | FARRELL            | 39                    | 4                | 4               | 0,93               | -                            |
| BRUNING ET REGISTER (1989)    | FARRELL            | 1254                  | 6                | 5               | 0,747              | 10                           |
| OPSTAD (1990)                 | DEA                | 18                    | 4                | 4               | 0,96               | 10                           |
| MAGNUSSEN (1991)              | DEA                | 54                    | 4                | 3               | 0,929              | -                            |
| FERRIER ET VALDMANIS (1992)   | FARRELL            | 703                   | 6                | 3               | 0,777              | 12,8                         |
| IMENJAOUADI JEMAI (2007)      | DEA                | 18                    | 3                | 3               | 0,972              | 30                           |
| XUAN WANG, Hongye Luo (2016)  | DEA                | 32                    | 3                | 4               | 0,875              | 50                           |

Source : élaboré par les auteurs.

Au niveau de la méthodologie, le traitement de l'efficacité économique se limitera, dans un premier temps, à l'analyse de l'efficacité technique, l'efficacité technique pure et l'efficacité d'échelle selon l'orientation input en utilisant les deux modèles BCC et CCR. Sur la base des scores d'efficacité obtenus à l'aide de la méthode DEA, nous pourrions détecter les hôpitaux *peers* ainsi que les combinaisons ( $X'_m$  ;  $Y'_m$ ) virtuelles assurant l'efficacité des hôpitaux non performant. Dans un second temps, nous passerons à l'exploration des sources de l'éco-efficacité et la nature des inefficiences (technique ou décisionnelle). Les variables choisies dans le cadre de cette analyse se présentent comme suit :

*Les inputs :*

En se basant sur la riche littérature, présentée précédemment, qui soutient que les hôpitaux publics exploitent des ressources diverses, nous utiliserons, dans le cadre de notre étude, 4 variables contrôlables par le système de santé marocain.

$X_1$  : Capacité litière des hôpitaux publics ;

$X_2$  : Nombre total des médecins ;

$X_3$  : Durée moyenne de séjour.

*Les outputs :*

La spécification de la fonction de production ne regroupe pas uniquement des inputs mais également des outputs, à savoir :

$Y_1$  : Total des examens pratiqués en laboratoire des hôpitaux publics ;

$Y_2$  : Journées d'hospitalisation ;

$Y_3$  : Nombre totales des consultations ;

$Y_4$  : Le nombre total des Admissions des patients ;

$Y_5$  : Total des accouchements.

3.2. Résultats d'analyse

Tableau 2. Modèle d'orientation inputs pour les hôpitaux publics marocains

| Statut et implantation des hôpitaux publics | Nombre des hôpitaux inefficients | Nature d'inefficience (*) | Nature de rendement d'échelle du modèle | Peers dominants  | Impact de la réduction des inputs virtuels sur les outputs virtuels des hôpitaux inefficients   |
|---|----------------------------------|---------------------------|---|--|---|
| Hôpitaux Généraux Universitaires (H.G.U)    | 0                                | ETP = 1<br>EE = 1         | constant                                | Chaque hôpital est comparé à lui-même                      | Inexistants 0%  |
| Hôpitaux Généraux Provinciaux (H.G.P)       | 2                                | ETP = 0,74<br>EE = 0,74   | croissant                               | Mohammed V (EL JADIDA) ; SI OTHMAN (CASABLANCA)            | Hassan II SETAT (Y <sub>2</sub> ; Y <sub>4</sub> )  |
| Hôpitaux Spécialisés Universitaires (H.S.U) | 4                                | ETP = 0,92<br>EE = 0,96   | Croissant                               | Maternité orangers (Rabat) ; psychiatrie Saada (Marrakech) | Omar DRISSI (Y <sub>2</sub> ; Y <sub>3</sub> ; Y <sub>4</sub> ) ; IBN AL HASAN Fès (Y <sub>3</sub> ; Y <sub>4</sub> ) ; Hôpital d'enfant CASABLANCA (Y <sub>3</sub> ; Y <sub>4</sub> ) ; ARAZI RABAT (Y <sub>4</sub> )  |
| Hôpitaux Spécialisés Provinciaux (H.S.P)    | 1                                | ETP = 0,97<br>EE = 0,99   | constant                                | HOMMAN EL FATOUAKI (TIZNIT)                                | Centre de Léprologie Casablanca (Y <sub>3</sub> ; Y <sub>4</sub> )  |
| Hôpitaux Spécialisés Régionaux (H.S.R)      | 0                                | ETP = 1<br>EE = 1         | constant                                | Chaque hôpital est comparé à lui-même                      | Inexistants 0%  |
| Les Hôpitaux Locaux (HL)                    | 6                                | ETP = 0,93<br>EE = 0,76   | décroissant                             | SIDI BENNOUR (El-Jadida) ; OUAZANE (SIDI KACEM)            | Oued-Zem (Y <sub>1</sub> , Y <sub>2</sub> , Y <sub>3</sub> , Y <sub>4</sub> , Y <sub>5</sub> ) ; Prince MY AL HASAN (Y <sub>1</sub> , Y <sub>2</sub> , Y <sub>4</sub> , Y <sub>5</sub> ) ; BEN AHMED et BJAAD (Y <sub>1</sub> , Y <sub>2</sub> , Y <sub>3</sub> , Y <sub>4</sub> , Y <sub>5</sub> ) |

(\*) Inefficiency constatée sur la base de la comparaison entre Efficience Technique Pure (ETP) et Efficience d'Échelle (EE). Source : calcul des auteurs.

En capitalisant sur les résultats d'analyse, nous constatons, particulièrement, que l'ensemble des Hôpitaux Généraux Universitaires au statut (EP) et l'ensemble des Hôpitaux Régionaux sont efficaces avec un rendement d'échelle constant. L'inexistence du modèle de référence, pour ces derniers, confirme la bonne gestion de leurs ressources et la priorité accordée à la maximisation des outputs médicaux.

Par contre 4/12 des Hôpitaux Spécialisés Universitaires au statut (EP) sont inefficients. L'inefficience constatée, sur la base de la comparaison entre l'efficacité technique pure et l'efficacité d'échelle, démontre un problème managérial ( $ETP = 0,92 \leq EE = 0,96$ ) qui doit être maîtrisé par une gestion économe des inputs virtuels et qui se répercutera, de manière significative, sur les outputs virtuels  $Y_2$ ,  $Y_3$  et  $Y_4$ . L'ensemble des Hôpitaux Spécialisés Universitaires évolue dans un cadre de rendement d'échelle croissant couvrant ainsi le coût marginal de chaque service médical octroyé. Toutefois, les deux hôpitaux « Maternité orangers de Rabat » reste le modèle de référence le plus pertinent.

Parallèlement, les résultats d'analyse des Hôpitaux Locaux montre clairement que plus de la moitié de l'échantillon est inefficace, rappelant que l'inefficience constatée sur la base de la comparaison entre l'efficacité technique pure et l'efficacité d'échelle prouve qu'il existe un problème d'échelle ( $ETP = 0,93 \geq EE = 0,76$ ) entraînant, par conséquent, une production médicale de plus en plus chère. Pour faire face à ces défaillances, il serait judicieux d'adopter

la stratégie du modèle des hôpitaux références dans la rationalisation des inputs afin d'acquérir une optimalité médicale appréciable.

Les apports de la méthode DEA, dans le secteur hospitalier, sont très nombreux. La meilleure réside dans la possibilité de faire des projections et de trouver les combinaisons optimales virtuelles d'inputs/outputs pour une gestion performante, économe dans l'utilisation des ressources médicales et efficace dans la production des soins en termes de consultation, de traitement et d'examen médical.

### **3.3. Discussions des résultats**

Actuellement, la recherche d'une performance globale des établissements publics producteurs de soin médicaux est devenue fortement sollicitée. Selon les acteurs du domaine sanitaire marocain, cette action passe, nécessairement, par l'intermédiaire de deux phases principales, celle de la mesure d'efficacité médicale et la qualité de service et celle d'efficience économique des hôpitaux publics, constituant une préoccupation majeure pour les décideurs politiques. Dans ce même ordre d'idée, la performance de l'hôpital marocain est un élément indissociable de la performance du système national de santé, compte tenu de ses fonctions et ses missions pour la concrétisation de l'intérêt général (diagnostic et traitement, direction et gestion des productions, achat pharmaceutique et technique, expertise et enseignement, assistance des patients et aux établissements de soins primaires, mission de soin, mission économique et managériale, mission de programme de santé publique et mission de développement social).

Les résultats obtenus peuvent s'expliquer, également, par l'apport du réseau hospitalier marocain où il est classé selon 3 catégories :

- la nature d'offre de soin (hôpital général ou spécialisé) ;
- le mode de gestion financier (statut EP, SEGMA ou régie) ;
- la localisation géographique (provinciale, régionale ou interrégionale).

Afin de mieux comparer les performances des différents types d'organisations publiques de santé, il est indispensable d'identifier les spécificités de chaque type pouvant être un facteur d'efficience ou de non performance. Ainsi, les hôpitaux généraux se trouvent dans l'obligation d'instituer au sein de leurs départements 4 services fondamentaux (médecine, pédiatrie, chirurgie et gynécologie) qui vont en parallèle avec les objectifs du millénaire de l'Organisation Mondiale de Santé (OMS). De même, ce type d'hôpital peut avoir d'autres services spécialisés comme il peut prendre en charge les différentes tranches d'âges en leurs assurant les traitements médicaux nécessaires pour l'ensemble des états de santé y compris les cas d'infections. Les hôpitaux spécialisés, par contre, ont une capacité litière très variable et se focalisent beaucoup sur la répartition des services et l'affectation des malades sur cette base.

Sachant que le mode de gestion joue un rôle très important dans la réussite ou l'échec de la performance globale des hôpitaux, il faut noter qu'un hôpital au statut « régie » ne dispose pas d'une autonomie budgétaire, il est toujours en liaison avec les programmes du Ministère de Santé et les recettes perçues de l'activité de ce type d'organisation sanitaire sont versées dans le compte de la Trésorerie Générale. Aujourd'hui, le Maroc abandonne de plus en plus aux hôpitaux régies qui sont en voie de disparition. Par contre, nous assistons à une forte

croissance des hôpitaux aux statuts SEGMA qui sont des organisations sanitaires non dotées de la personnalité morale mais qui dispose de l'autonomie financière qui permet de réutiliser leurs recettes pour leurs intérêts de fonctionnement médical, en suivant les règles de la comptabilité publique. D'autant plus, ces SEGMA bénéficient des subventions étatiques et qui sont sous la subordination de l'administration sanitaire. Le troisième mode de gestion est le statut « Établissement Public (EP) », qui est une entité sous la tutelle de l'État (contrôle et suivie de l'institution), dotée de la personnalité morale, et qui peut réutiliser ses recettes et de bénéficier des dons.

La répartition des hôpitaux selon le territoire se détermine par le niveau des prestations de soin :

- Dans les provinces et préfectures, les centres hospitaliers ont le 1<sup>er</sup> niveau de prestation de soin ;
- Dans les régions, les centres hospitaliers ont le 2<sup>ème</sup> niveau de prestations de soin ;
- Les centres hospitaliers interrégionaux ont le 3<sup>ème</sup> niveau de prestations de soin.

En général, l'ensemble des hôpitaux du Maroc, y compris ceux de l'échantillon, ont des problèmes de gestion des ressources mises à leurs dispositions d'où la nécessité de revoir la stratégie des dépenses de santé qui constituent une part majeure du Produit Intérieur Brut). Les pouvoirs publics doivent ainsi veiller à ce que ces dépenses répondent aux préférences et aux besoins des populations, en particulier, lorsque de nombreuses sources de financement, telles que les recettes fiscales, sont déjà soumises à de fortes contraintes. Du côté de l'offre de soins, les technologies de la santé évoluent rapidement et l'introduction de ces nouvelles technologies sont souvent très coûteuses. Tandis que la demande, l'évolution de la morbidité de la population ainsi que son vieillissement pose des défis à la performance des hôpitaux, en particulier, et du système de santé, en général.

## Conclusion

Qui dit système sanitaire, dit un ensemble composite d'éléments en interaction les uns avec les autres et l'analyse séparée de la performance de chacun est devenu une urgence surtout pour les hôpitaux publics de santé qui sont supposés être les *leaders* dans la production des soins médicaux de qualité pour une croissance économique et sociale rayonnante. L'étude réelle sur le terrain marocain reconnaît l'existence de sérieux problèmes de gestion et de production de soins convenables aux normes internationales de santé.

Dans l'analyse des résultats de la méthode DEA pour les hôpitaux publics, il est important de ne pas tenir compte, uniquement, de la valeur du score d'efficacité qui n'est que relative. Ainsi, si des hôpitaux sont apparus efficaces dans l'étude, c'est seulement parce qu'ils emploient les meilleures pratiques par rapport aux autres organisations publiques de santé de l'échantillon. Cependant, cela ne signifie nullement que leurs services médicaux répondent parfaitement aux attentes des patients en termes de qualité et bien-être total.

**Références bibliographiques**

- Audibert M., Mathonnat J., Chen N., Ma A., Yin A. « Activité et performance des hôpitaux municipaux dans la province de Shandong »
- Bardey David, Pichetti Sylvain (2004), « Estimation de l'efficacité des dépenses de santé au niveau départemental par la méthode DEA », *Economie & prévision* 5 (n° 166), pp. 59-69.
- Binet David (2016), « La flexibilité du processus de production des hôpitaux québécois : une approche basée sur la fonction de production ».
- Contandriopoulos André-Pierre (2008), « La gouvernance dans le domaine de la santé : une régulation orientée par la performance », *Santé Publique* 2/ (Vol. 20), p. 191.
- Erlandsen Espen (2008), « Améliorer l'efficacité des dépenses de santé : enseignements tirés d'analyses partielles et sélectives de la performance des hôpitaux », *Revue économique de l'OCDE* (n° 44), pp. 49-83.
- Fecher-Bourgeois Fabienne, « Étude de l'efficacité technique du secteur de la santé au sein des pays de l'OCDE ».
- Grossman Michael (1972), "On the Concept of Health Capital and the Demand for Health", *The Journal of Political Economy*, Vol. 80, No. 2, Mar. - Apr., pp. 223-255.
- Martine Audibert et al. (2008), « Activité et performance des hôpitaux municipaux en Chine rurale. Une analyse sur données d'enquêtes dans la province de Shandong », *Revue d'économie du développement* (Vol. 16), pp. 63-100, DOI 10.3917/edd.221.0063
- Mané Pyb (2012), « Analyse de l'efficacité des hôpitaux du Sénégal : application de la méthode d'enveloppement des données », *Pratiques et Organisation des Soins* 4/ (Vol. 43), p. 277.
- Meessen Bruno, Van Damme Wim (2005), « Systèmes de santé des pays à faible revenu : vers une révision des configurations institutionnelles ? », *Mondes en développement*, 3/ (n° 131), pp. 59-73.
- Michel Gervais, Gervais Thenet (2004), « Comment évaluer la productivité dans les activités de service ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* (Tome 10), pp. 147-163, DOI 10.3917/cca.101.0147
- Minvielle Étienne (2003), « De l'usage de concepts gestionnaires dans le champ de la santé. Le cas de la qualité hospitalière », *Revue française de gestion*, 5/ (n° 146), pp. 167-189
- Moatti Jean-Paul, Ventelou Bruno (2009), « Économie de la santé dans les pays en développement des paradigmes en mutation », *Revue économique* 2/ (Vol. 60), pp. 241-256.
- Murray Christopher J. L. et Frenk Julio, « Un cadre pour l'évaluation de la performance des systèmes de santé ».
- Serré Marina (2002), « De l'économie médicale à l'économie de la santé. Genèse d'une discipline scientifique et transformations de l'action publique », *Actes de la recherche en sciences sociales* 3/ (n° 143), pp. 68-79.



## Approche du risque bancaire et financement de la PME : cas des PME de Tanger-Tetouan

Mohamed TAHROUCH, Maria SEGDALI, Houdaifa AMEZIANE  
Université Abdelmalek Essaâdi Tanger, Maroc  
segdalimaria2@gmail.com

### Résumé

La crise de l'économie mondiale depuis 2007 a contribué à l'émergence d'une nouvelle forme de gestion bancaire sous l'influence de trois contraintes majeures : Risques, Réglementation et Information (ISABELLE MARQUE, 2009). Ainsi, face au rapport Risques/Profits, les banques ont été obligées de progresser dans la maîtrise du risque de crédit des PME qui constituent l'un des piliers de développement de l'activité économique. Dès lors, les banques qui représentent la principale source de financement extérieur des PME, doivent, entretenir des relations particulières avec celles-ci basées sur la confiance et le partenariat. Or, la PME est souvent assimilée, dans le vocabulaire des banques, aux notions de méfiances, craintes, défaillances, voire même un risque financier ou pas. C'est ainsi que, pour accéder au marché des crédits, les PME doivent franchir les limites fixées par les banques (Berger et Udell, 1998), et faire face à une rigidité grandissante, dans le processus de prise de décision de crédit, en vue de garantir leur développement. Dans ce sens, compte tenu des perfectionnements des méthodes d'évaluation du risque bancaire et de l'évolution de la réglementation prudentielle, il est intéressant d'appréhender la relation banque/PME en matière de financement à travers une meilleure compréhension de l'approche du risque bancaire et de ses méthodes d'évaluation susceptibles d'impacter l'accès des PME à cette source de financement. Cette contribution a pour objet l'analyse de la problématique de l'accès des PME au financement bancaire en relation avec l'approche du risque : *Quel est l'impact des méthodes d'évaluation du risque bancaire sur les accords de crédits aux PME ?* Notre étude empirique a retenu comme terrain d'investigation, un échantillon de 113 entreprises de la région de Tanger Tétouan. Le questionnaire a constitué notre support de collecte de données pour la réalisation de l'étude quantitative. Ainsi, à l'aide de SPSS 21.0, nous avons réalisé une analyse descriptive pour déterminer les caractéristiques des PME de notre échantillon, et se faire une appréciation sur les méthodes d'évaluation du risque crédit des PME susceptibles d'entraver leur accès aux ressources bancaires nécessaires pour leurs développements.

### Mots-clés

PME, financement bancaire, risque bancaire, notation interne, réglementation bancaire, garantie, analyse financière, décision d'octroi de crédit bancaire.

### Abstract

The crisis of the global economy since 2007 has contributed to the emergence of a new form of banking management under the influence of three major constraints: Risks, Regulation and Information (ISABELLE MARQUE, 2009). Thus, faced with the Risks / Profits report, banks have been forced to make progress in controlling the credit risk of SMEs, which constitute one of the pillars of development of economic activity. As a result, banks, which are the main source of external financing for SMEs, must maintain a special relationship with them based on trust and partnership. However, the SME is often assimilated, in the vocabulary of the banks, to the notions of suspicion, fear, failure, or even a fundable risk or not. Thus, in order to access the credit market, SMEs must cross the limits set by banks (Berger and Udell, 1998), and face increasing rigidity in the credit decision-making process in order to

guarantee their development. In this sense, given the improvements in bank risk assessment methods and the evolution of prudential regulation, it is interesting to understand the bank / SME relationship in terms of financing through a better understanding of the approach of the banking risk and its assessment methods that could impact SME access to this source of financing. This contribution aims to analyze the problem of SME access to bank financing in relation to the risk approach: What is the impact of banking risk assessment methods on credit agreements to SMEs? Our empirical study has retained as a field of investigation, a sample of 113 companies from the region of Tangier-Tetouan. The questionnaire constituted our data collection method for the realization of the quantitative study. Thus, using SPSS 21.0, we conducted a descriptive analysis to determine the characteristics of the SMEs in our sample, and to make an evaluation of the methods of assessing the credit risk of SMEs that could hinder their access to the resources necessary for their development.

**Key words**

SME, bank financing, banking risk, internal rating, banking regulation, guarantee, financial analysis, decision to grant bank credit.

**Classification JEL**

G 21, G 22, G 24.

**Introduction**

La prépondérance de la place accordée aux banques dans le financement des PME et les difficultés qui lui sont attribuées, ont été soulignées par plusieurs auteurs. Sharpe (1990)<sup>1</sup> a signalé la particularité du financement bancaire dans la réduction des asymétries d'information, et la réduction des coûts d'agence, compte tenu de l'accès privilégié des banques aux informations internes des entreprises.

Diamond (1984)<sup>2</sup> a mis l'accent sur l'impact du contrôle exercé par les banques à l'occasion des crédits distribués ou la consommation de produits et services, sur la prépondérance de ce type de financement pour les PME. Ce contrôle efficace, favorisé par un accès privilégié à l'information vient compléter le contrôle exercé par les actionnaires et permet d'offrir une information valable sur la qualité des crédits.

Dans le même sens, la multiplicité des banques partenaires fait subir aux PME des coûts de dettes, et limite l'efficacité du contrôle de la banque. Ainsi plusieurs auteurs<sup>3</sup>, ont proposé une relation de clientèle avec la banque, suivi sur le long terme, en vue de diminuer les coûts de la dette, augmenter l'efficacité du contrôle, et favoriser l'octroi des ressources bancaires durables aux PME<sup>4</sup>.

Par ailleurs, d'autres contraintes ont été évoquées par la littérature, sur la question de l'accès des PME aux ressources bancaires, il s'agit essentiellement de l'approche du risque bancaire.

---

<sup>1</sup> S.SHARPE (1990), « Asymmetric Information, bank lending and implicit contracts: a stylized model of customer relationships », *Journal of Finance*, vol. 25.

<sup>2</sup> D.DIAMOND (1984), « Financial intermediation and delegated monitoring », *Review of Economics Studies*, vol. 51.

<sup>3</sup> Owvaloh (2002), Woyode (2002), Aug (2000), Rivaud Danset (1996), Diamond (1989)....

<sup>4</sup> Cressy (2002) s'est interrogé sur la disponibilité des fonds bancaires durables destinés au financement des PME.

En effet, les caractéristiques intrinsèques des PME indiquent leur niveau de risque aux banques, qui appliquent des politiques d'octroi de crédits différenciés par catégories d'emprunteurs<sup>1</sup>. D'où une discrimination entre PME dans les conditions d'accès au financement bancaire.

Ainsi, nous proposons de traiter dans cette communication l'approche du risque bancaire dans le processus de financement des PME, dans la mesure où cette notion de risque s'apparente dans toutes les étapes de la relation de la banque avec l'entreprise en matière de financement.

Notre communication serait alors une contribution à l'analyse de la problématique de l'accès des PME au financement bancaire en relation avec l'approche du risque, à travers la réponse à la question suivante: ***Quel est l'impact des méthodes d'évaluation du risque bancaire sur les accords de crédits aux PME ?***

L'objectif est de montrer, que lorsqu'une entreprise demande un financement, la démarche empruntée par la banque reste méconnue par celle-ci et demeure contraignante pour elle. Les procédures et la réglementation prudentielle en matière d'évaluation du risque peuvent modifier considérablement l'ergonomie de la relation banque-PME, tout en limitant l'accès des PME à leurs ressources de financement.

#### *Propos méthodologiques*

Notre étude empirique a retenu comme terrain d'investigation, un échantillon de 113 entreprises de la région de Tanger Tétouan. Le questionnaire a constitué notre support de collecte de données pour la réalisation de l'étude quantitative. Ainsi, à l'aide de SPSS 21.0, nous avons réalisé une analyse descriptive pour déterminer les caractéristiques des PME de notre échantillon, et se faire une appréciation sur les méthodes d'évaluation du risque crédit des PME susceptibles d'entraver leur accès aux ressources bancaires nécessaires pour leurs développements.

Ainsi, en s'inscrivant dans le cadre du paradigme positiviste, et à travers une approche hypothético-déductive, nous avons procédé dans un premier temps, par une étude critique et référencée des différents apports théoriques liés directement et indirectement avec le thème de recherche. Ceci nous servira pour affiner les hypothèses dégagées, qu'on essaiera de tester et valider dans le cadre de nos développements empiriques. Ensuite, au travers d'un travail d'enquête auprès d'un échantillon représentatif des entreprises de la région de Tanger Tétouan, nous avons dressé un constat de la problématique et des enjeux de la question et les difficultés pragmatiques de sa mise en œuvre. L'orientation de notre travail découlera en grande partie des résultats de cette analyse statistique, qui se veut tout d'abord un outil permettant de mettre en exergue les difficultés à la fois techniques et méthodologiques rencontrées par les PME dans leur demande de financement auprès des banques.

Enfin, notre propos à ce sujet sera de permettre une contribution à l'identification des variables explicatives de la décision d'octroi de crédit, susceptible de favoriser l'accès des

---

<sup>1</sup> P.CIAIAN (2004), "Credit rationing with heterogeneous borrowers in transition economies: evidence from Slovakia", *post economies*, vol. 16, n° 1.

PME Marocaines au financement bancaire, dans le cadre de la nouvelle réglementation prudentielle en matière de gestion du risque crédit.

## **I. Approche du risque bancaire en matière de financement**

La crise de l'économie mondiale depuis 2007 a contribué à l'émergence d'une nouvelle forme de gestion bancaire sous l'influence de trois contraintes majeures : Risques, Réglementation et Information<sup>1</sup>.

Ainsi, face au rapport Risques/Profits, les banques ont été obligées de progresser dans la maîtrise du risque de crédit des PME qui constituent l'un des piliers de développement de l'activité économique.

Les banques qui représentent la principale source de financement extérieur des PME, doivent, normalement, entretenir des relations particulières avec celles-ci basées sur la confiance et le partenariat. Or, la PME est souvent assimilée, dans le vocabulaire des banques, aux notions de méfiances, craintes, défaillances, voire même un risque finançable ou pas.

Dans ce sens, compte tenu des perfectionnements des méthodes d'évaluation du risque bancaire et l'évolution de la réglementation prudentielle, il est intéressant d'appréhender la relation banque/PME en matière de financement à travers une meilleure compréhension de l'approche du risque bancaire et de ses méthodes d'évaluation susceptibles d'impacter l'accès des PME à cette source de financement.

### ***1. Examen typologique des risques bancaires***

L'identification des risques est sans doute l'étape la plus importante et la plus difficile à apprivoiser dans le processus de management des risques. Les risques eux-mêmes sont multiples par leur nombre et leur probabilité et parfois difficile à cerner aussi bien en terme d'intensité que de fréquence. On s'accorde souvent de les répertorier sous des catégories communément admises afin de faciliter la définition de modèles ou de scénarios unifiés d'évaluation et de management de ces risques.

Il n'en demeure pas moins que la complexité croissante du fonctionnement des entreprises, et plus particulièrement les PME, nécessite que ces risques soient bien identifiés. On parlera alors de cartographie des risques, que l'impact du risque soit estimé, que son coût éventuel soit provisionné, et que des mesures de prévention et de contrôle de risques soient mises en place par les banques.

L'inventaire des risques associés à l'activité bancaire fait état d'une variété de risques considérables. Ainsi, dans le cadre d'une vision plus complète et plus transversale de l'approche du risque bancaire, il convient d'examiner l'ensemble des risques qui peuvent affecter les performances de l'entreprise. Ces risques peuvent être classés en 4 grandes

---

<sup>1</sup>ISABELLE MARQUE et CHRISTOPHE GODOWSKI (2009), « L'intégration de la dimension qualitative dans l'évaluation du risque crédit des PME », n° 191, p. 110.

catégories : les risques financiers, les risques opérationnels, les risques d'exploitation et les risques accidentels.

- Les risques financiers : se subdivisent en deux catégories à savoir : les risques purs, qui sont le risque de liquidité, le risque de crédit et le risque d'insolvabilité, et les risques spéculatifs basés sur un arbitrage financier qui sont, les risques de taux d'intérêts, les risques de change et les risques de marché.

- Les risques opérationnels : sont liés à l'organisation et au fonctionnement des systèmes internes de la banque<sup>1</sup>. Il s'agit des risques de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance des processus internes dues aux personnels ou aux systèmes, ainsi que celles dues aux événements extérieurs<sup>2</sup>.

- Les risques d'exploitation : sont définis comme étant l'ensemble des événements liés à l'environnement commercial, politique, juridique, réglementaire et macro-économique de la banque.

- Les risques accidentels : englobent toutes sortes de risque exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, peuvent compromettre toute l'activité de la banque, et même déséquilibrer tout le système bancaire, comme par exemple : le risque de crise, le risque de réputation... .

Ainsi, nous nous limiterons, dans cette partie à définir le risque de crédit en rapport avec notre problématique d'accès des PME au financement bancaire.

### *1.1. Le risque de crédit : définition*

Le risque de crédit peut être défini par la perte potentielle supportée par un prêteur suite à une modification de la qualité du crédit de l'une de ses contreparties sur un horizon donné<sup>3</sup>. Il est essentiel dans l'activité bancaire d'intermédiation, et en constitue sa cause principale de défaillance.

En effet, la distribution de crédits aux agents économiques est l'une des trois opérations de banque, en plus de la collecte des dépôts et la fourniture des moyens de paiement, qui selon le code monétaire et financier permet de définir un établissement de crédit : « une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle des opérations de banque ainsi que des opérations connexes à leur activité »<sup>4</sup>. Le risque de crédit, pour la banque, est donc le pourcentage de chances pour qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'incapacité partielle ou totale, de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés dans le contrat de crédit.

Dans ce cadre, on peut distinguer trois types de risques de crédits :

---

<sup>1</sup> HENNIE VAN GREUNING.SONJA BRAJOCIC BRATANOVIC (2007), *Analyse et gestion du risque bancaire*, Edition ESKA, p. 3.

<sup>2</sup> LAMARQUE. E. F. (2009), « Le risque Opérationnel : Dispositif d'évaluation et système de pilotage », *Revue Française de gestion* 2009/01, n° 191.

<sup>3</sup> PASCAL DUMONTIER .DENIS DUPRE.CYRIL MARTIN (2010), « Gestion et Contrôle des risques bancaires : l'apport des IFRS et de BALE II », Edition Revue Banque, p. 30.

<sup>4</sup> COUSSERGUES SYLVIE (2005), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 4<sup>ème</sup> Edition PARIS : DUNOD, p. 151.

-*Le risque de défaut* : correspond à l'incapacité ou au refus de la contrepartie d'assurer le paiement de ses échéances<sup>1</sup>. Ce refus peut être dû, par exemple, à une perte d'emploi, ou une incapacité physique quand il s'agit d'un particulier, ou une récession d'activité ou crise économique quand il s'agit d'une entreprise.

-*Le risque dégradation de la qualité du crédit* : résulte de la perte de fiabilité du débiteur<sup>2</sup>. Il s'agit là des raisons particulières qui poussent l'emprunteur à retarder les remboursements, ou même ne pas avoir lieu du tout enfin de compte. Cette défaillance de la qualité du crédit peut être due soit :

\* A la mauvaise moralité de l'emprunteur ;

\* A l'inadéquation du crédit accordé à son besoin qui résulte de deux causes distinctes : le financement est inadapté à l'objet du besoin (investissement financé par un crédit court terme, bien de consommation financé par un crédit long terme...), ou bien le financement est adapté à l'objet du besoin mais pas aux caractéristiques du besoin.

\* A une mauvaise prise de garantie : la qualité des garanties offertes ne constitue jamais le seul critère de décision. Toutefois, le recours à la prise de garantie est quasi systématique pour certains crédits, d'où l'importance du respect d'un certain nombre de critères notamment : le type de garantie (sûreté réelle ou sûreté personnelle), la valeur de la garantie (la valeur du bien donnée en garantie doit couvrir largement le crédit octroyé), l'efficacité de la garantie à travers les droits qu'elle procure (droit de rétention, droit de préférence et de suite, droit de propriété et cession de créance...), et le coût de la garantie qui ne doit pas être onéreux pour l'emprunteur.

-*Le risque de recouvrement* : correspond à l'incertitude liée au taux de recouvrement postérieur à un défaut constaté. Appelé aussi risque inhérent au manque de suivi, car une action efficace pour une bonne appréciation des risques, signifie d'une part, une bonne connaissance du portefeuille et d'autre part, un suivi régulier par marchés, par régions, par type de crédit.

## 1.2. Les composantes du risque de crédit

L'enquête menée en 2009 par le sous-comité bancaire de surveillance de l'Institut Monétaire Européen, sur un échantillon de 68 établissements confrontés à des problèmes financiers, a clairement mis en évidence que le risque de crédit était dans 75% des cas, la principale cause des situations graves vécues par le secteur bancaire. En effet, le risque de crédit a constitué un puissant catalyseur au cœur de la crise de l'économie mondiale, il en a fait un plat de résistance incontournable<sup>3</sup>.

Dès lors, une très grande importance a été accordée par les superviseurs bancaires pour la mise en place d'un système de gestion du risque de crédit sain et adéquat. Une bonne politique de crédit doit définir le champ et l'allocation des crédits de la banque et la manière dont le

---

<sup>1</sup> PASCAL DUMONTIER .DENIS DUPRE.CYRIL MARTIN (2010), « Gestion et Contrôle des risques bancaires : l'apport des IFRS et de BALE II », Edition Revue Banque, p. 30.

<sup>2</sup> PASCAL DUMONTIER .DENIS DUPRE.CYRIL MARTIN, *Op.Cit.*, p. 30.

<sup>3</sup> ARNAUD DE SERVIGNY et IVAN ZELENKO (2010), *Le risque de crédit face à la crise*, Edition DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, page IV.

portefeuille de crédit sera géré, c'est-à-dire la manière dont les prêts seront consentis, appréciés, supervisés et recouverts<sup>1</sup>.

Ainsi, le risque de crédit se base sur les composantes suivantes :

- *Une limite géographique* : il s'agit d'une bonne connaissance géographique du marché sur lequel la banque distribue ses crédits.
- *Une limite au portefeuille de crédits consentis* : il convient de limiter le portefeuille de crédit consentis en fonction des demandes de crédits formulés, de la volatilité des dépôts et du capital de la banque ou de son actif.
- *Une concentration de crédits* : fait référence à l'exposition maximale autorisée à un emprunteur, à un type de crédit, ou à un secteur d'activité économique.
- *Une typologie de crédits* : concerne les types de crédits et les autres moyens de financement proposés par la banque à ses clients, dont la maîtrise
- *Une échéance des crédits* : c'est la durée réservée pour le remboursement du crédit.
- *Une politique de tarification* : il s'agit d'appliquer des taux d'intérêts suffisants pour couvrir les coûts des fonds, la supervision des prêts, les coûts de gestion, les pertes possibles et bien sûr, dégager une marge de profit raisonnable.
- *Un processus d'évaluation de la demande de crédit* : il s'agit de mettre en évidence les responsabilités de l'évaluation de la demande de crédit, définir les procédures d'évaluation pour les nouvelles demandes de crédits, les extensions et les renouvellements, déterminer les limites et les conditions de chaque type de crédit.
- *Une transparence des comptes* : il s'agit de la publication des comptes de la banque et la comptabilisation des crédits octroyés et des crédits rachetés dans l'objectif d'équilibrer la rémunération et le coût des prêts.
- *Un recouvrement* : suppose une bonne définition des créances en souffrance de tous types de crédits et leur classification. Cette information devra être suffisamment détaillée pour permettre la détermination du facteur risque, de la perte latente et des différentes mesures possibles ; il faut que soit exigée une procédure de suivi et de recouvrement systématiques et graduée<sup>2</sup>.
- *Une information financière* : constitue la matière première de toute mise en place de crédit. Une information fiable, précise, complète et en temps réel sur l'emprunteur suppose un crédit sans trop de risques (à exclure les crédits garantis par des nantissements liquides utilisables à première demande). Cette information financière doit être révisée, mise à jour et vérifiée tout au long de la durée du crédit.

Enfin, le risque de crédit doit être cadré par des procédures, circulaires et manuels d'utilisation de crédits internes à chaque banque, permettant une sécurité d'utilisation aux différents intervenants dans le processus d'octroi de crédit.

## **2. Méthodes d'évaluation du risque de crédit**

Le risque de crédit constitue le principal risque auquel les banques sont confrontées. Sa perception, est généralement, assez limitative dans la mesure où elle se restreint au risque de défaillance de l'emprunteur, dit aussi « risque de contrepartie ».

---

<sup>1</sup>HENIE VAN GREUNING, SONJA BRAJOVIC BRATANOVIC (2004), *Analyse et Gestion du Risque Bancaire*, Editions ESKA, p. 136.

<sup>2</sup> idem, p. 140.

### *2.1. L'approche du risque crédit par les Rating*

Appelée aussi « notations de crédit », l'approche par les Rating a été la grande nouveauté de la réglementation de Bale. Cette dernière a proposé trois approches qui peuvent être classées en deux grandes familles : l'approche standardisée (le Rating externe) et l'approche en notations internes (IRB : Internal Rating Based).

Dans l'approche standardisée, les fonds propres réglementaires dépendent de l'exposition au risque affecté d'une pondération arbitraire censée refléter le risque de crédit de l'actif considéré<sup>1</sup>.

Dans l'approche en notations internes (NI), les banques disposent de deux méthodes pour évaluer leur risque crédit, à savoir :

- L'approche en notation interne de base (IRB Foundation) où la banque détermine uniquement la probabilité de défaut (PD) d'un portefeuille homogène. Les autres valeurs notamment, l'exposition en cas de défaut (EAD) et la perte en cas de défaut (LGD) sont imposées par le régulateur.
- L'approche en notation interne avancée (IRB Advanced) où la banque se charge de déterminer toutes les valeurs et paramètres.

#### *2.1.1. Les Rating externes*

L'utilisation de notation externe repose sur la reconnaissance des organismes d'évaluation de crédit et sur l'établissement de correspondances entre les évaluations et les pondérations des risques<sup>2</sup>.

Les régulateurs et superviseurs nationaux doivent se prononcer, si un organisme externe d'évaluation de crédit peut être reconnu sur une base exhaustive ou restreinte, pour pouvoir délivrer une note sur la base d'opinions indépendantes, objectives, crédibles et transparentes.

En fait, la note proposée par une agence de notation repose sur un certain nombre de critères étroitement définis et surveillés sur une base régulière et constituent un actif intangible de l'agence, et elle se fait en deux parties : une étude de l'activité propre du client (la qualité du management, la stratégie suivie, la situation du marché, la concurrence...). Et une étude qualitative, sur la base des ratios financiers. Par la suite, un comité de l'agence se réunit pour voter la note du client, qui normalement doit être informé de sa note et des éléments ayant conduit à ce Rating. Une fois publié, ce Rating doit faire l'objet d'un suivi régulier pour réviser la situation de l'émetteur, si une nouvelle est survenue, et refléter au mieux l'évolution du client.

#### *2.1.2. Les Rating internes*

L'approche par les ratings internes est devenue, ces dernières années, plus utilisée par les banques, notamment sous l'impulsion du nouveau cadre réglementaire de Bale II. En effet, les banques se sont investies pour se doter de systèmes internes plus raffinés en vue de juger, au

---

<sup>1</sup>PASCAL DUMONTIER, DENIS DUPRE, CYRIL MARTIN (2010), « Gestion et Contrôle des Risques Bancaires : l'apport des IFRS et de bale II », Edition Revue Banque, Juin, p. 36.

<sup>2</sup> idem, p. 42.

mieux, la qualité de leur clients et contreparties en matière de crédit. Elles ont essayé de mettre en place des méthodologies reproduisant les outils qualitatifs et quantitatifs éprouvés par les agences de notation externe.

Dès lors, les banques ont adopté des grilles d'analyses basées sur une liste de critères définis au niveau Top de la banque, dotés de pondérations dont le choix est crucial, faisant l'objet de plusieurs tests et reposants sur un historique de données profonds et régulièrement mis à jour. Deux grandes approches se complètent : une qualitative, se rapportant au secteur d'activité, type de management... et une autre quantitative dénommée Scoring, utilisée par la plupart des banques marocaines.

Cependant, le Rating du preneur de crédit n'a pas seulement une influence sur les coûts des fonds propres, mais aussi sur le montant de la prime de risque de crédit<sup>1</sup>. Ainsi, les débiteurs dotés d'un mauvais Rating voient leur taux d'intérêt augmenter et leurs chances d'accéder aux crédits faibles, c'est le cas de notre problématique de recherche.

L'approche d'évaluation des risques de crédit par les Rating s'inscrit dans les méthodes qualitatives qui offrent de nombreux attraits, notamment : la simplicité. Or, il est de même très important de mesurer la fiabilité et la robustesse des systèmes de notations utilisés soit interne des banques, soit par les agences de notations externes.

## **II. L'approche du risque et financement bancaire des PME : Résultats descriptifs**

Notre échantillon se compose de 113 entreprises, appartenant à la région de Tanger Tétouan, et opérant dans les secteurs d'activité suivants : la confection, l'agro-alimentaire, la pêche, le transport logistique, la promotion immobilière, l'industrie mécanique, le BTP et les services. Nous tenons à signaler que l'analyse des résultats a été effectuée en se basant sur les trois pôles suivants : les spécificités des entreprises de l'échantillon, la démarche d'évaluation du risque crédit, et les déterminants de la décision de financement.

Ainsi, dans un premier paragraphe, nous présenterons, les caractéristiques des entreprises enquêtées à savoir : l'identité de l'entreprise, le profil du dirigeant, le secteur d'activité et ses spécificités et les relations de l'entreprise avec ses partenaires commerciaux. Dans une deuxième partie, nous étudierons l'approche d'évaluation du risque crédit bancaire à travers la relation Banque-PME, les composantes du crédit et les informations recueillies lors d'une demande de financement et Dans une troisième partie, nous essayerons de décrire la variable de décision d'octroi de crédit aux entreprises de notre échantillon et les différents déterminants qui lui sont associés.

### ***1. Les caractéristiques des entreprises de l'échantillon***

Pour mieux identifier les caractéristiques des entreprises de notre échantillon, nous avons retenu un certain nombre de variables relatives à l'identité de l'entreprise d'une part, et d'autre part ses relations avec son environnement.

---

<sup>1</sup> PATRICK HAURI et BRUNO OPLIGIER (2004), « Plusieurs conseils pour optimiser votre rating », PME magazine, n° 62, p. 52.

### 1.1. La taille

Pour examiner la taille des entreprises, nous avons choisi les deux critères les plus utilisés en sciences de gestion à savoir : le chiffre d'affaires et l'effectif des employés, dont les résultats sont:

- 60% des entreprises emploie moins de 50 salariés, et 31% emploie un effectif qui varie entre 50 et 200, ce qui fait un total de presque 91% des cas qui ont un effectif de moins de 200 salariés.
- 32% des entreprises de l'échantillon réalisent un chiffre d'affaires moins de 5.000 mdh, ce qui les classe dans la catégorie des petites entreprises. Alors que, 54% des cas, réalisent un courant d'affaires qui vari entre 5.000 et 50.000 mdh.

La combinaison des deux critères, chiffre d'affaires et effectif employé, nous permet de conclure, que notre échantillon est composé principalement de petites et moyennes entreprises, à hauteur de 91% des entreprises enquêtées. Cette structure reflète parfaitement, la composition du tissu économique de la région de Tanger Tétouan, et celle du Maroc en général.

### 1.2. L'âge de l'entreprise

La lecture des résultats concernant l'âge des entreprises de l'échantillon, permet de constater que seulement 17% des entreprises sont jeunes (moins de 5ans d'existence), alors que 73% des cas, ont un intervalle d'âge compris entre 5 et 15 ans, et les plus âgées (plus de 15ans) ne représentent que 10% de la totalité des entreprises.

### 1.3. Le secteur d'activité

Pour analyser cette variable, nous avons proposé huit questions aux entreprises de notre échantillon, l'objectif étant de cerner la nature de l'activité de l'entreprise et ses spécificités concurrentielles et réglementaires.

#### a. Les secteurs des entreprises

Sur les 113 entreprises enquêtées, les secteurs de BTP, Transport logistique et services occupent le premier rang avec respectivement 19,6%, 17%, et 16,1%. Le secteur de l'industrie mécanique vient en 2<sup>ème</sup> rang avec 11,6%. Les secteurs de la confection, la promotion immobilière et l'agro-alimentaire se partagent le 3<sup>ème</sup> rang en s'accaparant près de 10% des cas, tandis que le secteur de la pêche vient en dernière position avec une présence faible de 4,5%. A signaler que le secteur des services regroupe les entreprises opérant dans l'enseignement privé, les cliniques, les centres d'esthétiques, et les agences de voyage.

#### b. La nature d'activité

Les résultats recensés à partir du tableau sur la nature de l'activité font état d'une prédominance des activités locales, à hauteur de 82% des entreprises, alors que les entreprises qui font de l'export ne sont présentes qu'à hauteur de 18%. Il s'agit des entreprises de confection et de la pêche qui réalisent une partie de leur activité à l'export.

c. L'intensité concurrentielle du secteur

Nous constatons, que presque 50% des entreprises opèrent dans des secteurs, dont la concurrence est complète (c'est-à-dire plus de 50 entreprises dans le secteur). 46%, sont par contre dans des secteurs où la concurrence est oligopolistique (24% oligopole lâche, et 22% oligopole fort). Et les 4% restant opèrent dans des secteurs monopolistiques. Ce constat permet de conclure que les entreprises de notre échantillon se partagent des parts de marché au sein des secteurs, ce qui éloigne la présence des entreprises puissantes et dominantes.

d. L'exposition à la concurrence internationale

L'analyse de cette variable permet de constater que 36% des entreprises entretenues ne sont pas confrontées à une concurrence internationale, et ce grâce à la nature de leur activité purement marocaine. Néanmoins, plus de 50% des entreprises opèrent dans des secteurs fortement concurrencés par les pays de l'Afrique et de l'Europe ainsi que la Chine. Il s'agit principalement des secteurs de l'industrie mécanique, la confection, l'agro-alimentaire, et le BTP.

e. L'impact réglementaire sur le secteur

Pour les spécificités réglementaires et administratives liées au secteur d'activité, nous pouvons déduire que 77% des entreprises appartiennent à des secteurs qui imposent 3 barrières et plus pour les intégrer. Ces barrières sont de nature différente comme, l'exigence du capital minimum, les autorisations spéciales pour l'exercice de l'activité, les exigences administratives d'exploitation de certaines ressources, les capacités techniques et financières... Les secteurs qui représentent une seule barrière à l'entrée sont représentés par presque 13% des cas enquêtés, alors que seulement 10% des entreprises opèrent dans des secteurs totalement ouverts et sans aucune barrière.

f. Le risque naturel et environnemental lié au secteur

Les résultats récapitulés dans le tableau relatif à cette variable, nous permettent de constater que 66% des entreprises sont confrontées, dans l'exercice de leurs activités, à des risques naturels de faibles à modérés. De même, 21% des entreprises de notre échantillon œuvrent dans des secteurs qui ne représentent aucun risque naturel ou environnemental. Toutefois, une quinzaine d'entreprises ont une activité fortement exposée à des risques naturels, notamment la pêche, et le BTP.

La lecture des différents résultats décrivant les secteurs d'activités représentés dans l'échantillon et leurs spécificités, nous permet de conclure que l'échantillon reflète une variété représentative des secteurs d'activité présents dans la région de Tanger Tétouan. Il s'agit des secteurs du BTP, transport logistique, services, industrie mécanique... dont le développement a accompagné les changements qu'a connus la région de Tanger Tétouan en tant que pôle de croissance économique, par excellence dans le pays.

#### *1.4. La relation avec les partenaires commerciaux*

Pour appréhender la relation des entreprises de l'échantillon avec leurs partenaires commerciaux, nous avons prévu des questions sur le degré de concentration, des clients et fournisseurs, leurs pouvoirs de négociation en matière de prix et de délais de paiement, et le degré de respect des dettes commerciales. Ainsi, nous pouvons constater que :

- Très peu d'entreprises enquêtées reflètent une situation de forte concentration de la clientèle, seulement 3 entreprises dépendent d'un seul client et 25% des cas travaillent avec moins de 10 clients. Toutefois, plus de 70% des entreprises disposent d'une clientèle nombreuse et diversifiée.
- Pour la concentration fournisseur, 67% des entreprises dépendent dans leurs systèmes d'approvisionnement de moins de 10 fournisseurs, dont 8% sont en relation avec un seul fournisseur. 27% des cas disposent de plus de 10 fournisseurs au Maroc, et seulement 7% font appel à des fournisseurs étrangers.
- Pour les délais de paiement, 40% des entreprises de l'échantillon accordent un délai de paiement de 120 jours et plus à leurs clients, alors que 14% d'entre elles bénéficient du même délai de la part des fournisseurs. De même, 45% des entreprises offrent des facilités de paiement de 30 à 60 jours à leurs clients, tandis que 82% des cas rentrent dans cette tranche de délais, accordée par leurs fournisseurs (29% ont un délai de 30j, et 53% un délai de 60j).
- Par ailleurs les résultats recueillis sur le degré de respect des délais fournisseurs, font état de 70% des entreprises qui prétendent régler leurs dettes commerciales dans les délais prescrits, tandis que 30% des cas présentent certaines difficultés quant au respect des délais de paiement qui leur ont été accordés.

Il ressort de ces résultats, que les relations des entreprises enquêtées avec leurs partenaires commerciaux sont variées, mais dont la majorité sont marquées par une tendance relativement équilibrée entre clients et fournisseurs en matière de pouvoir de négociation.

## ***2. La démarche d'évaluation du risque crédit***

Cette partie sera consacrée à la description des variables liées à la démarche d'évaluation du risque crédit, à travers l'analyse des réponses des entreprises de l'échantillon sur le déroulement et le sort de leur demande de financement.

Ainsi, nous avons proposé cinq variables, parmi une étendue de variables et facteurs liés à ce mode de financement, qui pourraient influencer la décision de financement par la banque des entreprises de notre échantillon à savoir: la nature de la relation, l'analyse de l'information financière, la transparence financière, la nature du crédit et la garantie.

### ***2.1. La relation Banque - PME***

La relation banque-entreprise constitue une caractéristique primordiale du financement bancaire, dans la mesure où elle devient déterminante, lors d'une formulation de la demande de crédit et sa remise pour traitement. Elle est mesurée par trois variables à savoir le nombre de banque en relation avec l'entreprise, le volume du chiffre d'affaire traité avec les banques et le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de la banque en matière de financement.

Les résultats se présentent ainsi: 53 entreprises, entretiennent une relation exclusive en termes de nombre de banques et domicilent leur chiffre d'affaires dans une seule banque, soit 47% de l'échantillon. Tandis que 34 entreprises sont souvent en relation exclusive avec une seule banque, où elles domicilent leurs chiffres d'affaires, soit 30% des cas. Ce qui permet de déduire que plus que la moitié de notre échantillon, entretient une relation exclusive et intense

avec une seule banque. Les autres cas, nous permettent de déduire que certaines PME se sont orientées de plus en plus vers la recherche d'autres banques pour se financer.

## *2.2. L'information financière*

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'information financière constitue une caractéristique principale dans le processus de financement bancaire. Ainsi, nous avons proposé plusieurs questions en vue d'analyser la nature de l'information, son degré de crédibilité, sa disponibilité et son interprétation dans la phase de décision d'octroi de crédit.

### *a. L'analyse des états de synthèses*

L'analyse des états de synthèse consiste, tout d'abord à tenir régulièrement la comptabilité des différentes opérations et transactions effectuées lors de l'exercice de l'activité de l'entreprise. Ces opérations et flux financiers sont récapitulés dans le Bilan, le Compte de produits et charges, l'Etat des soldes de gestion, le plan de financement...qu'on appelle états de synthèses. Ces derniers constituent une matière première dans le processus décisionnel des banques lors de traitement des demandes de crédit. De ce fait, leur analyse devrait permettre de s'assurer de la santé financière de l'entreprise et remédier aux déséquilibres et anomalies y constatés.

Il est clair, à partir des réponses recueillies, que 56% des entreprises de l'échantillon, procèdent rarement à l'analyse de leurs états de synthèses, contre 40% des cas qui le font toujours. Ceci explique que certaines PME tiennent des états de synthèse par obligation de la loi, mais ne se préoccupent pas de les analyser ni de les interpréter. Cette pratique pourrait avoir des conséquences négatives lorsqu'il s'agit de remettre ces documents comptables à la banque à l'occasion d'une demande de crédit.

Concrètement, cette analyse des états de synthèses peut être appréhendée à travers les résultats suivants :

- Seulement 39% des entreprises enquêtées s'assurent de la continuité dans la comptabilisation des opérations à travers la lecture des bilans qui se succèdent. Tandis que 20% ne prêtent aucune attention à ce critère de continuité, et 33% des cas déclarent le constater mais très rarement. Cette analyse de la continuité entre les bilans, se fait en comparant les résultats réalisés par l'entreprise chaque année, les reports à nouveau, les amortissements constatés, la disponibilité des comptes associés... .
- Dans le même sens, les déséquilibres financiers constatés lors de l'analyse des états de synthèses, pourraient être ajustées à travers le blocage des comptes courants associés, si ces derniers sont disponibles. Ainsi, 53% des entreprises de l'échantillon disposent des comptes courants associés, tandis que 27% n'en disposent pas. Les 20% qui restent déclarent la disponibilité de ces comptes mais de façon irrégulière. Ceci permet de déduire que les entreprises qui ne disposent pas de comptes courants associés devraient rééquilibrer leur situation financière en faisant appel à d'autres solutions, notamment l'augmentation de capital ou le maintien des résultats dans la société au lieu de les distribuer chaque année.

Ces trois variables seront profondément analysées par les banques, en cas de traitement d'une demande de crédit. Le principe est que les banques ne financent jamais les entreprises

déséquilibrées financièrement, et proposent des solutions pour rétablir cet équilibre dont les plus sollicitées sont : l'augmentation du capital, le maintien des résultats dans l'entreprise, ou encore le blocage des comptes courants associés. Dès lors notre échantillon reflète une certaine variété dans les proportions liées à ces variables, nous permettant par la suite de déduire les plus déterminantes dans la décision d'octroi de crédit.

b. La transparence financière

Pour décrire cette variable nous avons posé deux questions directes dont les réponses permettent de constater que :

- 41% des entreprises enquêtées prétendent tenir une comptabilité qui reflète réellement leur situation financière, alors que 47% des cas déclarent établir des bilans, rarement cohérents avec leur réalité financière. 5% des cas avouent ne jamais tenir une comptabilité réelle. Ces proportions indiquent un degré d'opacité informationnelle, relativement fort dans notre échantillon, remettant en cause la crédibilité des PME quant aux états de synthèse remis aux banques pour le traitement de leur demande de crédit.
- La transparence dans l'information financière peut être déduite des états de déclaration du personnel à la CNSS (caisse nationale de sécurité sociale) en comparaison avec l'effectif réellement employé. Ainsi, en interrogeant les entreprises sur la crédibilité dans la déclaration du personnel employé et ses cotisations à la CNSS, nous constatons que 66% des entreprises prétendent la déclaration de tout le personnel, tandis que 13% avouent la non fiabilité des états transmis à cette administration. Les 23 entreprises qui restent, déclarent ne pas être régulier dans cette pratique.

Il ressort de ces résultats que la majorité des PME de notre échantillon prouvent une tendance générale vers la non transparence dans la communication de l'information financière. Cette dernière serait utilisée par les banques dans leurs systèmes de scoring interne en vue de décider des demandes de crédit formulées par les entreprises.

### 2.3. La nature du crédit

La variable nature de crédit sollicité permet d'analyser le besoin de financement des entreprises et sa cohérence avec la nature de l'activité et la situation financière en vue de déterminer son impact sur la décision de la banque pour l'octroi de crédit. Ainsi, nous constatons que : Le crédit de fonctionnement vient à la tête des crédits sollicités par les entreprises enquêtées avec un pourcentage de 79%. Le crédit d'investissement occupe la deuxième place, avec 44 demandes formulées par les entreprises de l'échantillon pour financer leurs projets d'investissement. Tandis que le crédit à la promotion immobilière a fait l'objet de 13 demandes, et celui d'opportunité 5 demandes.

Il ressort que les besoins de financement des PME de notre échantillon sont fortement liés à leur cycle d'exploitation, ce qui confirme les constats des études empiriques réalisées sur ce segment d'entreprises.

#### 2.4. La garantie

La variable garantie est considérée comme une caractéristique pure de l'acte de financement bancaire. Sa description permet de déduire son degré d'influence sur la décision d'octroi de crédit. Ainsi, nous avons posé plusieurs questions dont les réponses nous permettent de constater que :

- La caution solidaire vient en premier rang des garanties proposées par les entreprises enquêtées avec une proportion 79% (les autres entreprises n'ont pas accepté de fournir leur caution solidaires). 90% de l'échantillon propose le fond de commerce comme garantie. Les fonds de garantie CCG et les avals de banques ne sont proposés que par 39% de l'échantillon. Toutefois, les garanties, dites réelles, présentent des pourcentages très faibles quant à leur proposition. Ainsi, 26% ont proposé des hypothèques, 22% des cautions hypothécaires, et 7% des nantissements de DAT ou de bons de trésor. Ces proportions s'expliquent par le manque des actifs à proposer comme garantie chez les PME, d'une part et d'autre part, par le jeu de négociation qui caractérise cette relation de financement entre la banque qui cherche à se couvrir contre le risque de défaillance et la PME qui, en faiblesse de ressources, proposent des garanties non réelles.
- La nature des garanties proposées par l'entreprise lors de la demande de crédit serait d'une importance à influencer la décision de la banque, en cas de leur insuffisance. Ainsi, 45% des entreprises prétendent proposer des garanties dont la valeur est supérieure au crédit sollicité, tandis que 31% déclarent une égalité entre la valeur de la garantie et le montant de crédit demandé. Et seulement 19% des entreprises avouent proposer des garanties ne permettant pas de couvrir leurs concours. Le reste déclare ne pas pouvoir évaluer la garantie proposée en couverture de sa demande de crédit. Cette variable demeure relativement subjective, dans la mesure où l'évaluation de la garantie se fait par la banque dans la majorité des cas. Dès lors, sa suffisance reste un jugement propre à la banque, qui pourrait solliciter des garanties, autres que celles obligatoires, en couverture des risques éventuels.

#### 2.5. L'accès des entreprises étudiées au crédit bancaire

Après avoir établi une présentation générale des différentes variables liées aux caractéristiques des entreprises et l'évaluation de leur risque de crédit, nous présenterons dans cette partie, une description de la décision d'octroi de crédit aux PME de notre échantillon.

Partant des réponses recensées sur le sort des demandes de crédits des entreprises enquêtées, nous constatons que 49% des cas ont bénéficié d'un accord favorable, tandis que 44% des entreprises ont reçu des réponses défavorables, et 7% ont été classées dans la catégorie des accords sous réserves.

La description de cette décision dans notre enquête, permet de constater que 44% des entreprises déclarent recevoir une réponse écrite sur le sort de leurs demandes de crédit. Tandis que 89% des cas rejetés n'ont pas été informés sur les raisons et motifs des décisions défavorables de la banque à leurs égards. Ces constats permettent d'expliquer la non maîtrise par les PME, des raisons de leurs rationnements, et par conséquent des ruptures de relations ou des multibancarités peuvent survenir.

En effet, nous nous sommes intéressées au degré de connaissance de la nouvelle réglementation bancaire par les entreprises enquêtées, et la maîtrise des systèmes de scoring internes utilisés par les banques dans leur processus décisionnel. Nous constatons, sur ce point, que 56% des entreprises n'ont aucune idée sur la nouvelle réglementation prudentielle en matière de gestion du risque crédit, et 71% des cas déclarent la non communication de leur notation obtenue lors de traitement de dossiers par les banques.

Par ailleurs, en recoupant les caractéristiques des PME enquêtées et les démarches d'évaluation du risque avec le sort des demandes de crédit formulées, nous obtenons les résultats suivants :

- 52% des entreprises qui, déclarent reconnaître les recommandations baloises, ont bénéficié d'un avis favorable dans leur demande de crédit, tandis que 67% des entreprises, dont le crédit a été rejeté, ne connaissent rien sur cette nouvelle réglementation, ni sur l'existence d'un système de scoring interne dont l'aboutissement peut défavoriser leur accès au financement bancaire.
- 84% des entreprises, ayant bénéficié d'un accord de crédit, justifient une ancienneté de plus de 5 ans dans l'exercice de leur activité, tandis que 75% des demandes rejetées émanent des entreprises jeunes, âgées de moins de 10 ans.
- Le secteur du BTP vient à la tête des secteurs relativement rationnés, avec une proportion de 72% des rejets dans ce secteur. La promotion immobilière vient en deuxième rang avec 67% des rejets, tandis que la confection, les services et la pêche représentent les secteurs où les réponses favorables excèdent les rejets, avec respectivement 63%, 78% et 80% des accords dans chaque secteur.
- la présence d'un risque naturel fort dans le secteur d'activité n'a pas impacté négativement les entreprises de l'échantillon dans l'accès au crédit, dans la mesure où sur les 14 entreprises ayant déclaré un risque naturel fort, seulement dans 4 cas la demande a été rejetée. De même, 60% des entreprises, qui exercent dans des secteurs à risque naturel modéré ont reçu des réponses favorables à leurs demandes de financement.
- la relation des PME avec leurs partenaires commerciaux est véritablement déterminante quand il s'agit de décrire la variable respect des délais de paiement accordés par les fournisseurs. En effet, les demandes émanant des entreprises qui déclarent respecter, souvent ou rarement, les délais de paiement de leurs dettes commerciales sont à 100% rejetées par la banque. Tandis que, les PME de l'échantillon, qui paient régulièrement leurs engagements envers leurs fournisseurs ont accédé, dans 72% des cas, au crédit sollicité. Ce qui permet de déduire l'importance de cette variable dans l'appréciation du degré de fiabilité des PME enquêtées et son impact sur la décision d'octroi de crédit
- les PME qui se sont orientées vers la diversification de leurs sources de financement, ont été capables à des proportions moyennes d'accéder au crédit. Cette nouvelle tendance des PME vers la multibancarité peut être expliquée par l'effet de la concurrence qu'a connue le secteur bancaire de la région de Tanger Tétouan sur les parts de marché de la clientèle-entreprise.
- Les documents comptables et financiers constituent la source des informations quantitatives nécessaires à la notation des entreprises et la prise de décision d'octroi de crédit. Leur analyse permet d'apprécier la santé financière des entreprises et leur degré de fiabilité. Ainsi, nous constatons, d'après les résultats de notre recherche, que les PME qui présentent, toujours, des états de synthèses reflétant la réalité de leurs

situations financières, n'ont pas accédé au crédit bancaire sollicité qu'à hauteur de 70%. Alors que 50% des entreprises, qui déclarent ne jamais tenir une comptabilité réelle, ont vu leurs demandes acceptées.

- la description des capacités financières permettant aux PME enquêtées de rétablir leurs équilibres financiers, fait état de 76% des cas qui procèdent aux augmentations de capital en cas de constatation de déséquilibre financier ont accédé au crédit demandé 80% des PME qui déclarent la disponibilité des comptes courants associés en vue de les bloquer pour rétablir l'équilibre financier ont pu avoir des réponses favorables à leurs demandes de crédit. Et 65% des PME qui procèdent régulièrement à la distribution des dividendes ont accédé au crédit, tandis que 59% des cas qui ne distribuent que rarement les résultats réalisés n'ont pas bénéficié du financement sollicité.

Il ressort, de ce fait, que la disponibilité des ressources nécessaires pour le rétablissement des équilibres financiers des PME étudiées influence positivement la décision d'octroi de crédit.

Sur les 63 PME qui ont été fortement sollicitées pour présenter une garantie supplémentaire, 27 ont bénéficié d'un accord sur leurs demandes, soit 42%. Par contre, seulement 29% des demandes ont été rejetées pour les entreprises, qui n'ont pas été sollicitées pour la proposition d'une garantie supplémentaire. Ceci explique que la demande de garantie supplémentaire a concerné les entreprises à faibles chances d'accéder au crédit, à cause de l'insuffisance des garanties proposées par celles-ci. En effet, 78% des demandes ont été rejetées pour les entreprises ayant proposé des garanties inférieures à la valeur du crédit sollicité (tableau croisé en annexe). Enfin, 76% des entreprises, pour qui la garantie n'était pas du tout disponible, leurs demandes ont été refusées par la banque. Tandis que 65% des entreprises, qui ont déclaré la disponibilité de la garantie demandée, ont bénéficié d'un accord de crédit.

## **Conclusion**

La description de la décision d'accès des PME au crédit bancaire, à travers les tris à plats et les tris croisés avec les caractéristiques des entreprises d'une part, et l'approche d'évaluation du risque bancaire d'autre part, nous a permis de constater que la décision d'octroi de crédit aux PME est fortement basée sur la démarche d'évaluation du risque crédit adoptée par les banques. Les résultats de notre recherche confirment que la complémentarité entre l'information quantitative (la taille, l'information financière, le scoring, la garantie) et l'information qualitative (le profil du propriétaire, le secteur d'activité, la relation avec les partenaires commerciaux, la relation Banque-PME) améliore l'analyse du risque bancaire et favorise l'accès des PME au crédit.

En effet, les systèmes de notations imposés par la nouvelle réglementation baloise préconisent l'utilisation de l'information financière dans les systèmes de scoring des crédits aux PME en vue de les classer dans des catégories de risque. L'application de cette exigence par le système bancaire marocain explique les difficultés d'accès au crédit pour ce segment connu par ses imperfections financières. De même, la capacité financière de l'entreprise influence positivement la décision d'octroi de crédit, dans la mesure où elle permet d'apprécier la disposition de la PME à équilibrer sa situation financière, généralement exigée par les banques.

## Bibliographie

- AGUENIOU S. (2012), « Accès au financement : les PME attendent sans trop d'illusion les mesures de la loi de Finances 2013 », *La Vie Economique*, Octobre.
- ALBOUY M. (2009), « Crise financière : quelles leçons pour la finance », *Revue Française de Gestion*, n° 193.
- ANG J. S. (1991), « Small business uniqueness and the theory of financial management », *the Journal of Small Business Finance*, vol. 1.
- BANI S. (2011), « La contribution de la PME au développement économique », *Blog Economie et Gestion*, 25 Mars.
- BARTHELEMY J et DOUBLET J. M. (2009), « Quelques enseignements de la crise », *Revue Française de Gestion*, n° 193.
- BATAC J et MAYMO V. (2009), « Les nouveaux outils de pilotage dans les banques », n°191.
- BEBCZUK R.N. (2004), « What determines the access to credit by SMEs in Argentina ? », document de travail 48, Universidad Natioanl de la Plata.
- BECCHETTI L, GARCIA M. et TROVATO G. (2009), « Credit Rationing and credit view: Empirical Evidence from loan data », Centre for Economic and International Studies, vol. 2.
- BERGER A., FRAME W et MILLER N. H. (2005), «Credit scoring and the availability, price, and risk of small business credit», *Journal of money, credit and banking*, vol. 37, pp. 191-222, March.
- BOOT A. (2000), «Relationship banking what do we know?», *Journal of Financial Intermediation*, vol. 4.
- CASSAR G., HOLMES S. (2003), «Capital structure and financing of SMEs, Accounting and Finance», vol 43.
- CHARREAUX G. (1992), « Théorie Financière et Stratégie Financière», IAE DIJON, Août.
- COUSSERGUES S. (1996), « La banque, structures, marchés, gestion », 2ème éd., Paris : Dalloz.
- COWLING M. (2010), «The role of loan guarantee schemes in alleviating credit rationing in the UK», *Journal of financial stability*, volume 6, pp. 36-44, April.
- CRESSY R. et TOIVANEN O. (2001), «Is there adverse selection in the credit market?», *Venture Capital*, Vol. 3, pp. 215-238.
- D'AURIA C., FOGLIA A. et MARULLO-REEDTZ P. (1999), «Bank interest rates and credit relationship in taly», *Journal of Banking and Financial*, vol. 23.
- DANIELE N. (2004), « L'économie du nouveau dispositif et les conséquences de la nouvelle réglementation », *Revue d'Economie Financière*, n°73.
- DE ANGELO H. et MASULIS R. W. (1990), « Optimal capital structure under corporate and persona taxation », *Journal of financial economics*, vol. 8.
- DIAMOND D. (1984), «Financial intermediation and delegated monitoring», *Review of Economics Studies*, vol. 51.
- GROSSMAN S. et HART O. (1980), « Corporate Financial structure and managerial incentives », Economic theory discussion paper University of Cambridge.
- GUILHON A. (1998), « Le changement est un apprentissage », *Revue Française de Gestion*, n° 120.
- GUISSO L. (1998), «High tech firms and credit rationing», *Journal of Economic Behaviour and Organization* Vol. 35, pp. 39-59.
- HOLMES S. et KENT P. (1991), « An Empirical analysis of the Financial Structure of Small and Large Australiun manufacturing enterprises », *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1.
- JENSEN M. C. et MECKLING W. H. (1976), « Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3.
- JENSEN M. C. et SMITH C. W., « Stockholder, manager and creditor interests: application of agency theory », in Altman E. et Subramanian, *Recent Trends in Corporate Finance*.
- KIM E. H. (1978), « A mean variance theory of optimal capital structure and corporate debt capacity », *The Journal of Finance*, Vol. 3.
- KOENIG G. (1993), « Les théories de la firme », éditions Economica.

- KRAUS A. et LITZENBERGER R. H. (1973), « A state preference model of optimal financial leverage », *The Journal of Finance*, Vol. 28.
- LAMARQUE E. (2009), « La Banque sait-elle encore gérer le risque ? », *Revue Française de Gestion*, n° 198-199.
- LELAND H. et PYLE D. (1977), « Informational asymmetries, financial structure and financial intermediation », *Journal of Finance*, vol. 32, issue 2, May.
- MODIGLIANI F. et MILLER M. (1958), « The cost of Capital Corporation Finance and the Theory of Investment », *American Economy Review*, June.
- MODIGLIANI F. et MILLER M. (1963), « Corporate income taxes and the costs of capital : a correction », *American Review*, Vol. 53, n°3.
- MYERS S. C. et MAJLUF N. S. (1984), « Corporate financing and investment decision when firms have information that investors do not have », *Journal of Financial Economics*, N°3.
- PETERSEN P. et RAJAN R. (1994), « The benefits of lending relationship : evidence from small business data », *The Journal of Finance* , Vol. 49, Num. 1, March.
- ROSS S. (1977), « The determination of financial structure: the incentive signalling approach », *Bell Journal of Economics*, vol 8, Issue 1.
- SHARPE S. (1990), « Asymmetric Information, bank lending and implicit contracts : a stylized model of customer relationships », *Journal of Finance* , vol. 25.
- STIGLITZ J. et WEISS A. (1981), « Credit rationning in markets with imperfect information », *American Economic Review*.
- THIETART R. A. (2007), *Méthodes de Recherche en Management*, 3<sup>ème</sup> édition Paris : DUNOD.
- TITMAN S. ET WESSELS R. (1998), « The Determinants of Capital Structure Choice », *The Journal of Finance*, March, Vol. 43.
- TORRES O. (1998), *PME : De nouvelles approches*, Editions Economica, Collection Recherche en Gestion, Octobre.



**Vers un système dynamique et performant de prise de décision  
en gestion de la chaîne logistique:  
Cas des entreprises de distribution des médicaments**

**Lhassan ESSAJIDE, Ali RACHIDI**  
Université IBN ZOHR, Maroc  
ess.has@hotmail.com

**Résumé**

*Les sociétés de répartition des médicaments (Grossistes répartiteurs) sont confrontées de plus en plus à des contraintes dynamiques et des menaces de sources différentes (coût, temps, moyens, ...) entraînant une forte dégradation de la performance dans ces différents aspects tels que la marge bénéficiaire et la qualité de service. Le travail présenté dans cet article porte sur la modélisation et la planification dynamique et efficace de la prise de décision dans la chaîne logistique de ces sociétés. Dans ce contexte, et après une présentation du secteur de distribution des médicaments, nous proposons une modélisation selon SCOR 11.0 de la chaîne logistique d'une société de distribution des médicaments du grand Agadir. Ensuite, et à travers cette modélisation, nous présentons la conception d'un modèle de prise de décision de ladite entreprise qui tient compte de caractère dynamique des informations endogènes et exogènes de chaque acteur de la chaîne dans l'objectif d'améliorer sa performance. Ce modèle sera l'objet des simulations et de validation dans nos recherches futures.*

**Mots-clés**

*modélisation de chaîne logistique, performance, prise de décision, SCOR, distribution des médicaments.*

**Abstract**

*The pharmaceuticals wholesaler-distributors face an increasingly dynamic and uncertain environment (uncertainty in supply, demand ...) that make it difficult to meet customers' needs and cause a sharp deterioration in the companies' profit margin. Taking abroad a view of the Moroccan pharmaceuticals Wholesaler-distributors, this article seeks to initiate a dynamic modelling and efficient planning of supply chain processes of these enterprises. Following a brief description of the pharmaceuticals distribution sector, we will present in this paper the modelling of the pharmaceuticals wholesaler-distributors supply chain using SCOR 11.0. Thereafter, based on SCOR, we will introduce a conceptual model of a decision-making system that considers the dynamic nature of the endogenous and exogenous information of all supply chain actors. This model will be the subject of simulations and validation in our future works.*

**Key words**

*modeling supply chain, performance, decision making, SCOR, drug distribution.*

**Classification JEL**

*L 6, M 31, L 2.*

## Introduction

L'évolution du contexte social, réglementaire, économique et financier du secteur pharmaceutique Marocain en général, et particulièrement au niveau de la répartition des médicaments fait de la mise en place d'un système de prise de décision au niveau de la chaîne logistique un sujet d'une grande importance. Ainsi, La survie de ces entreprises dépend de leur réactivité et capacité d'adaptation aux changements pour maintenir et améliorer leurs degrés de performance. La gestion de la chaîne logistique des entreprises de ce secteur est un levier stratégique afin d'atteindre leurs objectifs tout en respectant un certain nombre de contraintes et critères imposés par les différents acteurs de la chaîne, et aussi par l'environnement qui a un caractère dynamique et incertain. Étant des systèmes complexes, l'étude et l'analyse des chaînes logistiques fait appel à la modélisation qui a fait des preuves depuis des années dans la recherche scientifique. Plusieurs modèles de chaînes logistiques existent dont la modélisation analytique que nous avons choisie pour notre cas. La modélisation analytique permet l'analyse du comportement d'un système complexe tel que la chaîne logistique, la planification de toutes ses actions et leurs affecter les ressources nécessaires et d'avoir un moyen efficace pour proposer des solutions contrôlables, pour prendre des décisions et pour prévoir des actions futures.

Dans ce papier nous présentons des pistes de recherche vers un modèle dynamique et performant de prise de décision en gestion de chaîne logistique des entreprises de répartition des médicaments. Notre démarche est constituée de trois étapes :

- La première étape concerne la modélisation descriptive de la chaîne logistique. Il s'agit de développer un modèle de l'ensemble de chaîne logistique et ses différents processus. Le cadre de modélisation est le modèle SCOR v11.00. Ce modèle permet d'avoir une représentation du système d'information de la chaîne, de différents processus et flux mis en jeu.
- La deuxième étape consiste à réaliser à partir de la modélisation SCOR un modèle du système de prise de décision. Le modèle présenté définit les différents centres de décision, leurs cadres de décisions et les liaisons entre eux.
- La Troisième étape sera de tester la performance du modèle au sein de notre entreprise objet d'étude et ensuite la validation de ce modèle chez l'ensemble des entreprises de répartition des médicaments au Maroc.

L'article est organisé de la manière suivante : tout d'abord, on présente, dans la section 2, le secteur de répartition des médicaments, son organisation, sa réglementation et défis auxquels il est confronté. La section 3 est consacrée à une revue de littérature des notions clés concernant la modélisation de la prise de décision en gestion de la chaîne logistique. Enfin nous présentons, dans la section 4, la modélisation SCOR de la chaîne logistique des entreprises de répartition des médicaments et le modèle théorique du système de prise de décision gestion de chaîne logistique de ces entreprises.

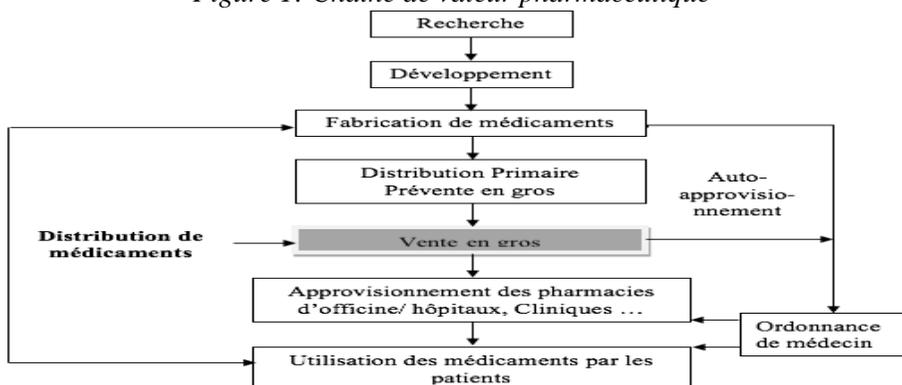
## 1. Aperçu sur le secteur pharmaceutique Marocain

### 1.1. Le secteur pharmaceutique dans la littérature logistique

Le secteur pharmaceutique a fait l'objet de nombreuses études dans la littérature de la chaîne logistique (Corbin 2008)(Imane Ibn El Farouk, Abdennebi Talbi 2012)(Taher 2009)(Chrifi, Echchtabi, and Charkaoui 2015)(Martinelly et al. 2009)(Jambulingam, Kathuria, and Nevin 2009)... Cependant on constate l'existence de lacunes de connaissances au niveau de la grossisterie pharmaceutique. En effet, la plupart de ces travaux se concentrent sur les laboratoires et les hôpitaux. Frederick Anderson (Andersson 1994) explique que ceci est dû au fait que la grossisterie pharmaceutique a été toujours traitée localement. Une étude potentielle sur la vente en gros dans un pays donné peut donc ne pas être applicable à d'autre pays de la même manière que les études sur la fabrication des médicaments par exemple.

La chaîne de valeur pharmaceutique (Kanavos, Schurer, and Vogler 2011) est composée des laboratoires, de distributeurs, de pharmacies, des hôpitaux/cliniques, de médecins et de patients. Les grossistes répartiteurs constituent la liaison entre les laboratoires et les pharmacies.

Figure 1: Chaîne de valeur pharmaceutique



Source: Adapté de 'Elias M & Al ' 'Regulating Pharmaceuticals in Europe : Striving for Efficiency Equity, and quality'' Chap 11, p. 197.

L'ensemble des acteurs de ce secteur sont soumis de plus en plus à des pressions considérables de sources différentes (initiatives gouvernementales, des autres acteurs et de la nature du secteur lui-même).

Dans ce qui suit nous présentons un aperçu global sur le secteur pharmaceutique Marocain, avec une importance accrue aux grossistes répartiteurs.

### 1.2. Aperçu sur le secteur pharmaceutique Marocain

L'industrie pharmaceutique Marocaine occupe actuellement la seconde place en Afrique après l'Afrique du Sud. Selon l'association Marocaine de l'industrie pharmaceutique, la production locale couvre 65% des besoins nationaux, en plus d'exportations importantes vers plusieurs

pays Européens (de 7% à 8% vers la France), pays d’Afrique et d’Asie. Ces exportations pharmaceutiques ont atteint en 2015 le chiffre de 889,5 Millions de Dirhams. Ces dernières années, le secteur a connu un accroissement soutenu avec un degré de performance et de savoir-faire avoué par l’Organisation Mondiale de la Santé (OMS) le classant en zone Europe en termes de qualité des médicaments.

### 1.3. La distribution pharmaceutique

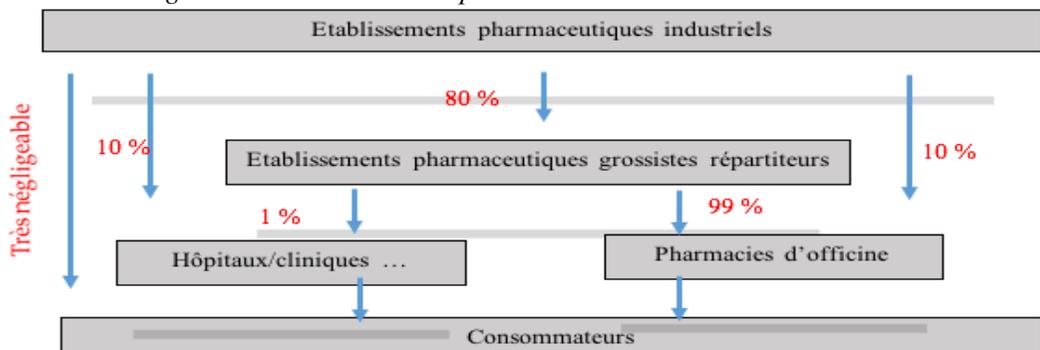
Le secteur de distribution des médicaments occupe une position socio-économique très importante vu l’accès à un produit nécessaire, sociale, sensible et stratégique de nature. L’accès aux médicaments et aux produits pharmaceutiques est le pilier du principe de droit à la santé et un facteur de développement social. Ce secteur assure un accès aux médicaments avec toutes ses dimensions ; qualité, sécurité et accessibilité (que ça soit une accessibilité géographique (médicaments disponibles pour tous ou que l’on soit sur le territoire national) ou physique (Accessible à tout moment)).

Plusieurs acteurs interviennent dans la chaîne de distribution des médicaments (les laboratoires, les sociétés de distribution en gros, les détaillants (les pharmacies, hôpitaux, cliniques...)). Le statut d’intermédiaire dépend de la production en amont et de la dispensation en aval.

Généralement, on distingue deux circuits de distributions :

- Le circuit direct : reliant les laboratoires (Établissements pharmaceutiques industriels) et les pharmacies, le ministère de la santé, la santé militaire, les organismes ou les cliniques
- Le circuit indirect : où les grossistes répartiteurs sont chargés d’approvisionner les pharmacies et tout autre organisme.

Figure 2: Les circuits de répartition des médicaments au Maroc



Source : Association Marocaine de l’industrie pharmaceutique, d’après IMS Health.

La répartition pharmaceutique Marocaine est régie par la loi 17-04 portant sur le code du médicament et la pharmacie. Cette loi distingue un établissement pharmaceutique industriel d’un établissement pharmaceutique grossiste répartiteur. Ce dernier est “ tout établissement exerçant les activités liées à l’achat, à la détention et à la distribution en gros des médicaments

aux officines de pharmacie et aux réserves de médicaments dans les cliniques''<sup>1</sup>, d'où leur activité essentielle consiste à acheter et vendre des médicaments (activité de prestation de services) et assurent une part non négligeable du stockage. Ces sociétés sont obligées par ladite loi au respect de bonnes pratiques de distribution.

La répartition pharmaceutique est aussi régie par :

- Les lois sur les sociétés commerciales, notamment la loi 17-95 (relative aux sociétés anonymes) complétée par la loi 20-05, et loi 5-96 en cas de SARL.
- Les dispositions de la loi 15-95 formant le code de commerce.

Les grossistes répartiteurs constituent le maillon à la fois vital et sensible dans la répartition des médicaments, et assurent l'approvisionnement de plus de 11.000 pharmacies (80% des produits pharmaceutiques) dans le territoire marocain, et par la suite la disponibilité des médicaments. Avant 1977, il y avait uniquement 4 grossistes répartiteurs sur l'ensemble du territoire marocain et 95% du stock total des médicaments était concentré entre Casablanca-Rabat. Ce nombre a connu une augmentation exponentielle en arrivant à 12 grossistes répartiteurs en 1987, 36 en 2002 et 65 en 2012. Actuellement le nombre a diminué à 58 repartis dans l'ensemble du territoire Marocain.

En termes de couverture, on trouve des groupes couvrant la quasi-totalité du territoire marocain, et d'autres ayant une couverture large de la plupart des régions par des livraisons allant jusqu'à cinq-5- fois par jour au niveau des grandes villes. L'approvisionnement est assuré même les weekends et les jours fériés.

Nonobstant la compétence technique et la performance des grossistes répartiteurs Marocains, ils se heurtent à plusieurs difficultés ayant pour conséquence une baisse de rentabilité. Parmi ces difficultés nous citons (Essajide, Rachidi. A, 2017) :

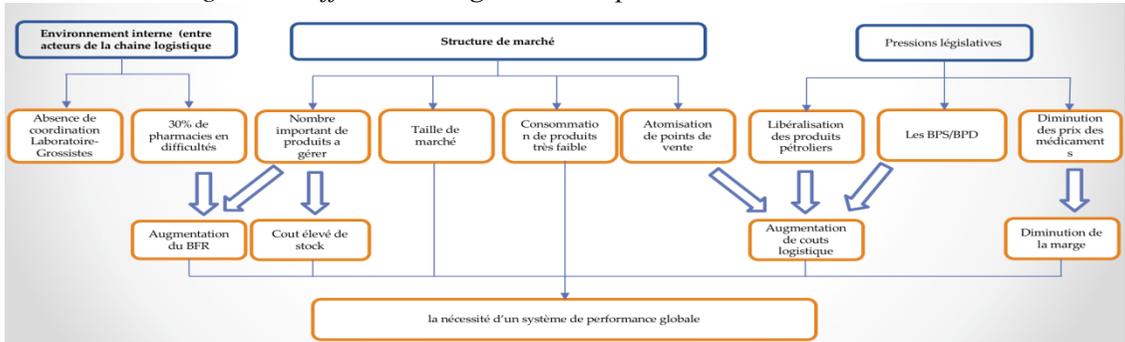
- Les pharmacies d'officine sont de plus en plus dispersées (atomisation de points de vente contre concentration des laboratoires) augmentant par la suite les charges qui sont surtout relatives au parc véhicules et au carburant et diminuant la marge nette des grossistes répartiteurs. Cette marge est de l'ordre de 10% du prix public Marocain (P.P.M) et étant donné les médicaments ont un prix unifié en tout point du Maroc, les grossistes ne peuvent pas en aucun cas compenser les charges de transport par le prix des médicaments.
- Les grossistes répartiteurs subissent de plein fouet les conséquences de la crise que vivent les pharmacies d'officine (Le nombre important d'impayés et le retard de paiement de certaines pharmacies devenues insolvables) ayant comme résultat logique l'augmentation du BFR. Ce BFR augmente par le stock soit normal ou le stock de sécurité car selon l'article 84 de la loi 17-04, tout établissement pharmaceutique grossiste répartiteur est tenu de détenir un stock de sécurité des médicaments qu'il distribue pour assurer l'approvisionnement normal du marché. Ce stock est égal à 1/12 du total de leurs ventes au cours de l'année précédant et doit être constitué d'au moins 80% de l'ensemble des spécialités autorisées à être mises sur le marché Marocain.

---

<sup>1</sup> Loi 17-04 portant code du médicament et de la pharmacie, article 74.

- Les dépenses annuelles consacrées à l’achat des médicaments au Maroc sont jugées très faibles par rapport aux autres pays. Ces dépenses sont estimées à 415Dhs (pour l’année 2015), soit 42.67 \$ contre 596\$ en France, 1026\$ en USA)<sup>1</sup>.

Figure 3: Difficultés des grossistes répartiteurs des médicaments



Source : analyse des auteurs.

Dans cet environnement, l’optimisation de la chaîne logistique globale (approvisionnement, gestion de stock et distribution) des grossistes répartiteurs est d’une importance accrue. Cette optimisation passe par la mise en place d’un système dynamique de prise de décision au niveau de la chaîne logistique et qui prend en considération le caractère dynamique des informations endogènes et exogènes de chaque acteur de la chaîne dans l’objectif d’améliorer sa performance.

## 2. La gestion de la chaîne logistique

### 2.1. La chaîne logistique

Le terme “ Logistique” est apparu pour la première fois au niveau de la littérature (Lummus, Krumwiede, and Vokurka 2013)(Colin 2015) en France en 1838 dans “ Précis de l’art de la Guerre” du Baron Henri de Jomini. Le concept en lui-même (Université de lille 2003) existait dès le VI<sup>o</sup> siècle avant JC. Il a comme racine grecque « logisteuo » signifiant “ Administrer”. En ce qui concerne la “chaîne logistique” (de l’anglais Supply chain) elle a été reconnu pour la première fois (Frankel et al. 2008)(Stock 2009) dans les années 1980. Il existe une pluralité de définitions de la chaîne logistique dont chacune correspond à une approche donnée (Rota K., Thierry C. 2001). Dans ce sens nous pouvons distinguer les définitions orientées relation client - fournisseur des définitions orientées fonction, des définitions orientées produits et des définitions orientées entreprises. Cependant, malgré la pluralité des définitions et les différences dans les terminologies utilisées (Taratynava 2009), nous constatons les points communs suivants :

- L’objectif de la chaîne logistique est la satisfaction d’un client final, ultime.
- Les acteurs de la chaîne logistique sont liés entre eux par trois types de flux : flux d’informations, flux physiques et flux financiers.

<sup>1</sup> Rapport OCDE sur la santé 2015.

- D'autres termes semblables ou proches de « chaîne logistique » sont aussi plus ou moins utilisés : entreprise étendue, entreprise virtuelle, entreprise réseau, réseau d'entreprises...

La gestion de cette liaison et ces flux en vue de maximisation de performance est 'la gestion de la chaîne logistique (SCM)'. Comme il existe un grand nombre de définition de chaîne logistique, il en est existé sûrement (Taratynava 2009) autant pour définir la gestion de la chaîne logistique (SCM). Selon Cooper et Ellram (Cooper and Ellram 1993) : la SCM est " Une philosophie intégrative pour gérer le flux total d'un réseau de distribution du fournisseur au client final, la coordination plus grande de processus et des activités commerciales, à travers le réseau entier et non seulement entre quelques partenaire de réseau".

Stadtler (Stadtler and Kilger 2005) définit La gestion de la chaîne logistique comme "la tâche d'intégration des unités organisationnelles au long d'une chaîne logistique et de coordination des flux physique, d'information et financiers pour satisfaire des demandes clients dans le but d'avoir une compétitivité améliorée dans l'ensemble d'une chaîne logistique". Stadtler a présenté la gestion de la chaîne logistique sous forme d'une maison appelé 'Maison SCM'. Le toit de la maison du SCM correspond aux objectifs finaux de la SCM (la compétitivité de la chaîne logistique et satisfaction des besoins clients) qui reposent sur deux piliers : la coordination des différents acteurs et l'intégration du réseau.

Dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique, il existe un ensemble d'approches et des méthodes de compréhension, d'analyse, d'amélioration des processus logistiques et de création de valeur. Parmi ces approches on trouve la modélisation.

## ***2.2. La modélisation de la chaîne logistique***

La modélisation de la chaîne logistique dans son ensemble est d'une importance stratégique. Elle permet aux entreprises de capturer les synergies d'intégration inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles et améliorer la coordination à travers la chaîne logistique pour une meilleure prise de décision (Min and Zhou 2002).

La modélisation est un processus de représentation/ création d'un modèle de la structure et du comportement d'un système (Vallespir, Bruno, Christian Braesch 2003). Vu le large spectre de la chaîne logistique, aucun modèle ne peut capturer/présenter tous les aspects et processus d'une chaîne logistique (Min and Zhou 2002). La définition d'un cadre/scope de la chaîne logistique à modéliser est nécessaire. Chopra et Meindl (Chopra and Meindl 2014) et Stevens (Stevens 1989) ont proposé une ligne directrice basée sur les trois niveaux de décision hiérarchiques : niveau stratégique, niveau tactique et niveau opérationnel.

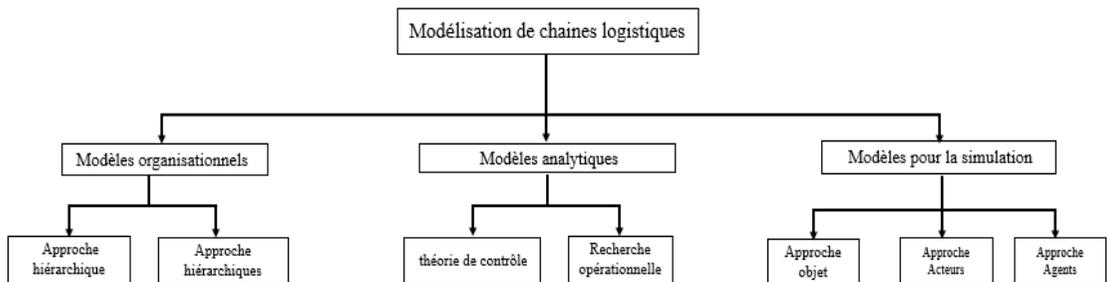
Il existe une multitude d'approches de modélisation ce qui pose parfois une problématique pour définir d'une manière unifié le fonctionnement d'une entreprise. Plusieurs travaux (Vallespir, Bruno, Christian Braesch 2003)(Ducq, Chen, and Vallespir 2004)(David Chen, Bruno Vallespir 2002)(Roque, Vallespir, and Doumeingts 2003) de définition d'un langage unifié de modélisation d'entreprise (UEML) ont été publiés dont la thèse de (Roque 2006) qui propose un méta-modèle permettant d'intégrer différentes modélisations par décomposition puis recombinaison de composants élémentaires présents dans ces modélisations (Labarthe

2006).L’UEML a parmi ces objectifs une meilleure interopérabilité et capacité de communication entre acteurs de la modélisation en environnement hétérogène.

Min and Zhou (Min and Zhou 2002) ont présenté une taxonomie de modèles de la chaîne logistique. Dans sa thèse (Labarthe 2006) Olivier Labarthe en partant du travail de Min And Zhou (Min and Zhou 2002) classe les modèles de chaîne logistique en :

- Modèles analytiques : représentent la chaîne logistique selon une perspective quantitative. Ils permettent de décrire le système par un ensemble d’équations mathématiques (Eddoug and Elhaq 2015).
- Modèles pour la simulation : permettent d’approcher, d’imiter, de simuler, le comportement d’un système physique réel sans que cela nécessite une intervention auprès de ces derniers.
- Modèles organisationnels : représentent la chaîne logistique partir de ses entités, ses activités, ses processus, ses fonctions, sa structure et son comportement. il distingue les modèles organisationnels hiérarchiques et hétérarchiques. Trentesaux (Trentesaux 2010)recense quatre approches de modélisation : l’approche holonique, les approches en émergences, l’approche multi-agents et l’approche par processus. Cette dernière représente l’organisation comme un ensemble d’entités en interaction pour la réalisation d’activités. Le modèle SCOR est parmi les outils utilisé dans cette approche.

Figure 4: Classification des Modèles de la chaîne logistique



Source : Olivier Labarthe, « Modélisation et simulation orientées agent de chaînes logistiques dans un contexte de personnalisation de masse : Modèles et cadres méthodologique », p. 66.

### 2.2.1. Le modèle SCOR: Supply Chain Operations References

Le modèle SCOR fournit un cadre unique qui relie les processus d’entreprise, les indicateurs de performance, les meilleures pratiques et la technologie dans une structure unifiée pour soutenir la communication entre les acteurs de la chaîne logistique (Supply chain Council 2012). L’évaluation, l’amélioration de la performance des processus logistiques et l’optimisation des indicateurs de pilotage restent les finalités majeures d’un modèle SCOR (J. Paul et Laville. J 2007). La modélisation SCOR se fait chronologiquement suivant trois étapes : (i) modéliser la situation actuelle au niveau 1,2 et 3 (As Is), (ii) une étape de Benchmarking positionne l’entreprise dans son environnement concurrentiel grâce aux indicateurs de performance offerts par SCOR et (iii) une analyse des « Best Practices » définit le modèle de référence cible de l’entreprise.

La gestion de la chaîne logistique est définie selon SCOR par les six 6 processus intégrés suivants : Planifier, approvisionner, Fabriquer, Livrer, gérer les retours, et Manager (Enable). Le tout est aligné avec la stratégie opérationnelle de l'entreprise, les flux physiques, financiers et d'informations (Bolstorff and Rosenbaum 2003). SCOR contient 3 niveaux de détails (avec un 4eme niveau qui n'est pas dans le modèle de référence et à chaque entreprise de le définir):

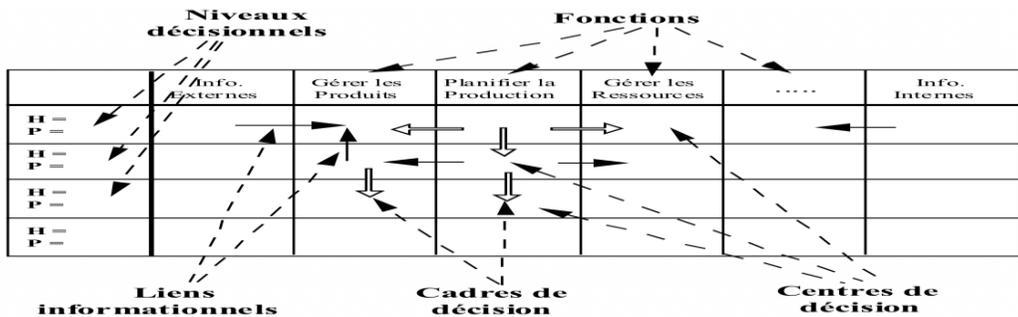
- Niveau 1 : Stratégique : le plus agrégé et définit la Supply Chain selon 6 processus : Planifier, Approvisionner, Fabriquer, livrer, Gérer les retours et Manager.
- Niveau 2 : Tactique : Permet, en accord avec la stratégie de l'entreprise, de (re)configurer la SC à partir de 30 sous processus. Le modèle met à disposition à ce niveau une "table de configuration" Supply Chain.
- Niveau 3 : Opérationnel : les entreprises peuvent préciser les activités des sous processus, les meilleures pratiques, les fonctionnalités des progiciels et des outils existants.
- Niveau 4 : n'est pas dans le modèle de référence. Il convient à chaque entreprise de définir les tâches élémentaires des activités.

### *2.2.2. Le système de prise de décision en gestion de chaines logistiques*

Nombreuses recherches théoriques et empiriques se sont articulées autour de l'objet « prise de décision dans les systèmes complexes (Bérard 2010). Ces recherches assurent que la prise de décision est un élément fondamental des processus organisationnels. Céline Bérard (Bérard 2010) a présenté un panorama de ces travaux. En gestion de la chaîne logistique, la littérature décompose le système décisionnel selon le niveau (envergure de la décision) et l'horizon de la décision. Ainsi on se retrouve avec trois niveaux décisionnels : le niveau stratégique (il définit les grandes orientations de partenariat et de collaboration à long terme), le niveau opérationnel (il définit les organisations et pilote les flux à moyen terme) et le niveau tactique (il gère au quotidien des flux de produits et les services aux clients). Plusieurs méthodes et approches sont utilisées pour la modélisation du système décisionnel dont la grille GRAI de la méthode GRAI (Graphe à Résultats et activités inter-reliées). La grille GRAI (Ducq and Berrah 2009) reprend l'approche hiérarchique et fonctionnelle. Elle permet d'identifier l'ensemble des centres de décision du système étudié, ainsi que leurs liens. Un centre décisionnel selon la Grille GRAI est l'intersection d'une fonction et un couple horizon-périodicité (l'ensemble des décisions prises sur cet horizon sont remises en cause de manière synchrone) de la prise de décision.

Le système décisionnel cherche l'amélioration de la performance de la chaîne logistique, et par la suite de l'entreprise entière, tout en mettant un ensemble de mesures de performance. Une mesure de performance est un ensemble de métriques utilisées pour quantifier l'efficacité et/ou l'efficacé d'une action (Neely et al. 1995). Une métrique est la formule utilisée pour calculer ces mesures (Neely et al. 1995) .

Figure 5: La grille GRAI



Source : Yves Ducq et al., « Utilisation de la méthodologie GRAI pour la modélisation, le diagnostic et la conception d'un système hospitalier », p. 4.

La recherche dans le domaine des techniques et approches de mesure de performance de la chaîne logistique (PMS) a connu une amélioration à partir de l'année 2006. Selon une revue de littérature récente (Balfaqih et al. 2016), le nombre des publications a passé de 18 entre 1998-2006 à 65 entre 2007-2015. Gunasekaran et Kobu ont classifié la littérature sur les PMS sur la base des critères suivants :

- Balanced Scorecard perspective : le balanced Scorecard, ou le tableau de bord prospectif/équilibré de Kaplan et Norton (1996) vise à mesurer la performance d'une entreprise en quatre perspectives : (i) financière ; (ii) clients ; (iii) processus internes et (iv) apprentissage.
- Composantes de mesures de performance : exemple (flexibilité, ressources...).
- Emplacement des mesures dans la SC : selon les quatre processus SC : (i) planifier, (ii) Approvisionner, (iii) Fabriquer et (iv) livrer.
- Niveau de décision dans un système de SCM : stratégique, tactique et opérationnel.
- Nature de mesures de performance : financières et non financières
- Base de mesures : qualitatives et quantitatives
- Mesures traditionnelles (basées sur la vue fonctionnelle) modernes (basées sur la notion de valeur et chaîne de valeur de Porter)

Hassan Balfaqih (Balfaqih et al. 2016) quant à lui a recensé les approches PMS utilisées dans la SC (approche est dispositif méthodique des idées ou des activités destinées à gérer la mesure de performance en SC) Les approches PMS ainsi définies sont :

- Approches perspectives (Perspective-based approaches) : une perspective est une vision unique de la chaîne logistique basée sur la propre vision du chercheur.
- Approches processus : prend en compte la performance des processus opérationnels clés en SC.
- Approches hiérarchiques : évalue la performance de la SC selon les différents niveaux hiérarchiques.

Au-delà des approches, Balfaqih (Balfaqih et al. 2016) a présenté un panorama des techniques adoptées (méthodes pratiques ou outils utilisés dans le développement des systèmes de mesure de performance SC). Ces techniques sont : (i) AHP : Procédure hiérarchique d'analyse, (ii) ANP : Analytique Network Process, (iii) DEA : Analyse d'enveloppement des données, (iv) Delphi, (v) Simulation et (vi) la théorie d'incertitude.

### **3. Modélisation dynamique du système de prise de décision en gestion de la chaîne logistique des entreprises de répartition des médicaments**

#### **3.1. Entreprise objet d'étude de cas**

Afin de mettre en place notre modèle, nous avons travaillé sur une entreprise de répartition des médicaments et des produits paramédicaux. L'entreprise est installée sur Agadir et opère sur l'ensemble du territoire Marocain. Elle capitalise un savoir-faire important (plus de 15 ans d'expérience dans le domaine de la répartition des médicaments). Sa clientèle est de l'ordre de 1000 clients et collabore avec plus de 600 fournisseurs.

#### **3.2. Méthodologie**

Pour notre étude, et afin de concevoir des pistes d'accès à la recherche, nous avons adopté comme stratégie la méthode d'étude de cas.

L'étude de cas (Frederic Wacheux 1996) est une analyse temporelle et spatiale d'un phénomène complexe par les conditions, les événements les acteurs et les implications. Elle permet d'avoir la perception la plus complète possible de l'objet (Benavont 2005). En sciences de Gestion, un cas peut être une personne ou un groupe de personnes, un projet déterminé, une organisation ou un groupe d'organisation, voire même un secteur d'activité. La recherche d'étude de cas répond généralement à une ou plusieurs questions de recherche (Risपाल 2002) qui commencent par "comment" et "pourquoi". Les résultats présentés sont suite à l'étude de la chaîne logistique d'une société de répartition de médicaments de la région Souss Massa. Afin de répondre à notre problématique, notre démarche est la suivante :

- La modélisation des processus de la chaîne logistique afin d'avoir d'une manière synthétique, une vision globale de la chaîne, de ses ressources et des échanges des flux d'informations, flux financiers et flux de matières entre ses différents acteurs (en interne et externe) depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison. Le modèle SCOR de la SCC dans sa version V11.00 (après son adaptation à notre cas) est notre cadre de modélisation. Notre modélisation ne se limite pas aux processus principaux mais aussi aux différentes tâches élémentaires de chaque sous processus des processus de base de notre cas (nous avons ajouté un Niveau 5 qui détaille de plus les tâches).
- La conception d'un modèle de prise de décision de notre entreprise objet d'étude, en repérant tous les centres de décision, chacun avec son cadre de décision (François Julien 2006) (François Marcotte 1995) (paramètre de la décision, objectifs à atteindre, variable de décision, contraintes, critères à optimiser). Le modèle sera ensuite, dans nos futurs travaux, testé auprès des différentes entreprises Marocaines de répartition des médicaments.

#### **3.3. Résultats**

##### **3.3.1. La modélisation SCOR**

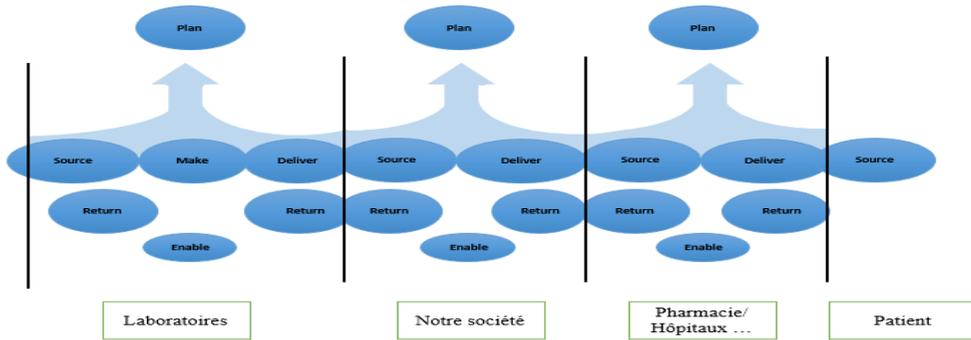
Nous avons essayé d'identifier pour chaque processus (de niveau 1) ses sous processus (Niveau 2), pour chaque sous processus ses activités (Niveau 3) et pour chaque activité ses différentes tâches élémentaires (Niveau 4) tout en précisant pour les tâches élémentaires

l'agent en charge. Dans certains cas, plusieurs tâches sont des successions de tâches élémentaires, d'où nous avons un 5ème niveau de détails.

a. *Modélisation du niveau stratégique (niveau 1 de SCOR)*

La chaîne logistique de répartition de médicaments est constituée de 4 niveaux :

Figure 5 : Modélisation de niveau stratégique (niveau 1) (SCOR 11.0)



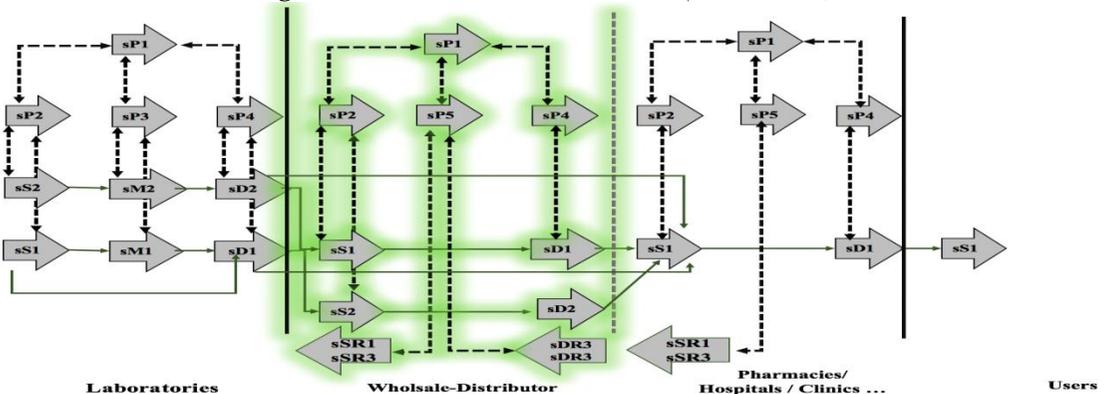
Source : Analyse des auteurs

- Niveau 1 : Laboratoires : Fournisseurs et producteurs des médicaments.
- Niveau 2 : Les sociétés de répartition (Grossistes répartiteurs)
- Niveau 3 : les pharmacies, les hôpitaux, les hôpitaux militaires, les CHU (Centres Hospitaliers Universitaires), les prisons, les cliniques.
- Niveau 4 : Les patients et les utilisateurs finaux des médicaments. Ce niveau englobe les patients qui achètent directement des Pharmacies, et ceux qui passent par les CHU, l'Hôpital Militaire, les Cliniques Privées, les Hôpitaux Publics et les Centres de Santé.

b. *Modélisation du niveau 2*

Dans ce qui suit nous allons détailler les différents processus de la chaîne logistique de répartition des médicaments au niveau des laboratoires pharmaceutiques et au niveau des grossistes répartiteurs.

Figure 7 : Modélisation de niveau 2 (SCOR 11.0)



Source : Analyse des auteurs.

Au niveau des laboratoires : Les laboratoires au Maroc commercialisent 3 types de produits : (i) Des médicaments fabriqués par eux-mêmes, (ii) des médicaments dont la fabrication est

sous traitée chez d'autres laboratoires confrères (Chrifi et al. 2015) et (iii) des médicaments importés, sous licences, des laboratoires commettants étrangers. Ces médicaments importés peuvent être vendus dans l'état (sans aucune valeur ajoutée) ou avec valeur ajoutée (ré-étiquetage...)

*Au niveau des grossistes répartiteurs* : Chaque processus de niveau 1 est ensuite décomposé en plusieurs sous-processus qui traduisent la configuration de la chaîne logistique. Afin de respecter la notation SCOR, d'où la première lettre 's' réfère au modèle SCOR, la seconde lettre au processus de niveau supérieur. On se retrouve avec 12 sous-processus :

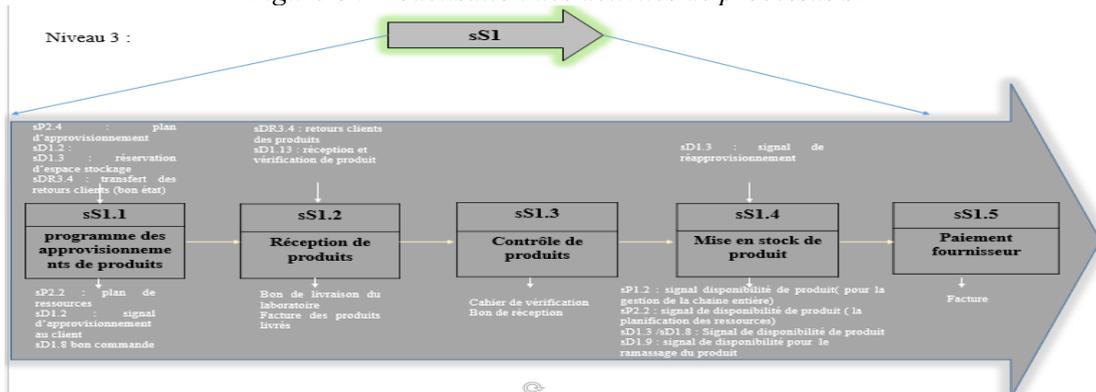
- sS1 : réfère dans le modèle SCOR à "approvisionnement pour stock" (Source Stocked Product) ; Le sS1 est le processus de commande, réception et transfert des produits suivant un plan de besoins agrégé (carnet de commandes prévisionnel, niveaux de stock prédéfinis), Le but est de maintenir un certain niveau de stock prédéterminé.
- sS2: " approvisionnement sur commande " (Source to order Product). C'est le processus / agrégation d'ensemble de processus de commande, et réception de produits commandés seulement pour répondre à une commande client spécifique.
- sD1 : l'ensemble de produits commandés pour stock sS1, une fois une commande client est lancé font appel au processus sD1. sD1 et (ou est) le processus de livraison de produits approvisionnés pour stock (Deliver stocked Product).
- sD2: l'ensemble de produits commandés par les clients -sS2- font appel au processus de livraison sD2. Il réfère au processus de livraison de produits approvisionnés suite à une commande client.
- sP2 : Le développement et la mise en place de plans d'action sur des périodes déterminées qui représentent une appropriation projetée des ressources matérielles pour répondre aux besoins de la chaîne d'approvisionnement. C'est la planification des approvisionnements (la planification de sS1 et sS2).
- sP4 : Le développement et la mise en place de plans d'action sur des périodes déterminées qui représentent une appropriation projetée des ressources de livraison pour répondre aux exigences de livraison. sP4 est la planification de livraison/distribution (sD1 et sD2).
- sP5 : la planification des retours (clients / fournisseurs). C'est un processus stratégique et tactique dont l'objectif est d'établir et ajuster l'ensemble d'actions permettant la gestion des retours (sDR1, sDR3, sSR1 et sSR3).
- sP1 : Il englobe les 3 premiers processus de planification (sP2, sP4 et sP5). Il réfère à la planification de toute la chaîne logistique, afin que les ressources disponibles répondent aux besoins de la chaîne logistique.
- sSR1 : la gestion des retours fournisseurs des produits défectueux / cassés (Source Return defective products).
- sSR3 : la gestion des retours fournisseurs des produits périmés (Source Return excess products).
- sDR1 : la gestion des retours clients des produits défectueux / cassés (deliver Return defective products).
- sDR3 : la gestion des retours clients des produits périmés (deliver Return excess products).

c. Modélisation de niveau 3

L'exemple suivant est les activités de processus sS1 : approvisionnement pour stock. Les flèches horizontales représentent les flux d'exécution. Les flèches verticales sont les flux d'informations. Le processus sS1

- sS1.1 : processus en charge de la mise en œuvre du programme d'approvisionnement des produits, et l'exécution des livraisons. Les besoins d'approvisionnement sont déterminés selon un suivi périodique de stock. Les responsables déterminent la moyenne des ventes en quantité sur la base des six mois précédents ainsi que la vente du même mois de l'année précédente afin de vérifier si le produit n'est pas influencé par un effet de saisonnalité. L'écart entre la quantité moyenne et le stock sur le système constitue le besoin d'approvisionnement. La cascade d'activités effectuées est détaillée dans la figure 9 (activités sS1.1). Une fois le besoin en produit relatif à un fournisseur est déterminé, un bon de commande est établi et envoyé au fournisseur. Le planning de ramassage est élaboré par la suite en coordination avec le fournisseur et envoyé aux chargés de ramassage.

Figure 8 : Modélisation des activités de processus s1

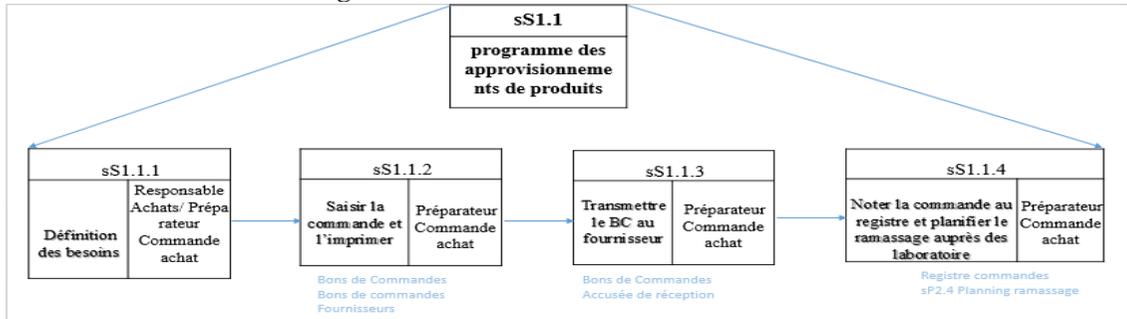


- sS1.2 : correspond au processus de réception de produits.
- sS1.3 : le processus de contrôle de produits réceptionnés afin de déterminer s'ils sont conformes aux critères de qualité /quantité.
- sS1.4 : est le transfert de produits réceptionnés aux endroits de stockage tout en respectant les règles, les principes de stockage (FEFO comme exemple : Premier périmé premier sorti), les critères et les bonnes pratiques de stockage
- sS1.5 : correspond à la collecte et au contrôle des différents documents comptables (fiche contrôle facture, facture, bon de livraison, bon de réception, bon de commande visé et le cahier de navette des achats) pour visa et comptabilité.

d. Modélisation du niveau 4

La figure 9 présente l'activité sS1.1 (déjà abordé ci-dessus) en détail.

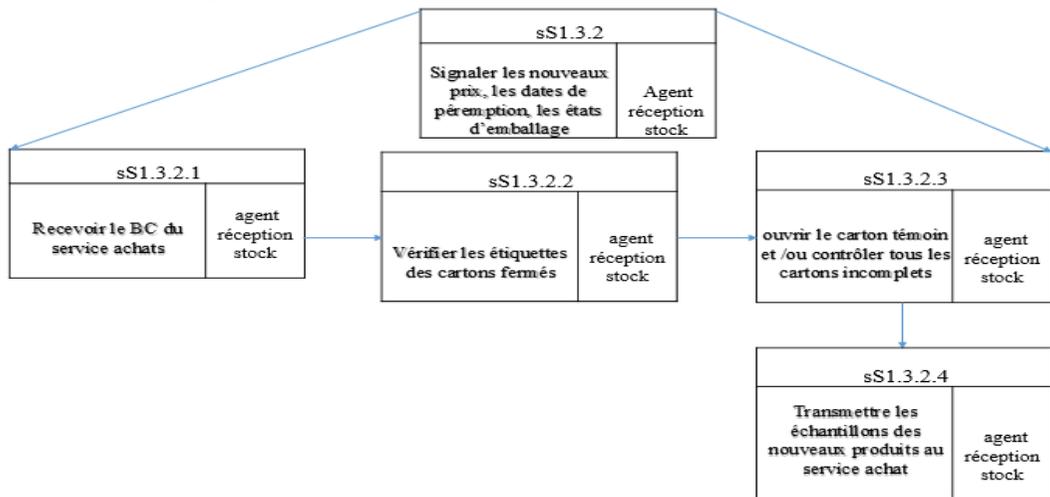
Figure 9 : Modélisation de l'activité sS1.1



e. Modélisation du niveau 5

L'ensemble de tâches élémentaires de l'activité sS1.3.2 (Signaler les nouveaux prix, les dates de péremption, les états d'emballage) sont décrites dans la figure 11.

Figure 10 : Modélisation des tâches élémentaires de sS1.3.2



Source : Analyse des auteurs

3.3.2. La modélisation de système de prise de décision : le modèle théorique

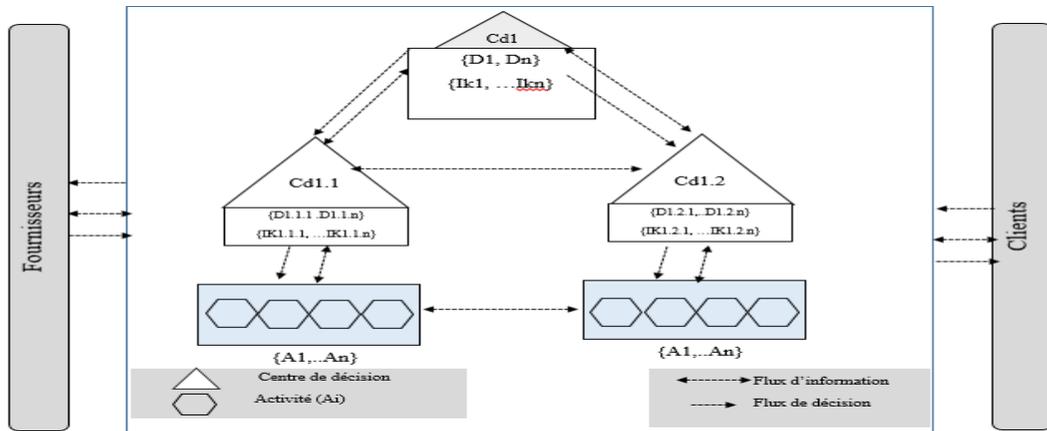
L'objectif de la modélisation SCOR est d'avoir d'un côté une idée synthétique et globale sur les différents processus de distribution des médicaments, et d'un autre de repérer les différents centres de décision de la chaîne logistique étudiée. On s'est appuyé sur la grille GRAI afin de concevoir un centre de décision. Ce dernier est une entité responsable de prendre des décisions d'une activité ou plusieurs. Chaque centre appartient à un et un seul niveau hiérarchique. Ainsi on modélise le centre par un triangle CD<sub>i,j</sub> Avec :

- CD : Centre de décision,
- i : niveau hiérarchique du centre.
- j : l'ordre du centre de décision dans les activités de la chaîne logistique.

Un centre de décision est caractérisé par un cadre de décision qui détermine les décisions (D1, D2 ...) qu'il prend, les objectifs, les contraintes auxquelles il est soumis et ses indicateurs de performance (Ik1, Ik2...).

Chaque centre de décision échange des flux (d'informations ou de décisions) avec autre centres de décision et/ou entité opératoire. Une entité opératoire applique les directives et les décisions du centre auquel elle appartient.

Figure 11 : Environnement du système décisionnel



Source : élaboré par les auteurs (adapté de la grille GRAI).

Chaque centre de décision responsable d'un ensemble de ressources met en œuvre des indicateurs afin de mesurer la performance. Un indicateur est obtenu tout en déterminant tout d'abord l'ensemble des activités et tâches qui consomment les ressources du centre. Ainsi on peut obtenir le résultat d'un indicateur global par l'agrégation des indicateurs élémentaires.

### Conclusion, limites et perspectives de recherche

Dans cet article, nous avons essayé de concevoir les pistes de recherche vers la mise en place d'un système dynamique et performant de prise de décision en gestion de chaîne logistique des entreprises de répartition des médicaments.

Notre méthodologie est basée sur une approche combinant la modélisation descriptive et analytique de la chaîne logistique. Dans un premier temps nous avons adopté le modèle SCOR pour décrire d'une façon systématique le fonctionnement de la chaîne logistique, de repérer ses différents flux reliant les acteurs de la chaîne. La modélisation détaille toutes les activités et les tâches élémentaires de la réception d'une commande client jusqu'à la livraison. Ensuite nous avons présenté notre réflexion et conception sur un système hiérarchique de prise de décision.

Dans nos prochains travaux, nous essayerons de finaliser notre modèle tout en mettant en place les indicateurs de performance les mieux adaptés au secteur étudié, de tester notre modèle au sein de notre entreprise cas et de rajouter la composante dynamique et incertaine au

modèle. La dernière étape consistera à la validation du modèle dans les différentes entreprises de répartitions des médicaments opérantes dans le territoire Marocain.

## Références

- Andersson Fredrik (1994), "The Distribution of Pharmaceuticals in Europe - Current and Future Trends in Wholesaling", *Health Policy* 27(3):271–92.
- Balfaïh Hasan, Zulkifli Mohd. Nopiah, Nizaroyani Saibani, and Malak T. Al-Nory (2016), "Review of Supply Chain Performance Measurement Systems: 1998–2015", *Computers in Industry* 82:135–50.
- Benavont Christophe (2005), *Méthodologie de La Recherche : La Méthode D'études de Cas*.
- Bérard Céline (2010), *Le Processus de Décision Dans Les Systèmes Complexes : Une Analyse D'une Intervention Systémique*, Paris-Dauphine ; Quebec Montreal.
- Bolstorff Peter and Robert Rosenbaum (2003), *A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model*, third. edited by AMACOM.
- Chopra Sunil and Peter Meindl (2014), *Supply chain management Strategy, Planning, and Operation*.
- Chrifi Habib, Abdelwahed Echchabi and Abdelkabar Charakoui (2015), "Modélisation de La Chaîne Logistique Pharmaceutique Marocaine." (1):2–4.
- Colin Jacques (2015), "La Logistique : Histoire et Perspectives", *Logistique & Management*, 23(4):25–40.
- Cooper Martha C. and Lisa M. Ellram (1993), "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy", *The International Journal of Logistics Management* 4(2):13–24.
- Corbin Elsa (2008), "Païement À La Prestation et PSL : Vers Une Gestion Dynamique de La Chaîne Logistique Pharmaceutique Aux Etats-Unis", 16(October):69–80.
- David Chen, Bruno Vallespir, Guy Doumeings (2002), "Developing an Unified Enterprise Modelling Language (UEML) - Requirements and Roadmap" (May).
- Ducq Yves and Lamia Berrah (2009), "Supply Chain Performance Measurement: Management Models, Performance Indicators and Interoperability", IFAC.
- Ducq Yves, David Chen and Bruno Vallespir (2004), "Interoperability in Enterprise Modelling: Requirements and Roadmap", *Advanced Engineering Informatics* 18(4):193–203.
- Eddoug Khadija and Saâd Lissane Elhaq (2015), "Optimisation Conjointe Des Coûts de Transport et de Stockage Dans Une Chaîne Logistique de Distribution Multi Niveau : Une Approche Basée Sur La Simulation", 2–4.
- Essajide Lhassan and Ali Rachidi (2017), "Planning and Modelling of Pharmaceuticals Wholesale-Distributors Supply Chain Using SCOR Model: A Moroccan Case Study", *International Journal of Management Sciences and Business Research*, March-2017 ISSN (2226-8235) Vol-6, Issue 3, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2947573>
- François Julien (2006), "Thèse - Planification Des Chaînes Logistiques : Modélisation Du Système Décisionnel et Performance."
- François Marcotte (1995), "Contribution À La Modélisation Des Systèmes de Production : Extension Du Modèle GRAI", Université Bordeaux 1.
- Frankel Robert et al. (2008), "The Domain and Scope of SCM's Foundational Disciplines - Insights and Issues to Advance Research", *Journal of Business Logistics*, 29(1):1–30.
- Frederic Wacheux (1996), "Méthodes Qualitatives et Recherche En Gestion", *Economica*.
- Imane Ibn El Farouk, Abdennebi Talbi, Fouad Jawab (2012), "Modélisation Des Processus Logistiques : Quel rôle Pour l'évaluation de la performance? Application du Modèle SCOR."
- Jambulingam Thani, Ravi Kathuria and John R. Nevin (2009), "How Fairness Garners Loyalty in the Pharmaceutical Supply Chain: Role of Trust in the Wholesaler-Pharmacy Relationship", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3(4):305–22.
- J. Paul and J. Laville (2007), "Le modèle SCOR, vecteur d'excellence de la Supply Chain" *Supply chain Mag.*, vol. 13, pp. 96–98.
- Kanavos Panos, Willemien Schurer and Sabine Vogler (2011), "The Pharmaceutical Distribution Chain

- in the European Union: Structure and Impact on Pharmaceutical Prices”, 1–120.
- Labarthe Olivier (2006), “Modélisation et Simulation Orientées Agents de Chaînes Logistiques Dans Un Contexte de Personnalisation de Masse: Modèles et Cadre Méthodologique.”
- Lumms Rhonda R., Dennis W. Krumwiede and Robert J. Vokurka (2013), “The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Developing a Common Industry Definition”, *Industrial Management & Data Systems*, Retrieved October 24, 2016.
- Martinelly Christine Di et al. (2009), “Chaîne Logistique En Milieu Hospitalier : Mod ´ Elisation Des Processus de Distribution de La Pharmacie”.
- Min Hokey and Gengui Zhou (2002), “Supply Chain Modeling: Past, Present and Future”, *Computers and Industrial Engineering*, 43(1–2):231–49.
- Neely Andy, Mike Gregory and Ken Platts (1995), “Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4):80–116.
- Rispal M. H. (2002), *La Méthode Des Cas: Application À La Recherche En Gestion*, De Boeck Supérieur.
- Roque Matthieu (2006), “Contribution À La Définition D’un Langage Générique de Modélisation D’entreprise”, Université BORDEAUX 1.
- Roque Matthieu, Bruno Vallespir and Guy Doumeingts (2003), “Ueml: Coherent Languages and Elementary Constructs Determination”, *Main* 224(1):23–30.
- Rota K., Thierry C., Bel G. (2001), "Gestion Des Flux Dans Les Chaînes Logistiques (Supply Chain Management)", Hermès. Hermès science.
- Stadtler Hartmut and Christoph Kilger (2005), *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Cas Studies*, third edition.
- Stevens Graham C. (1989), “Integrating the Supply Chain”, *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19(8):3–8.
- Stock Jr. (2009), “A Research View of Supply Chain Management: Developments and Topics for Exploration”, *ORiON* 25(2):147–60.
- Supply Chain Council (2012), "Supply Chain Operations Reference Model Rev. 11.0".
- Taher Hassan (2009), “Logistique Hospitalière : Organisation de La Chaîne Logistique Pharmaceutique Aval et Optimisation Des Flux de Consommables et Des Matériels à Usage Unique ”.
- Taratynava Natallia (2009), “Modélisation par La théorie des jeux des échanges de prévisions dans un réseau d’entreprises”.
- Trentesaux Damien (2010), “Pilotage Hétérarchique Des Systèmes de Production”.
- Université de Lille (2003), “Historique de La Pensée Logistique”.
- Vallespir Bruno, Christian Braesch, Chapurlat Vincent (2003), “L’Intégration en modélisation d’entreprise : Les chemins d’UEML”.

## **L'industrie agroalimentaire en Algérie : état des lieux et perspectives**

**Ghania BELKADI, Sultana BOUZADI**  
*Université de Béjaïa, Algérie*  
belkadighania28@yahoo.fr

### **Résumé**

*Dans cet article nous allons essayer d'analyser l'évolution des indicateurs économiques des IAA, de 2000 jusqu'à 2014. Cette évolution se fera en comparaison avec d'autres branches de l'activité économique nationale. Cela nous permettra de faire ressortir l'apport de l'IAA dans la croissance économique, et surtout, de voir les résultats obtenus par les différents programmes lancés par les autorités, afin d'accroître, notamment, la production et de parvenir à combler l'insuffisance alimentaire.*

### **Mots-clés**

*industrie agro-alimentaire, branches d'activité, Algérie.*

### **Abstract**

*In this paper we will try to analyze the evolution of the economic indicators of the food industry, from 2000 to 2014. This evolution will be done in comparison with other branches of the national economic activity. This will allow us to highlight the contribution of the food industry to economic growth and, especially, to see the results obtained by the various programs launched by the authorities, in order to increase production and to fill the food inadequacy.*

### **Key words**

*food industry, branches of activity, Algeria..*

### **Classification JEL**

*L 66, L 69.*

## **Introduction**

L'Industrie Agro-alimentaire (IAA) est définie comme étant " l'activité de transformation des matières premières agricoles et biotechnologiques en produits alimentaires (...) "<sup>1</sup>. Ainsi, les IAA sont des industries de production de biens de consommation. Elles rassemblent l'ensemble des entreprises qui transforment des produits d'origine agricole, pour obtenir des biens destinés à l'alimentation humaine et animale<sup>2</sup>. Le concept Agro-alimentaire englobe les

---

<sup>1</sup> Rastoin J-L. (1993), Tendances lourdes de l'Agro-industrie mondiale, p. 6.

<sup>2</sup> Boukella M. (1996), Les industries agro-alimentaires en Algérie: politiques, structures et performances depuis l'indépendance, *Cahiers Options Méditerranéennes (CIHEAM)*. v. 19. Page 04. in J.L. Rastoin

secteurs de transformation de matières premières d'origine agricole, au sens large. Ainsi, il contient plusieurs filières de fabrication hétérogènes, dont certaines, les plus importantes, concernent les produits alimentaires<sup>1</sup>.

L'Algérie a fait l'effort de développer l'industrie agro-alimentaire. Ces efforts se manifestent par les réformes entamées depuis les années 90. Ces réformes n'ont pas abouti aux objectifs prévus et, pour y remédier, l'Etat a mis en place le programme national de développement agricole (PNDA), depuis juillet 2000. Ce programme est financé par les ressources budgétaires, entrant dans le cadre de la mise en place du fonds national de régulation et de développement agricole (FNRDA). Les actions visées, au départ, sont : le programme de reconversion, valorisation des terres par la concession, développement des filières de production. L'objectif de ces actions est de moderniser le secteur agricole pour améliorer la sécurité alimentaire, ainsi que les conditions de vie, et valoriser le travail agricole et les salaires des agriculteurs<sup>2</sup>. En 2010, les autorités ont mis en place "la politique du renouveau Agricole et Rural". Ses actions prioritaires sont l'accroissement de la production des produits de grande consommation, l'augmentation des rendements et l'allègement de la dépendance extérieure. Ces politiques visent, particulièrement, une meilleure coopération entre les filières de production et les filières de transformation<sup>3</sup>.

Dans cet article nous allons essayer d'analyser l'évolution des indicateurs économiques des IAA, de 2000 jusqu'à 2014. Cette évolution se fera en comparaison avec d'autres branches de l'activité économique nationale. Cela nous permettra de faire ressortir l'apport de l'IAA dans la croissance économique, et surtout, de voir les résultats obtenus par les différents programmes lancés par les autorités, afin d'accroître, notamment, la production et de parvenir à combler l'insuffisance alimentaire.

## 1. La contribution des industries agroalimentaires dans la production nationale

### 1.1. L'indice de la production industrielle

L'indice de la production industrielle est un indicateur qui quantifie l'évolution de la production des entreprises industrielles, qui sont localisées dans un territoire national donné, à une période déterminée. Cet indice concerne essentiellement les activités manufacturières des unités industrielles. Il permet de mesurer la production en termes de quantité par unité, au cours d'une période donnée. Par conséquent, il offre une image claire de l'évolution de la production industrielle. Comme il présente clairement les mouvements observés au niveau du secteur industriel<sup>4</sup>.

---

Les grandes tendances de l'agro-industrie dans le monde, Colloque international sur les IAA en Méditerranée. Bari. Octobre. 1992

<sup>1</sup> UBIFrance (2009), La filière agro-alimentaire en Algérie.

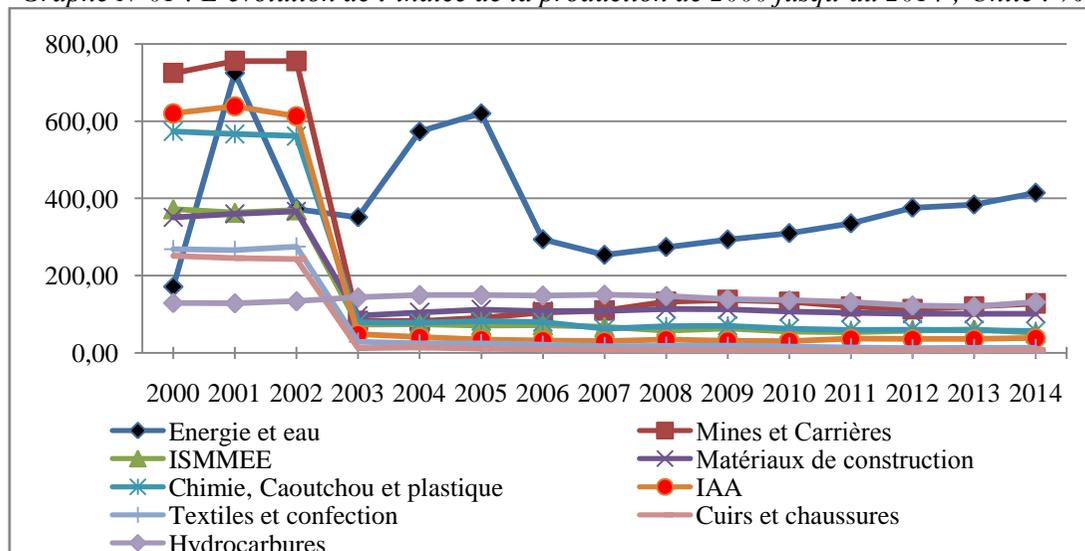
<sup>2</sup> Bessaou O. (2006), La stratégie de développement rural en Algérie. *Options Méditerranéennes, serA*, (71), 79-89.

<sup>3</sup> Ubifrance (2009), La filière agroalimentaire en Algérie. In [http://www.financesmediterranee.com/wp-content/uploads/2013/11/ME\\_-filire\\_agroalimentaire.pdf](http://www.financesmediterranee.com/wp-content/uploads/2013/11/ME_-filire_agroalimentaire.pdf) September 2016.

<sup>4</sup> Ngampana F. (2010), Indices de la production industrielle, dernières recommandations internationales, principaux changements et perspectives pour les Etats membres » in

Le graphe ci-dessous présente l'évolution de l'indice de la production industrielle des branches d'activités depuis 2000 jusqu'à 2014.

Graphe N°01 : L'évolution de l'indice de la production de 2000 jusqu'au 2014 ; Unité : %



Source : Etablie par nous même à partir des données collectées au niveau de l'ONS.

Il indique que toutes les branches ont enregistré la même trajectoire d'évolution. Nous pouvons distinguer deux phases d'évolution :

- Entre 2000 et 2002 : durant cette période la moyenne de l'indice de la production de toutes les branches était de 447,3%. Elle était, hors hydrocarbures, de 482.51%. La forte expansion, durant cette période, est due aux facteurs suivants: l'adoption en 2000 du programme de mise à niveau des PME ; la loi de finance 2000 a retenu, dans ce cadre, la création du fonds de la promotion de la compétitivité industrielle. D'où, une forte dynamique du secteur privé. On enregistre une croissance de 7%; une forte demande entraînée par le lancement du programme de soutien à la relance économique, une "bonne tenue" des prix de produits manufacturiers. Par ailleurs, on note l'accroissement des investissements productifs maintenus par la forte progression des crédits à moyen et à long terme, aux entreprises privées et publiques, octroyés à de meilleures conditions. Mais à partir de 2003, le niveau de l'indice de production chute brutalement.
- Entre 2003 et 2014 : durant cette période, l'indice de la production des branches d'activité (excepté les hydrocarbures), a connu une baisse par rapport à la période précédente. En effet, en moyenne l'indice de production de toutes les branches était de 94,51%. Il était hors hydrocarbure de 89,55%. Cette chute brutale de la production de l'industrie hors hydrocarbures à partir de 2003 s'explique par l'inefficacité des entreprises publiques, qui demeurent souvent peu rentables. En effet, en 2003, la production publique a enregistré de fortes baisses : les IAA baissent de 26,6%, les industries de la chimie, du caoutchouc et des plastiques chutent de 10,4%, l'activité des matériaux de construction baisse de 7,6%, et enfin

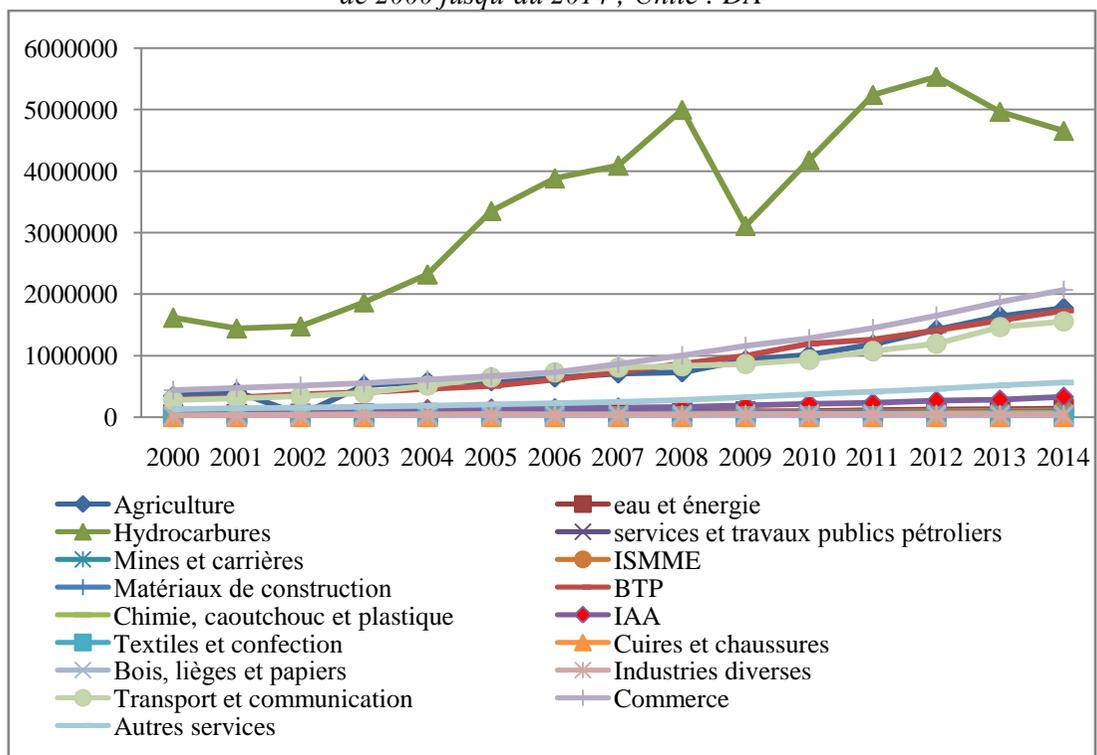
les industries de bois, lièges et papiers voient leur production baisser de 5,3%. Quant aux ISMME, les industries de l'énergie et les activités de mines et carrières, elles ont évolué positivement, soit respectivement 9,1%, 6,6% et 0,7%. Néanmoins cette croissance positive n'a pu compenser la chute des autres branches.

S'agissant des IAA, elles affichent, en moyenne, un indice de production faible par rapport aux autres branches, soit 35,63%. Ainsi, sur les dix branches d'activité, les IAA occupent la huitième position. Nous verrons ci-après, plus en détails, la raison de la baisse du niveau de la production de toutes les branches.

### 1.2. La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur économique qui permet de mesurer la valeur de la production générée par les entreprises. Elle sert à désigner le supplément de la valeur qu'une entreprise, grâce à son activité, est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un tiers. Il est considéré comme un indicateur de la création de richesse par une entreprise<sup>1</sup>. Techniquement, la valeur ajoutée est la différence entre la valeur de la production et la consommation intermédiaire.

Graphes N°02 : L'évolution de la VA des branches d'activité de 2000 jusqu'au 2014 ; Unité : DA



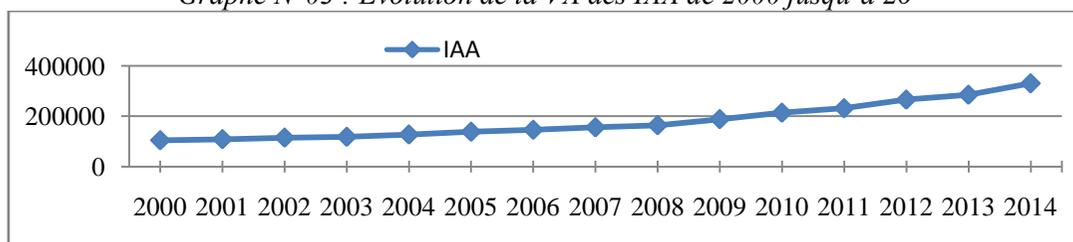
Source : Etablie par nous même à partir des données collectées au niveau de l'ONS.

<sup>1</sup><http://www.insee.fr/>

Sur le graphe N°02 les hydrocarbures affichent un niveau important de VA, par rapport à d'autres branches d'activité, soit une moyenne de 45%. La valeur ajoutée des autres branches affiche un niveau faible, la moyenne variant entre 0 % à 13%. Cependant, toutes évoluent positivement sur toute la période.

Le graphe N°03 montre que la valeur ajoutée des IAA évolue positivement, durant toute la période, soit un taux de croissance de 216,11 %. Le taux d'évolution de la VA des IAA de 2000 à 2007 était de 49,2% ; de 2007 à 2014, il était de 111,87%. Malgré cette augmentation de la valeur ajoutée des IAA, ce niveau reste faible par rapport à celui des autres branches.

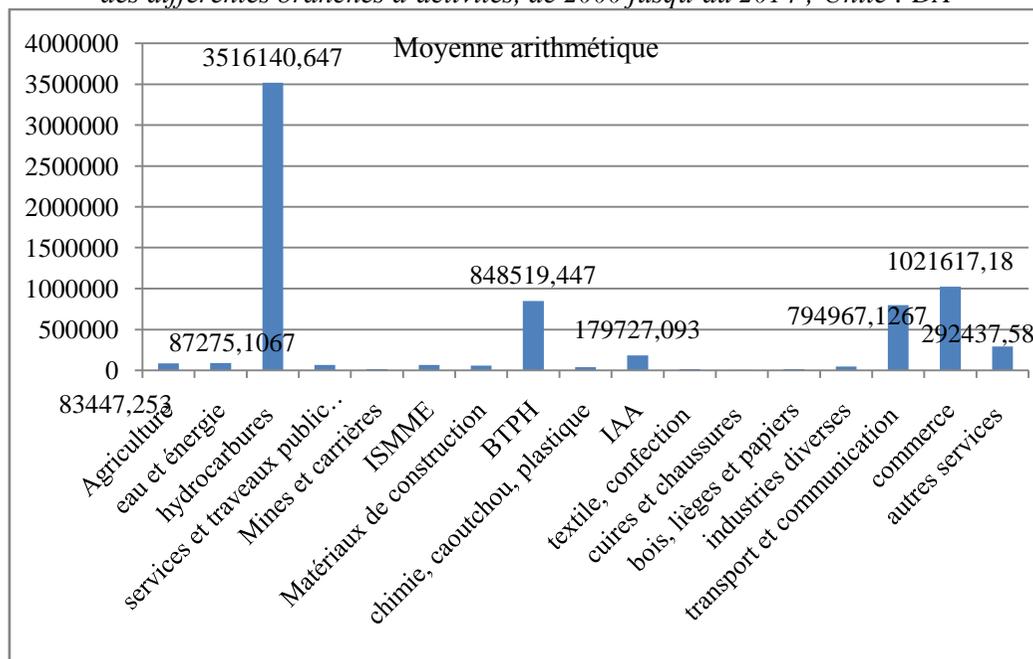
*Graphe N°03 : Evolution de la VA des IAA de 2000 jusqu'à 20*



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'ONS.

Concernant la moyenne d'évolution des IAA, elle est de 2%. Comparativement à d'autres branches, les IAA occupent la 6<sup>ème</sup> position sur les 17 branches qui existent. La figure ci-dessous présente les résultats en moyenne de la valeur ajoutée des branches d'activité, de 2000 jusqu'au 2014 :

*Figure N°01 : La moyenne de la valeur ajoutée des différentes branches d'activités, de 2000 jusqu'au 2014 ; Unité : DA*



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données utilisées dans le graphe N°03.

En moyenne, la valeur ajoutée créée par les IAA était de 179727,093DA, soit 2%. Les hydrocarbures : 3516140,647 DA, soit 45%, les BTPH : 848519,447 DA, soit 11%, le commerce : 1021617,18 DA, soit 13%, les transports et communications 794967,1267DA, soit 10%, autres services : 292437,58DA, soit 3,70%. Ce qui fait dire que les IAA participent faiblement à la création de richesse.

Nous constatons que la richesse créée par les hydrocarbures dépasse totalement celle des autres branches. Cette expansion est liée à la bonne tenue des prix du pétrole, qui ont connu une évolution positive durant la période, allant de 2000 à 2014. En outre, la production du pétrole brut, celle du gaz naturel, la liquéfaction du gaz naturel, ont toutes connu un accroissement positif durant la même période. Quant aux autres branches, les BTP, transports et communication, le commerce et les autres services, ils ont enregistré une valeur ajoutée relativement importante. L'IAA vient après ces quatre branches. Le reste, notamment l'industrie, enregistre un montant de VA inférieur au montant enregistré par les IAA.

La branche des BTP enregistre une VA importante grâce, essentiellement, à l'intensification des dépenses d'équipement public, à la faveur d'une embellie financière due à la hausse des recettes des hydrocarbures. Ce secteur a attiré l'attention des autorités publiques à cause de la crise du logement, ainsi que le manque des infrastructures de base, dont souffre le pays. En effet les dépenses d'équipement public considérables sont destinées à financer les différents projets liés au renforcement et à la modernisation du réseau routier; au désenclavement des communes isolées, aux travaux d'infrastructures portuaires et aéroportuaires, lancés depuis le début des années 2000, au programme de reconstruction des infrastructures démolies par le tremblement de terre de 2003, ainsi qu'au lancement de nouveaux projets. En outre, la branche des BTP a pu bénéficier, pour la période 2005-2009, dans le cadre du programme complémentaire à la croissance économique, de la moitié de l'enveloppe financière relative à ce programme<sup>1</sup>.

En deuxième position, ce sont les transports et communications, le commerce et les autres services qui affichent une VA relativement remarquable. Cette expansion est due à la disponibilité des biens provenant des importations<sup>2</sup>. En effet, les importations ont connu un accroissement positif durant cette décennie. Cela revient à l'ensemble des mesures prises par les autorités dans le cadre de l'ouverture de l'économie nationale, depuis 2000. Ces mesures sont l'abolition des barrières tarifaires pour les importations, une réforme du tarif douanier, la signature d'un accord d'association avec l'union européenne et ses négociations en vue de l'adhésion à l'organisation mondiale du commerce<sup>3</sup>. En outre, on assiste à une plus forte croissance du nombre d'entreprises créées dans le secteur des services, du transport et du commerce que dans le domaine de l'industrie, et ce à cause de l'aversion au risque des investisseurs.

---

<sup>1</sup> BAFD/OCDE 2000...2014. Perspectives économiques en Afrique. Développement économique récent .Algérie.

<sup>2</sup> BAFD/OCDE 2000...2014. Perspectives économiques en Afrique. Développement économique récent .Algérie.

<sup>3</sup> Byrd, W. (2003). Contre-performances économiques et fragilité institutionnelle. *Confluences Méditerranée*, 45, 59-79.

En dernière position s'affiche le secteur de l'industrie. En effet, le niveau de richesse produite par ce secteur est faible, par rapport à d'autres secteurs. Cette faiblesse est surtout liée aux difficultés structurelles dont souffre l'industrie publique. Cette dernière se caractérise par l'obsolescence de l'outil de production, la faible productivité, la faible compétitivité de la production face aux produits d'importation et la sous-utilisation des capacités de production<sup>1</sup>. En outre, suite à la libéralisation des importations, requise par l'accord de partenariat signé avec l'union européenne, les activités concurrentielles ont subi des contractions des débouchés sur le marché local, ce qui risque de freiner encore plus la croissance de ce secteur<sup>2</sup>. La faiblesse de l'industrie hors hydrocarbures est due aussi au manque de performance des entités privées<sup>3</sup>. En effet, le secteur privé est entravé par les difficultés d'accès aux crédits, les complexités de l'environnement réglementaires et la lourdeur des procédures de création d'entreprises<sup>4</sup>. Le rapport de la banque d'Algérie, 2007, affirme aussi que l'industrie privée ne réalise pas des investissements rigoureux qui auraient permis de compenser au vide laissé par la cession-privatisation des industries publiques en matière de développement de l'industrie<sup>5</sup>. Autre raison du déclin de l'industrie, explique est l'absence de stratégies précises identifiant les points forts et les points faibles pour chaque entreprise, selon ses caractéristiques et son environnement<sup>6</sup>.

Quant à la branche agro-alimentaire, il est vrai qu'elle occupe une position relativement moins importante par rapport à d'autres branches (6<sup>ème</sup> sur 17). Cependant, dans les branches de l'industrie hors hydrocarbure, l'IAA vient en tête en termes de création de richesse. Le volume de richesse créée par cette branche est en hausse continue de 2000 à 2014. Nous allons essayer d'analyser, dans ce qui suit, les raisons de cette évolution positive de la production des IAA.

## **2. L'industrie agroalimentaire en quête de perspectives**

Au cours des années 80, une politique alimentaire a été menée par l'Etat. L'objectif était de répondre aux besoins alimentaires de la nation et de réduire les dépenses des importations. Cette politique a été mise en place grâce à la rente pétrolière, qui a permis de couvrir les dépenses croissantes des importations, de soutenir les prix des produits de base et aussi de préserver la pérennité des entreprises agro-alimentaires déficitaires. Toutefois, après le choc pétrolier de 1986, cette politique a montré ses limites. Ainsi, des réformes économiques ont été engagées, depuis la fin des années 80 et début des années 90. Ces réformes se manifestent par la libéralisation de la production agricole; la réforme des systèmes de prix; les projets de redéploiement et de restructuration des filières; et les opérations de privatisation<sup>7</sup>. En outre, la décennie 2000 a aussi connu un ensemble de programmes dont l'objectif est de promouvoir les IAA et d'assurer la sécurité alimentaire du pays. Pour mieux peaufiner notre étude, nous

---

<sup>1</sup> BAFD/OCDE 2003. Perspective économiques en Afrique. Algérie.

<sup>2</sup> BAFD/OCDE 2004. Perspective économiques en Afrique. Algérie

<sup>3</sup> BAFD/OCDE 2008. Perspective économiques en Afrique. Algérie

<sup>4</sup> Banque mondiale 2016. Algérie présentation

<sup>5</sup> Banque d'Algérie 2007.

<sup>6</sup> MOKHEFI, A. Khaldi, A. Lazreg M. (2014), La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises, 60/ 4 لعدد الجزائر الاقتصادية المؤسستأداءمجلة

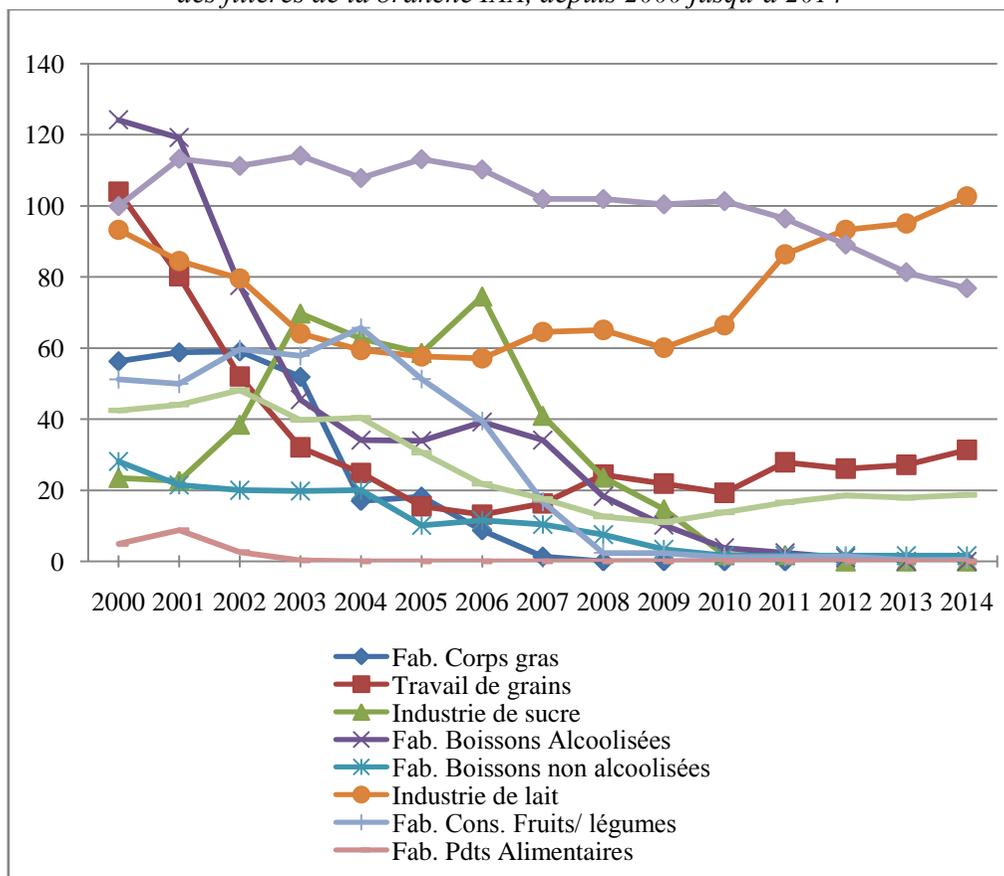
<sup>7</sup> Bencharif, A. (2001). Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie: état des lieux et problématiques. *Options Méditerranéennes Série B Etudes et Recherches*, 32, 25-45.

procédons dans le développement qui suit, à l'analyse de l'évolution de l'indice de la production des filières des IAA depuis 2000 jusqu'à 2014 à l'issue de ces réformes.

### 2.1. Evolution de l'indice de la production de l'ensemble des filières des IAA

L'IAA, en Algérie, est composée de dix filières, qui sont : la fabrication de corps gras ; travail du grain, industrie du sucre ; fabrication de boissons alcoolisées ; fabrication de boissons non alcoolisées ; industrie du lait ; fabrication des conserves, fruits et légumes ; fabrication de produits alimentaires ; fabrication d'aliments pour animaux ; et enfin, industrie des tabacs et allumettes.

Graphe N°04 : Evolution de l'indice de la production des filières de la branche IAA, depuis 2000 jusqu'à 2014



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'ONS.

Quatre filières seulement ont enregistré une moyenne d'évolution supérieure à 30%, les autres ayant enregistré une moyenne d'évolution inférieure à 30%. D'où, une classification en deux types de filières :

- les filières à forte production : il s'agit, respectivement, de l'industrie du tabac : 101,24 %; l'industrie du lait : 75,28% ; boissons alcoolisées : 36,23% ; travail du grain : 34,42%.

- les filières à faible production : l'industrie du sucre : 28,89% ; fabrication des conserves, fruits et légumes : 26,78% ; fabrication des aliments pour animaux : 26,27 ; fabrication de corps gras : 18,08% ; fabrication de boissons alcoolisées : 10,86% ; et enfin fabrication de produits alimentaires : 1,10%.

Presque toutes les filières ont enregistré une baisse de production, à partir de l'année 2008. Le taux d'évolution de l'indice de la production est, pour l'industrie de fabrication du corps gras : 0% ; l'industrie du sucre : -100% ; fabrication de boisson alcoolisées : -100% ; fabrication de boissons non alcoolisées : -78,66% ; fabrication de conserves, fruits et légumes : -79,16% ; fabrication de produits alimentaires : 0% ; industrie du tabac : -24,63%. Les autres filières ont enregistré un taux de croissance positif. Ce sont : industrie du lait : 57,75% ; fabrication des aliments pour animaux : 48,41% ; et enfin le travail du grain : 28,68%.

## **2.2. Les IAA dominées par les filières à forte production**

La domination du marché des IAA par les quatre filières susmentionnées est liée à la culture et aux habitudes de consommation des algériens. En effet, s'agissant du lait et du pain, ils sont considérés comme des aliments refuge pour les couches pauvres de la société. Ils constituent même les repas principaux de la journée. Les statistiques indiquent que l'Algérie est l'un des plus grands consommateurs de céréales au monde; la consommation moyenne est évaluée à hauteur de 220 KG par an et par habitant. En outre, la libéralisation du marché des céréales, en Algérie, a engendré une forte augmentation du nombre de moulins (de 5 en 1999 à 350 en 2003). De même, l'industrie de la boulangerie-pâtisserie a connu un développement à partir des années 90, grâce "à l'introduction des fours rotatifs, l'utilisation d'adjuvants, renouvellement des équipements et meilleure qualification des personnels du secteur"<sup>1</sup>. Quant à la consommation du lait, l'Algérie occupe la première place parmi les pays du Maghreb. Sa consommation moyenne est évaluée à environ 110 litres par an et par habitant<sup>2</sup>. Aussi, l'Algérie a mené une politique alimentaire dans l'objectif de répondre aux besoins alimentaires des ménages à faibles revenus par, notamment, la subvention des produits à large consommation comme les céréales et le lait. En effet, dès la fin des années 60, le niveau moyen de protéines consommées par l'Algérien était de 18g/jour /habitant, loin des 50g normalement requis. Les autorités ont ciblé le lait pour ses qualités nutritionnelles et aussi son prix modeste, comparativement aux autres produits à forte teneur en protéines<sup>3</sup>. Les autorités ont aussi ciblé les céréales, du fait qu'elles constituent une source essentielle "des calories alimentaires et la base commune de tous les régimes alimentaires"<sup>4</sup>. Ainsi, une politique de subvention céréalière a été menée à partir de la fin des années 70. Elle a pour but de garantir une ration alimentaire à bon marché. Elle vise à inciter la production céréalière et à améliorer les revenus agricoles, grâce à des prix rémunérateurs et à la réduction des coûts de production par la subvention des inputs<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> DJAZAGRO (2010), Le marché des équipements agro-alimentaires : les échanges mondiaux, les besoins des industries agro-alimentaire algériennes.

<sup>2</sup> UBFrance ; 2009, la filière agro-alimentaire en Algérie in [http://www.financesmediterranee.com/wp-content/uploads/2013/11/ME\\_-filire\\_agroalimentaire.pdf](http://www.financesmediterranee.com/wp-content/uploads/2013/11/ME_-filire_agroalimentaire.pdf)

<sup>3</sup> Souki H. (2009). Les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie: portée et limites. *Revue Campus*, (15), 3-15.

<sup>4</sup> Jouve A. M. La filière des céréales dans les pays du Maghreb: constante des enjeux, évolution.

Concernant les tabacs, selon une étude effectuée par PARIE en 1999<sup>1</sup> l'Algérie fait partie des pays qui « ont des traditions culturelles anciennes qui ont imprégné leurs modes de vie, leur éthique et leurs comportements. Ces traditions ont eu pour conséquence certains modes spécifiques de consommation tabagique » ; selon cette étude le pourcentage de fumeurs quotidien chez les hommes avoisine ou dépasse 50 %, par contre chez les femmes, le pourcentage reste autour de 10%. L'industrie du tabac est détenue à près de 73% par la société nationale des tabacs et allumettes (SNTA). La libéralisation du marché en 2004 a permis l'implantation de la société algéro-émiratienne (STAEM), la British American Tabaco (BAT) et ALTADIS, qui se partagent le restant des parts du marché.

Bien que les boissons alcoolisées sont frappées par l'interdit religieux, les restrictions morales, le renforcement légal des peines encourues pour conduite en état d'ivresse (nouveau code de la route), et la limitation des agréments d'ouverture et d'exploitation des débits de boisson, cette filière a, néanmoins, connu une évolution relativement importante. Cela pourrait s'expliquer par la modernisation, depuis les années 2000, du secteur vitivinicole « sous l'impulsion des progrès de l'œnologie et de la recherche toujours plus importante de la qualité ». La production vitivinicole est boostée par la politique agricole avec des plantations relativement importantes de renouvellement, voire même d'extension de superficie<sup>2</sup>. En effet, au début des années 2000, l'Etat, par l'intermédiaire de l'office National de Commercialisation des produits Vitivinicoles, a relancé la filière vitivinicole jugée source de richesse et de profit. Ainsi, des aides financières, dont celles prévues dans le plan National du Développement Agricole sont accordées aux agriculteurs, dans le but de renforcer le vignoble. Dans ce cadre l'Etat supporte 60% des coûts liés à l'acquisition de nouveaux plants par les exploitants privés et publics<sup>3</sup>. En outre, on assiste à un développement de la consommation de la bière, grâce à la qualité des produits offerts et à l'introduction de la canette, plus compatible à une « consommation hors débit ». Il y a aussi l'entrée des producteurs privés accompagnée d'une offre de vin de qualité qui a joué un rôle dans l'évolution positive de la production des boissons alcoolisées<sup>4</sup>.

### **2.3. La baisse de la production de la plupart des filières de l'IAA**

A partir de 2008, la majorité des filières ont enregistré une baisse de production. Le taux d'évolution de l'indice de production entre 2011 et 2014 de ces filières est comme suit : fabrication de matières grasses : 0% ; industrie du sucre : -100% ; fabrication de boissons alcoolisées -100% ; fabrication de boissons non alcoolisées -78,66% ; conditionnement de fruits et légumes : -79,16% ; fabrication de produits alimentaires : 0% ; industries de tabacs -24,63%. Cette baisse s'explique par l'effet de la crise financière mondiale de 2008. En effet,

---

<sup>1</sup> Partie P. (1999), Le tabagisme dans les pays méditerranéens: Europe, Maghreb, Moyen-Orient. Données d'une enquête coopérative. *Int J Tuberc Lung Dis*, 3(10), 927-937.

<sup>2</sup> Kaci M et Abtroun A. (2012), Filière boissons en Algérie, programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de consommation (PMEII) in <http://apab-algerie.org/attachments/article/112/Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf>

<sup>3</sup> MINEFI-DREE/TRESOR (2007). Le marché des boissons alcoolisées en Algérie. In [http://www.proforum.fr/data\\_proforumv2\\_centre/uploads/ftp/CRCI/CCICI/Experts/boissons%20en%20Algerie.pdf](http://www.proforum.fr/data_proforumv2_centre/uploads/ftp/CRCI/CCICI/Experts/boissons%20en%20Algerie.pdf)

<sup>4</sup> Kaci M. et Abtroun A. (2012), Filière boissons en Algérie, programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de consommation (PMEII) in <http://apab-algerie.org/attachments/article/112/Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf>

la baisse de la production de toutes les filières est due à la hausse des prix des inputs (essentiellement importés) causée par cette crise mondiale, que ces filières n'ont pas pu récupérer sur les prix de vente, en raison de la faiblesse du pouvoir d'achat des consommateurs<sup>1</sup>. En outre, selon une étude effectuée par l'ONS en 2015, les filières agro-alimentaires subissent un certain nombre de contraintes. Il s'agit, essentiellement, du manque de qualification des personnels, de l'utilisation d'équipements obsolètes sujets à des pannes répétées entraînant, par conséquent, des arrêts de production dépassant souvent la semaine. Elles souffrent aussi de problèmes de transport et de pannes d'électricité<sup>2</sup>.

Par ailleurs, le taux d'évolution du travail du grain est de 28,68% ; celui l'industrie du lait s'élève à 57,75% et la fabrication des aliments pour animaux enregistre 48,41%. Cette évolution positive de l'indice de ces filières entre 2011 et 2014 a été atteinte d'une part, grâce aux industries du lait et des céréales subventionnées par l'Etat, d'autre part, de la large dépendance de la fabrication des aliments pour animaux de facteurs de production locaux, issus notamment de la filière de travail du grain.

## **Conclusion**

La position des industries agro-alimentaires dans l'économie nationale reste insatisfaisante, bien qu'elle occupe la première position dans l'industrie hors hydrocarbures. Elle n'en est pas moins à la 6<sup>ème</sup> position sur les 17 branches d'activités.

En fait, cette légère expansion des IAA, par rapport à d'autres industries, a été produite par la filière des tabacs et allumettes. Ce qui tend à dire que la richesse créée par l'IAA est au détriment de la santé publique. C'est un signe qui n'est pas rassurant, la dépendance pour les tabacs s'accompagnant toujours de coûts importants dans le système de santé algérien.

Nous avons aussi constaté que la branche des services et celle du commerce sont les plus actives, dans l'économie nationale. L'investisseur algérien fuit le secteur de l'industrie, qui est censé être le secteur le plus créateur de richesse et d'emplois. Il se concentre sur les activités commerciales et/ou de services. Nous pensons que la recherche du gain facile et l'aversion au risque n'est pas propre à l'algérien, c'est la voie royale de la quasi-totalité des agents économiques dans la course au profit : gagner plus, risquer moins. Cette équation impossible, si elle est rajoutée à l'absence de qualifications et talents particuliers, est vouée à la petite distribution.

Il y avait deux autres facteurs qui ont empêché la croissance des branches de l'industrie, en particulier la branche des IAA. Le premier facteur est lié à la dépendance de l'économie nationale des recettes des hydrocarbures. La bonne tenue des prix du baril durant la période 2000-2014 a permis aux autorités d'orienter la manne financière vers des secteurs stériles, en particulier, le secteur bâtiment et travaux public (BTP). Le deuxième facteur était la libéralisation du commerce extérieur (notamment le marché des importations). Cette libéralisation n'a pas donné les résultats escomptés, étant donné que l'industrie nationale était dans sa phase embryonnaire. L'introduction de nouveaux produits d'importation ont pu

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> <http://www.djazairiess.com/fr/lemaghreb/68777>

concurrencer sans peine les produits nationaux, ce qui a freiné la croissance de la production nationale. Cette situation a eu pour conséquence la prolifération des activités commerciales et de services. En effet, selon DENIS (1966) : “ Le libre échange entre un pays riche et bien équipé, et un pays pauvre et sans équipement industriel moderne, conduit à une spécialisation désastreuse pour le second, parce qu’il perd toute possibilité de développer ou même de maintenir son industrie et devient un pays exportateur de matières premières et de denrées agricoles. “<sup>1</sup>. Cette situation illustre fort à-propos le cas de l’Algérie. Plusieurs facteurs exogènes et endogènes ont contribué de manière défavorable à La libéralisation du marché. A ce moment, la situation économique du pays réclame l’importation du savoir et du savoir-faire des pays riches. Car, nous pensons que ce sont ces mêmes éléments dont l’Algérie a besoin pour faire décoller son économie.

La forte production de certaines filières IAA est proportionnellement liée aux habitudes de consommation, au pouvoir d’achat des consommateurs et aux politiques alimentaires menées par l’Etat. La filière lait et celle des céréales, les boissons alcoolisées et les tabacs, ont enregistré une évolution positive, pendant toute la période allant de 2000 à 2014, grâce à l’appui et aux subventions de l’Etat. En outre, selon les statistiques, l’Algérie figure toujours parmi les premiers pays les plus consommateurs des produits fabriqués par ces filières. Nous avons constaté, aussi, que la crise mondiale de 2008 a affecté négativement l’industrie AA. La cherté des matières premières importées n’a pas été compensée par les prix de vente, à cause du faible pouvoir d’achat des consommateurs. Malgré l’intervention de l’Etat pour booster ces filières, notamment celles du lait et des céréales, cela n’a pas été suffisant pour assurer la sécurité alimentaire du pays qui reste dépendante en grande partie des importations pour combler l’insuffisance alimentaire.

## Bibliographie

Articles et ouvrages :

Bencharif A. (2001), « Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie: état des lieux et problématiques », *Options Méditerranéennes Série B Etudes et Recherches*, 32, 25-45.

Bessaoud O. (2006), « La stratégie de développement rural en Algérie », *Options Méditerranéennes*, serA, (71), 79-89.

Byrd W. (2003), « Contre-performances économiques et fragilité institutionnelle », *Confluences Méditerranée*, 45, 59-79.

Denis H. (1966), *Histoire de la pensée économique* (Vol. 6). Presses universitaires de France, pp. 49 et 50.

Djazagro (2010), *Le marché des équipements agro-alimentaires : les échanges mondiaux, les besoins des industries agro-alimentaire algériennes*.

Jouve A. M., Belghazi S. & Kheffache Y. (1995), « La filière des céréales dans les pays du Maghreb: constante des enjeux, évolution des politiques », *Options méditerranéennes*, série B, 14, 169-192.

Kheladi M. (2013), *L’industrie agroalimentaire: Réalité, Enjeux et Problèmes*.

Kaci M. et Abtroun A. (2012), « Filière boissons en Algérie, programme d’appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d’information et de consommation (PMEII) » in <http://apabalgérie.org/attachments/article/112/Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf>

---

<sup>1</sup>Denis H. (1966). *Histoire de la pensée économique* (Vol. 6), Presses universitaires de France, p. 466.

- Ngampana F. (2010), « Indice de la production industrielle, dernières recommandations internationales, principaux changements et perspectives pour les Etats membres », in [http://www.afristat.org/contenu/doc\\_travail\\_experts/Com\\_IPI\\_atelier\\_ONUDI\\_publication.pdf](http://www.afristat.org/contenu/doc_travail_experts/Com_IPI_atelier_ONUDI_publication.pdf)
- MINEFI-DREE/TRESOR (2007), « Le marché des boissons alcoolisées en Algérie », in [http://www.proforum.fr/data\\_proforumv2\\_centre/uploads/ftp/CRCI/CCICI/Experts/boissons%20en%20Algerie.pdf](http://www.proforum.fr/data_proforumv2_centre/uploads/ftp/CRCI/CCICI/Experts/boissons%20en%20Algerie.pdf)
- Mokhefi A. Khaldi A. Lazreg M. (2014), « La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises », 60/ *لعدد الجزائرية المؤسسة اتداءمجة 4*
- Partie P. (1999), « Le tabagisme dans les pays méditerranéens: Europe, Maghreb, Moyen-Orient. Données d'une enquête coopérative », *Int J Tuberc Lung Dis*, 3(10), 927-937.
- Rastoin J-L. (1993), *Tendances lourdes de l'Agro-industrie mondiale*.
- Souki H. (2009), « Les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie: portée et limites », *Revue Campus*, (15), 3-15.
- UBFrance ; 2009, la filière agro-alimentaire en Algérie in [http://www.financesmediterranee.com/wp-content/uploads/2013/11/ME\\_-filire\\_agroalimentaire.pdf](http://www.financesmediterranee.com/wp-content/uploads/2013/11/ME_-filire_agroalimentaire.pdf)

Rapports :

- D'Algérie, B. (2000). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2001). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2002). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2003). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2004). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2005). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2006). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2007). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2008). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2009). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2010). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2011). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2012). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2013). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2014). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- D'Algérie, B. (2015). Rapport de la Banque d'Algérie. Activité économique et prix, chapitre II
- Banque mondiale 2016. Algérie présentation
- BAfD/OCDE 2000. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2001. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2002. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2003. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2004. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2005. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2006. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2007. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2008. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2009. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2010. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2011. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2012. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2013. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- BAfD/OCDE 2014. Perspective économiques en Afrique. Développement économique récent. Algérie.
- ONS. (1999). L'activité industrielle-Année 2000-
- ONS. (2000). L'activité industrielle-Année 2001-
- ONS. (2001). L'activité industrielle-Année 2002-
- ONS. (2002). L'activité industrielle-Année 2003-

ONS. (2003). L'activité industrielle-Année 2004-  
ONS. (2004). L'activité industrielle-Année 2005-  
ONS. (2005). L'activité industrielle-Année 2006-  
ONS. (2006). L'activité industrielle-Année 2007-  
ONS. (2007). L'activité industrielle-Année 2008-  
ONS. (2008). L'activité industrielle-Année 2009-  
ONS. (2009). L'activité industrielle-Année 2010-  
ONS. (2010). L'activité industrielle-Année 2011-  
ONS. (2011). L'activité industrielle-Année 2012-  
ONS. (2012). L'activité industrielle-Année 2013-  
ONS. (2013). L'activité industrielle-Année 2014-  
ONS. (2014). L'activité industrielle-Année 2015-  
ONS. (2015). L'activité industrielle-Année 2002-

Liens Internet :

- 1- [http://www.afristat.org/contenu/doc\\_travail\\_experts/Com\\_IPI\\_atelier\\_ONUDI\\_publication.pdf](http://www.afristat.org/contenu/doc_travail_experts/Com_IPI_atelier_ONUDI_publication.pdf)
- 2- <http://apabalgerie.org/attachments/article/112/Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf>
- 3- <http://www.djazairess.com/fr/lemaghreb/68777>
- 4- [http://www.financesmediterranee.com/wp-content/uploads/2013/11/ME\\_-filire\\_agroalimentaire.pdf](http://www.financesmediterranee.com/wp-content/uploads/2013/11/ME_-filire_agroalimentaire.pdf)
- 5- <http://www.insee.fr/>
- 6- <http://www.oecd.org/fr>
- 7- [http://www.proforum.fr/data\\_proforumv2\\_centre/uploads/ftp/CRCI/CCICI/Experts/boissons%20en%20Algerie.pdf](http://www.proforum.fr/data_proforumv2_centre/uploads/ftp/CRCI/CCICI/Experts/boissons%20en%20Algerie.pdf)

## Essai d'évaluation de la stabilité financière dans les pays du MENA

Hayet ABBAD, Mohamed ACHOUCHE

Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie

abbad.univ@yahoo.fr

### Résumé

Cette communication a pour objectif d'élaborer un indice agrégé de stabilité bancaire (IASB) pour les pays du MENA, permettant ainsi d'évaluer les niveaux de stabilité de ces pays. La technique de l'analyse des composantes principales est employée pour la condensation de l'information de dix-huit variables bilantaires, macrofinancières, et macroéconomiques. En plus des indicateurs traditionnels introduits dans le sous-indice de solidité financière, l'article utilise également le z-score bancaire adopté souvent comme mesure unique de stabilité financière. L'analyse de l'évolution des indice agrégés de stabilité bancaire construit pour les pays du MENA, ressort le fait que tous les pays aient connu une amélioration du niveau de stabilité bancaire, quoique, la crise financière internationale a eu un impact plus ou moins important sur tous ces pays.

### Mots-clés

stabilité financière, Analyse des composantes principales, Indice agrégé de stabilité bancaire, MENA.

### Abstract

This communication aims to develop an aggregate index of banking stability in MENA countries and to evaluate stability levels in these countries. The technique of principal components analysis is used for condensing information of eighteen balance-sheet, macro-financial and macroeconomic variables. In addition to traditional indicators introduced in the sub-index of financial soundness, the article also uses the banking z-score often adopted as the single measure of financial stability. The analysis of the evolution of aggregate banking stability index built for MENA countries appears that all countries have experienced an improvement in the banking stability level, although, the international financial crisis has had more or less significant impact on these countries.

### Key words

financial stability, principal components analysis, aggregate banking stability index, MENA.

### Classification JEL

G 1, C 51, C 43.

## 1. Introduction

La stabilité du système financier est considérée comme un bien public au sens où elle profite à l'ensemble des agents économiques. Avec la mondialisation, les externalités prennent une dimension globale: c'est le cas des crises financières internationales qui affectent les structures économiques et sociales des pays touchés par la crise (Sgard, 2002); et ont des effets en chaîne sur la croissance et les finances publiques de nombreux autres pays affectés par les mécanismes de contagion (Boyer et *al.*, 2004).

Dans la plupart des pays du moyen orient et d’Afrique du nord, on assiste à une augmentation considérable de l’apparition du phénomène de crises bancaires. Depuis lors, ces pays nécessitent pour tant une attention particulière étant donné qu’ils sont caractérisés par des marchés financiers sous-développés, une opacité accrue au sein de systèmes bancaires fragiles, un volume important de créances douteuses et parfois un environnement légal, institutionnel et réglementaire inadéquat.

Les pays du MENA se remettent de la crise financière en même temps que l’économie mondiale. La reprise après la crise diffère d’un pays à un autre. Ceci varie selon les conditions initiales et de l’intensité des impacts véhiculés par trois circuits principaux à travers lesquels la crise financière mondiale a touché les économies de la région MENA: le secteur financier, les prix du pétrole, et la balance des paiements; reflétant l’impact sur le commerce, les envois de fonds et les flux d’investissements directs étrangers (IDE).

Les travaux de recherche, traitant de l’évaluation du secteur bancaire, concernent en grande majorité des pays développés, rares sont ceux qui considèrent des secteurs bancaires dans les pays en développement, et encore moins pour les pays de la région du MENA.

Cependant, dans ce travail nous analyserons le niveau de la stabilité bancaire en Algérie et dans quelques pays du MENA, à travers la construction d’un indice agrégé de stabilité bancaire (IASB), en utilisant la méthode d’analyse en composantes principales (ACP) pour le calibrage des indicateurs qui reflètent différents aspects de la stabilité financière systémique.

Cette note de recherche s’organise comme suit: Une brève revue de la littérature sur la mesure de la stabilité financière, suivie d’une présentation des données recueillies. Ensuite, la construction de plusieurs indices de stabilité financière pour les pays de la région MENA, l’analyse de leur évolution, et enfin une évaluation des tendances communes.

## **2. Une brève revue de littérature sur la mesure de la stabilité financière**

La compréhension de la stabilité financière nécessite un cadre conceptuel (Schinasi, 2011), nécessaire pour structurer et orienter l’analyse; lequel cadre doit permettre aussi une quantification objective et cohérente de la stabilité financière. En fait, la stabilité financière dénote d’un état complexe et multidimensionnel, d’où la grande difficulté de mesure. Néanmoins, la construction d’indice agrégé permet de synthétiser un maximum d’informations, relatives à la structure et au fonctionnement du système *in extenso*, pour en faire un indicateur intelligible.

En Algérie, la problématique de la stabilité financière est devenue un objectif prioritaire de la politique économique<sup>1</sup> même si la crise n'a pas touché directement le système bancaire et financier algérien (Towe et Gressani, 2014). En conséquence, les autorités algériennes ont décidé de mener une série de mesures (rapport de la banque d'Algérie 2013) visant à conforter la stabilité du système financier<sup>2</sup>. Il conviendrait donc de mesurer l'effet escompté et réel de telles mesures, en termes d'amélioration de stabilité financière. Empiriquement, cette tâche se heurte à des difficultés plus accentuées du fait que les indicateurs de mesure soient toujours en phase d'expérimentation. Certaines publications de quelques banques centrales<sup>3</sup> ont récemment tenté de construire un seul indicateur du niveau de la stabilité de leurs systèmes financiers. La plupart des tentatives sont axées sur la construction d'un indicateur agrégé pour le secteur bancaire, partie la plus importante du système financier à l'égard de la stabilité financière.

Un indicateur agrégé relativement simple de stabilité du secteur bancaire peut être construit comme une moyenne pondérée des indicateurs partiels de solidité financière des banques. Cet indice est utilisé, par exemple, par la banque centrale turque (BCRT, 2006). Son indice de solidité financière se compose de six sous-indices couvrant la qualité des actifs, la liquidité, le risque de change, risque de taux d'intérêt, la rentabilité et la solvabilité. Avant l'agrégation, les sous-indices individuels sont normalisés afin de parvenir à la même variance (pondération à variance égale).

Une autre méthode consiste à construire un indicateur de solidité financière utilisant des données journalières des marchés financiers (tels que les prix des actions bancaires et autres actifs financiers). La raison en est que ces données peuvent signaler toutes les difficultés dans le secteur financier à l'avance, comme indiqué par la perception du marché sur leur probabilité. L'indicateur de fragilité financière présenté par les experts du système de la réserve fédérale américaine (Nelson et Perli, 2005) et l'indice de stress financier calculé par les experts de la banque centrale canadienne (Illing et Liu, 2003) sont des exemples d'une telle approche.

Une nouvelle approche de construction d'un indicateur agrégé de stabilité financière consiste à calculer le risque de défaut au niveau de l'ensemble du système financier, ou de ses principaux secteurs, par exemple en utilisant le modèle de Merton (Van den End et Tabbae, 2005). Un indicateur similaire de risque systémique basé sur la

---

<sup>1</sup> En effet, la banque centrale se voit assignée des responsabilités supplémentaires dans le domaine de la stabilité financière et a publié son premier rapport en 2013.

<sup>2</sup> Ces mesures comprennent la création de cellules spécialisées pour mesurer au plus près les effets de la crise au fur et à mesure de son déroulement, l'élévation du capital minimum des banques de 2,5 à 10 milliards de dinars, le renforcement de la structure financière des banques publiques, l'adoption de nouvelles normes comptables internationales, le renforcement des outils du contrôle prudentiel et la création d'un système de notation (Rapport de la BA, 2013).

<sup>3</sup> Citons notamment les banques centrales de Suisse, de Turquie, de Tchèque, du Canada, du Chili, du Luxembourg, des Pays-Bas, la BCE et la FED de Cleveland.

distribution stochastique du risque de défaut des institutions individuelles comme indicateur opérationnel de stabilité financière est proposé, par exemple, par Čihák (2007). L'avantage de ces indicateurs réside dans leur lien étroit avec les problèmes dans le secteur financier (défaut de grandes institutions financières ou d'un secteur) et avec le cycle économique. Les inconvénients sont, toutefois, l'analyse exigée et dans certains cas, l'existence d'un marché boursier liquide avec un bon échantillon représentatif des différents secteurs.

Le présent article s'inscrit dans cette réflexion sur la construction d'un indicateur de la stabilité financière globale, situant l'Algérie dans un panel de neuf pays arabe du MENA, et en mettant l'accent sur la stabilité du système bancaire. Concernant l'Algérie, cet indice est construit pour la première fois, ce qui lui permettra certainement d'enrichir sa batterie d'indicateurs, mis en place par la banque d'Algérie et par le FMI, dans le cadre du programme d'évaluation du secteur financier (PESF 2007).

### **3. La construction des indices agrégés de stabilité bancaire**

Sur la base des travaux cités plus haut, nous construisons des indices agrégés de stabilité financière pour les pays du MENA. Compte tenu du fait que le secteur bancaire domine le système financier dans ces pays, nos indices mesurent la stabilité du système bancaire<sup>1</sup>.

#### **3.1. Présentation des indicateurs individuels : choix et motivation**

Dans ce travail, la plupart des indicateurs individuels de stabilité, utilisés pour l'appréciation de la stabilité du secteur financier de l'Algérie sont utilisés pour les autres pays du MENA. Toutefois, on note une différence importante qui réside dans l'indicateur «Capital bancaire/Actif total» pour lequel les données sont disponibles pour les pays du MENA, excepté l'Algérie et la Tunisie.

L'IASB est construit, en utilisant des variables qui saisissent quelques aspects relatifs à la stabilité financière; tels que le développement financier, la vulnérabilité macroéconomique et financière, la rentabilité et la solidité financière. La sélection des indicateurs partiels se conforme globalement à ce que suggère la littérature. Cependant, l'originalité résiderait éventuellement dans l'introduction du z-score, utilisé souvent dans la littérature, non pas comme une méthode complémentaire pour évaluer la stabilité financière, mais comme une technique exclusive d'analyse de la stabilité du secteur bancaire.

---

<sup>1</sup> La majorité des indicateurs élémentaires font référence aux banques.

Le tableau 1 résume les indicateurs individuels utilisés pour la construction des indices agrégés de stabilité des systèmes bancaires de la MENA.

*Tableau 1 : Les indicateurs individuels retenus pour évaluer la stabilité bancaire dans les pays du MENA*

| Indicateurs individuels  |                              |  |
|--|------------------------------|--|
| Crédits privés/PIB   | MENA                         | Indicateurs de développement financier (IDF) |
| Marge d'intérêt net bancaire/total du revenu de l'actif                    | MENA                         |  |
| M2/PIB   | MENA                         |  |
| Indicateur de Boone  | MENA                         |  |
| Taux d'intérêt réel  | MENA                         | Indicateurs de vulnérabilité (IV)            |
| Solde du compte courant/ PIB   | MENA                         |  |
| Crédits bancaires/dépôts bancaire  | MENA                         |  |
| Crédits privés/crédit total  | MENA                         |  |
| Charges d'exploitation / produit net bancaire                              | MENA                         | Indicateur de rentabilité (IR)               |
| Rendement bancaire sur les actifs (après impôts) ROA                       | MENA                         |  |
| Rendement bancaire sur les capitaux propres (après impôts) ROE             | MENA                         |  |
| Capital bancaire/Actif total   | MENA sauf Tunisie et Algérie | Indicateurs de solidité financière (ISF)     |
| Capital réglementaire des banques/ actifs pondérés en fonction des risques | MENA                         |  |
| Prêts non performants/total prêts  | MENA                         |  |
| Provisions pour prêts non productifs                                       | MENA                         |  |
| Actifs liquides/ dépôts et financement à court terme                       | MENA                         |  |
| Crédit au gouvernement et aux entreprises publiques /PIB                   | MENA                         |  |
| Z-score bancaire   | MENA                         |  |

Pour apprécier le niveau de développement du système financier, on retient un indicateur, que mesure le rapport des crédits privés au PIB. Ce ratio informe sur le niveau d'intermédiation bancaire et le rôle joué par le secteur bancaire formel et le crédit dans un pays. L'évolution de ce ratio pour l'Algérie fait apparaître une hausse tendancielle traduisant un accès facilité au crédit aux ménages et aux entreprises. La légère inflexion de ce ratio en 2010 et en 2011 est causée par la hausse importante du PIB à prix courant après le choc externe de 2009 qui n'a pas été accompagnée par une évolution similaire du crédit. Le deuxième indicateur est la marge bancaire <sup>1</sup>(spread), en tant que part du total des revenus de l'actif. Un ratio élevé révèle que l'activité principale des banques reste l'intermédiation classique bancaire. La financiarisation du système bancaire entraîne normalement une diversification des activités et une diminution des marges bancaires. De surcroît, même si une marge réelle élevée est le corollaire d'un taux de profitabilité élevé, nécessaire à la stabilité du secteur bancaire, nous considérerons que cet indicateur tient plus à la maturité du système qu'à sa profitabilité. Une marge bancaire élevée est aussi observée dans les périodes

<sup>1</sup> La marge bancaire est la valeur comptable du revenu d'intérêts net de la banque, elle se calcule comme la différence entre le taux d'intérêt créditeur et le taux d'intérêt débiteur.

d'instabilité financière lorsque les banques recherchent une protection supplémentaire contre les risques pour préserver leur profitabilité. Dans le contexte du développement de la concurrence et de l'entrée de grands groupes bancaires sur le marché Algérien, la marge bancaire, assez élevée il y a quelques années, a récemment connu une tendance à la baisse. Pour tous les pays du MENA, nous avons introduit deux autres indicateurs de développement financier qui sont l'indicateur de Boone, qui mesure le degré de concurrence, basé sur le rapport profit-efficacité<sup>1</sup> dans le marché bancaire. Une augmentation de l'indicateur Boone implique une détérioration du comportement concurrentiel des intermédiaires financiers. Le deuxième est le rapport de l'agrégat monétaire M2 au PIB, un indicateur qui informe sur la taille et l'approfondissement du secteur financier. Une mesure aussi empirique de la liquidité de l'économie. Un ratio qui tend à croître avec le développement du système financier, avec l'élargissement de la portée des instruments d'épargne. La baisse de ce ratio en Algérie est due réellement à une augmentation plus rapide du PIB par rapport à l'agrégat M2, grâce à l'amélioration des recettes pétrolières au cours de ces dernières années.

L'indice, partiel de vulnérabilité, comprend des indicateurs inclus dans une catégorie de variables macroéconomiques, ainsi que celles de la structure de financement des institutions bancaires. L'indice de vulnérabilité donne une mesure de la façon dont le système financier peut répondre aux chocs. Le taux d'intérêt réel constitue le premier indicateur retenu dans l'indice de vulnérabilité. Son effet sur le système bancaire est un peu ambigu et difficile à prédire puisqu'une hausse de ce dernier entraîne une hausse des taux débiteurs des banques et donc de leurs coûts, et en même temps une hausse des taux créditeurs, qui bien qu'en augmentant leurs profits diminue aussi la qualité des emprunts (Demirgüç-Kunt et Detragiache, 1998). Quoique, la méthode de pondération retenue nous a permis de détecter la réaction des différents systèmes bancaires face à une variation de cet indicateur. En outre, le solde du compte courant en pourcentage du PIB devrait refléter la vulnérabilité du pays aux chocs extérieurs. Les deux derniers indicateurs, de l'indice de vulnérabilité financière, concernent: Les prêts rapportés aux dépôts, et les crédits privés rapportés au crédit total. Le premier est susceptible de donner un signal sur l'apparition d'une crise financière. Une forte expansion du crédit qui ne soit pas entérinée, *ex post*, par une augmentation équivalente des dépôts, indique un potentiel déséquilibre. Le second concerne le rapport des crédits privés au crédit total. L'impact de ce rapport sur le niveau de stabilité bancaire diffère d'un pays à l'autre, car le crédit privé est représenté par le crédit non-gouvernemental.

---

<sup>1</sup> Les données sur cet indicateur sont extraites de la base de données de Beck, Demirgüç-Kunt, et Levine. Le calcul du degré de concurrence est basé sur l'élasticité des bénéfices aux coûts marginaux. Pour son calcul, ils ont régressé le log des profits (ROA) sur le log des coûts marginaux, le coefficient estimé est l'élasticité.

Bien qu'il semble plausible de conjecturer qu'un secteur bancaire non profitable est passible de présence de troubles, et donc associé à une instabilité élevée<sup>1</sup>, comme on peut soutenir le contraire, cependant pratiquement rien n'est évident. Nous construisons l'indice partiel de rentabilité à base d'indicateurs, mesurant les charges d'exploitation des banques et leur niveau de rentabilité. Les principaux indicateurs sont: Le ratio des charges d'exploitation des banques en pourcentage du total des revenus d'intérêts nets et autres revenus d'exploitation, et les indicateurs de rentabilité que mesure le rendement bancaire sur les actifs et sur les capitaux propres. Le ROA est le revenu net des banques commerciales, après impôts, rapporté à la moyenne annuelle des actifs totaux, et ROE est le rapport du revenu net des banques commerciales, après impôts, à la moyenne annuelle des capitaux propres. En Algérie, le secteur bancaire dans ses deux composantes, publique et privée, se caractérise par un niveau de rentabilité confortable. Cette situation, qui fait certes apparaître que le coût de l'intermédiation bancaire n'est pas négligeable, traduit également la capacité du système bancaire à faire face à une éventuelle élévation de ses risques, ou encore à celle du coût de ses ressources. Cette rentabilité est forte, en partie parce qu'il est souvent mis fin aux prêts improductifs, non pas en les sortant du bilan mais en cédant le crédit initial dans le contexte des recapitalisations récurrentes par l'État (rapport FMI).

La dernière catégorie d'indicateurs « indice de solidité financière » concerne la santé financière des établissements de crédit en particulier. Parmi nombre d'indicateurs de solidité financière proposés par le FMI, la Banque Mondiale et la BERD, dans leur manuel (*handbook*) des méthodologies d'évaluation du secteur financier<sup>2</sup>, nous avons retenu sept indicateurs. Le premier indicateur est le ratio du capital et des réserves des banques par rapport à leur actif total. Le deuxième indicateur reflète l'adéquation du capital des institutions de dépôt par rapport à la réglementation en vigueur. Il s'agit d'un ratio du capital réglementaire total rapporté aux actifs détenus, pondéré en fonction du risque de ces actifs. Il informe généralement sur la solvabilité des institutions du système. En Algérie, toutes les banques respectent le ratio de solvabilité bien au-delà des minima réglementaires. On peut noter que le ratio de fonds propres est non seulement largement au-dessus du ratio Cooke (8%) mais encore dépasse les nouvelles exigences de Bâle III concernant le relèvement du capital minimum des banques et établissements financiers. Les prêts non performants par rapport au total des prêts est le troisième indicateur retenu dans cette catégorie, il examine la qualité des prêts bancaires. En Algérie, bien qu'encore particulièrement élevé, le taux des créances improductives dans les engagements des banques publiques tend à se réduire, sachant que la part importante des créances non performantes n'est pas due aux crédits récents. Le quatrième indicateur, de solidité financière d'une banque, tient compte des provisions constituées pour se prémunir de l'impact des pertes sur prêts improductifs,

---

<sup>1</sup> Car la rentabilité indique l'assise dont dispose une banque contre les risques potentiels.

<sup>2</sup> Ces indicateurs peuvent être utilisés dans les analyses individuelles et, en particulier, dans celles systémiques.

et que mesure le rapport des provisions aux prêts non productifs. Le ratio des actifs liquides rapporté aux financements à court terme et au total des dépôts est le cinquième indicateur de solidité retenu, renseigne sur les liquidités disponibles pour faire face à des demandes attendues ou inopinées de liquide. Le secteur bancaire Algérien se caractérise par une liquidité élevée, notamment des banques publiques, en raison notamment de leur rôle traditionnel dans les exportations d'hydrocarbures. Cette liquidité a certes eu tendance à se contracter légèrement en 2009 du fait de la diminution des recettes d'hydrocarbures, tout en restant à un haut niveau. Toutefois, en 2010, la hausse du prix des hydrocarbures a conduit à l'effet inverse, et à une situation de forte liquidité<sup>1</sup>. Un autre indicateur de solidité financière est les crédits au gouvernement et aux entreprises publiques rapportés au PIB. En Algérie, les banques ont accordé de nombreux crédits aux entreprises publiques et parce qu'une bonne partie de ces crédits sont devenus des créances douteuses, une diminution de ce rapport reflèterait plutôt une situation plus saine du système. C'est pourquoi, en appliquant l'ACP sur les données Algériennes, nous avons assorti cet indicateur de signe algébrique négatif. Par ailleurs, nous avons augmenté cette batterie d'indicateurs classiques de solidité financière, par un Z-score bancaire qui tient compte aussi de la probabilité de défaut du système bancaire. Le Z-score construit, compare la couverture du système bancaire, évaluée par la capitalisation et le rendement; au risque mesuré par la volatilité de ces rendements<sup>2</sup>. Le Z-score aurait une relation claire, et de signe négatif, avec la probabilité d'insolvabilité des institutions financières. La probabilité que la valeur de ses actifs devient inférieure à la valeur de sa dette (Čihák et *al.*, 2013).

### 3.2. Méthodologie

Plusieurs méthodes sont d'usage dans la construction d'indices agrégés, moyennant une grande variété de variables. Le choix de la méthode de pondération est un élément crucial, puisqu'il permet de quantifier le poids de chaque variable sur le niveau de l'indice final.

Dans ce travail, l'IASB relatif à chaque pays est pondéré par la méthode des composantes principales, qui est particulièrement puissante dans l'exploration de la structure des données à caractère multidimensionnel. Le principe de cette méthode est d'obtenir une représentation ajustée du nuage d'une multitude de variables dans un sous-espace de dimension réduite.

---

<sup>1</sup> Les défis posés par des recettes d'hydrocarbures élevées et volatiles restent importants. L'excès de liquidité complique la mise en œuvre de la politique monétaire et accentue les risques d'expansion rapide du crédit et d'inflation.

<sup>2</sup> Le Z-score se définit par :  $Z \equiv (k + \mu) / \sigma$ . Où, (k) désigne les capitaux propres en pourcentage des actifs, ( $\mu$ ) le rendement en pourcentage des actifs, et ( $\sigma$ ) l'écart type du rendement des actifs comme proxy de la volatilité de ces rendements.

La méthode de normalisation utilisée est essentiellement empirique et conventionnelle, qui consiste à retenir la plus faible et la plus forte valeur enregistrées par l'indicateur correspondant, sur l'ensemble de la période dans chaque pays analysé.

Les indicateurs normalisés ainsi se définissent sur un intervalle [0;1]

$$I_{ijt}^{norm} = \frac{I_{ijt} - \text{Min}(I_{ij})}{\text{Max}(I_{ij}) - \text{Min}(I_{ij})} \quad (1)$$

Où:  $I_{ijt}$  est l'indicateur  $i$  du pays  $j$  à l'instant  $t$ ,  $\text{Min}(I_{ij})$  et  $\text{Max}(I_{ij})$  sont respectivement les valeurs minimale et maximale enregistrées par l'indicateur  $i$  du pays  $j$  sur la période analysée (1999-2011) et  $I_{ijt}^{norm}$  est l'indicateur normalisé.

Cependant, après la normalisation, l'étape suivante consistera à calculer les coefficients de ces variables dans l'indice. Lesquels coefficients seront choisis de manière à ce que l'indice explique le maximum possible de la variation totale de toutes les variables. Le tableau présenté en annexe fournit les coefficients obtenus par la méthode ACP en utilisant des données de 1999 à 2011, pour chaque pays.

En outre, l'indice final est standardisé afin de l'exprimer en déviation par rapport à sa moyenne, il s'agit d'un procédé conventionnel qui permet d'appréhender la situation du secteur bancaire en comparaison avec la tendance moyenne. Ainsi, tout écart positif (négatif) de l'indice par rapport à sa moyenne est une indication de l'amélioration (dégradation) de la situation du système bancaire.

#### **4. Evolution des IASB, des Z-score et des sous indices**

Pour mieux illustrer la situation des systèmes bancaires dans les pays du MENA, nous allons analyser l'évolution des indices de stabilité bancaire pour chaque groupe de pays et les sous-indices constitutifs de l'indice final en décomposant ce dernier pour repérer la contribution de chaque sous-indice à la variation de l'IASB.

En outre, à fin de vérifier la plausibilité des indices, la méthode la plus utilisée consiste à comparer leurs valeurs estimées avec les résultats des évaluations historiques des niveaux de stabilité faites notamment par des experts (Illing et Liu, 2003). Il apparaît alors évident que les opinions des experts ne peuvent pas être considérées comme une valeur juste du niveau de stabilité mais peuvent constituer toujours un point de départ pour l'évaluation de nos résultats. Pour effectuer la comparaison nous avons eu recours au Z-score construit par des experts de la banque mondiale (Čihák et al., 2013).

Nous avons standardisé les Z-score et nous les avons présentés sur le même graphique avec l'IASB. Cependant, on constate une convergence entre les indices construits, par nous-même et les Z-score, à quelques exceptions près. Ceci indique a priori que l'IASB est performant en terme de mesure du niveau de la stabilité bancaire dans les

pays du MENA. De plus, nous avons effectué une comparaison entre le niveau moyen de la stabilité bancaire dans les pays du MENA, estimé à partir de l'IASB et celui estimé par les experts (Z-score), les résultats concordent (voir figure 10).

Les figures (1, 2,...9) représentent les indices agrégés de stabilité bancaire pour les pays analysés, ainsi que les Z-score et les IASB désagrégés. Cependant, pour une analyse plus détaillée, il est nécessaire d'observer les différents indices agrégés de stabilité bancaire pour chaque pays ainsi que l'évolution des indices composites. Ainsi, on distingue dans l'échantillon des pays étudiés, les quatre groupes suivants:

#### **4.1. Les exportateurs de pétrole hors CCG**

##### *4.1.1. Algérie*

En Algérie, le financement de l'économie passe essentiellement par les banques. Les banques publiques continuent à jouer un rôle déterminant dans le secteur financier. L'achèvement de la majorité des réformes en 1999, est suivi par un retour à la stabilité macro-financière, et ce du fait de la hausse des recettes d'hydrocarbures. Les principaux indicateurs macro-économiques se sont améliorés rapidement, en effet, ce que reflète une amélioration de l'indice à partir de 1999, et qui dépasse même le niveau de la moyenne historique à partir de 2006.

Pendant ces périodes, des réformes ont été mises en œuvre et des ajustements ont été effectués dans le système bancaire; où, la réglementation prudentielle a étendu son champ aux normes prudentielles qualitatives suite au règlement 2002-03, relatif au contrôle interne des Banques et des Etablissements Financiers. Et, conformément à la loi bancaire de 2003, le Conseil de la monnaie et du crédit (CMC) a édicté un règlement portant sur le renforcement du capital minimum des banques et établissements financiers; et un autre règlement qui consolide les modalités et les conditions de constitution et d'agrément des banques et établissements financiers.

Néanmoins, les premières réformes engagées au cours des années 90 se sont accompagnées par des défaillances de petites banques privées, voire la faillite de certaines d'entre elles, débouchant sur des retraits d'agréments entre 2003 et début 2006 (Towe et Gressani, 2014). Ceci expliquerait l'évolution de notre indice, ayant enregistré une baisse durant la deuxième sous-période 2004-2005 et reste inférieur à sa moyenne jusqu'à l 2006. La décomposition de l'indice indique que cette baisse est provoquée par la dégradation des indices de rentabilité et de développement financier. La baisse de l'IASB durant la première sous-période 2000-2001 est expliquée par le fait que les banques prennent facilement des risques dans les périodes de croissance et de stabilité.

Suite aux réformes entreprises, une reprise a été observée à partir de la fin de l'année 2005. Durant cette période, tous les indicateurs connaissent une augmentation sauf le

sous-indice de vulnérabilité. En plus de l'effet des réformes, une amélioration qui s'expliquerait par les importants remboursements par anticipation de dette extérieure effectués principalement en 2006, ce qui a significativement contribué à assoir le faible endettement extérieur comme élément important de résilience à moyen terme aux chocs externes.

Cependant, à partir de 2006, le niveau de stabilité s'améliore, l'indice devient supérieur à son niveau historique moyen, le système bancaire devient plus stable et plus rentable. Néanmoins, la baisse des indicateurs de vulnérabilité et de développement en 2009, provoque un tassement de l'indice de stabilité.

Durant la période de crise, la détérioration de l'indice a été légère, cette période se caractérise aussi par une amélioration sensible et continue de la solidité du secteur bancaire.

En outre, l'année 2010 a été aussi marquée par le renforcement du cadre institutionnel de la supervision bancaire suite aux nouvelles dispositions introduites par l'ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010, modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 relative à la monnaie et au crédit, ceci a eu un impact sur l'évolution de notre indice vers la fin de cette année, une légère amélioration a été constatée.

## **4.2. Les pays du CCG**

### *4.2.1. Arabie Saoudite*

L'Arabie saoudite a un système financier diversifié par rapport aux autres pays de la région, cependant, son secteur bancaire est de taille modeste. En Arabie saoudite, la supervision des banques et la conduite de la politique monétaire sont toutes deux assurées par l'Agence monétaire saoudienne (SAMA), dont l'action a été positive pour l'économie. L'Agence monétaire saoudienne a toujours eu une attitude volontariste pour garantir la stabilité financière en adoptant des directives prudentielles et en durcissant les critères d'octroi des crédits à un moment où le crédit était aisément accessible au niveau mondial. Ceci explique l'évolution du sous-indice du développement financier avant la crise mondiale.

En dépit des critiques formulées à l'encontre de son conservatisme, la SAMA continue d'encourager les banques à maintenir un volant de fonds propres nettement supérieur aux exigences minimales, un ratio de liquidité prudent, un plafonnement du ratio Crédits/dépôts. Ceci a permis d'amortir l'incidence de la crise mondiale sur l'Arabie saoudite.

En avril 2010, Standard & Poor's a jugé que les fonds propres des banques saoudiennes étaient un facteur positif en termes de notation. Ayant constaté que « ces banques sont dotées d'importants volants de fonds propres permettant d'absorber des

pertes imprévues ». On peut y voir un hommage rendu à l'attention que les autorités ont toujours porté à la recherche de la stabilité financière grâce à la santé du système bancaire (Muhammad Al-Jasser, 2001).

Néanmoins, pendant la crise mondiale, les banques saoudiennes ont souffert du retrait brutal de fonds de la région effectué par les banques actives à l'international et ont été affectées par l'élargissement des écarts (spreads) de taux d'intérêt, ce qui explique les variations du niveau de l'indice de stabilité construit pour l'Arabie Saoudite durant cette période.

Sur le graphique, on lit aussi, aisément, une amélioration de l'indice de stabilité bancaire jusqu'à 2006, car le taux de créances classées a diminué de façon constante depuis 1999; reflétant les avantages pour l'économie et le secteur bancaire d'une reprise des prix du pétrole<sup>1</sup>. En effet, malgré la légère baisse en 2002, après la deuxième guerre du Golfe, l'indice a enregistré en 2006 le niveau maximum de stabilité bancaire par rapport à l'ensemble des pays analysés. De plus, selon le rapport du FMI 2006<sup>2</sup>, La stabilité est soutenue par une structure de réglementation et de surveillance efficace qui contient de manière proactive la prise de risque par l'articulation des limites de prêt.

Néanmoins, la stabilité des banques a été affaiblie, pendant la crise internationale (les sous-indices de vulnérabilité et de développement financier se sont dégradés), mais semble se redresser à partir de 2009. Les banques semblent être suffisamment liquides en 2010. D'ailleurs, les autorités considèrent que les banques seront en mesure de se conformer aux mesures de liquidité de Bâle III à l'avenir. Aussi, après un resserrement du crédit en temps de crise, la croissance du crédit a repris en 2010, ceci a engendré une augmentation du sous-indice de développement financier jusqu'en 2011, sans aucune détérioration de la qualité des actifs et donc du sous-indice de solidité financière. Le taux de créances classées est resté globalement constant en 2010.

D'après le rapport du FMI de 2010<sup>3</sup>, le secteur bancaire est globalement bien capitalisé, le ratio de solvabilité pour le secteur dans son ensemble a diminué en 2007; en partie en raison de l'adoption de Bâle II, mais il a augmenté en 2010. En effet, la décomposition de l'IASB illustre bien la baisse du sous-indice de solidité en 2007 accompagnée d'une détérioration de l'indice agrégé de stabilité bancaire et du sous-indice de rentabilité.

---

<sup>1</sup>Durant cette période, l'évolution de l'IASB suit celle du sous-indice de solidité financière; car, il explique la plupart des variations au sein de l'ensemble des indicateurs. De ce fait, les poids ayant été attribués à ce groupe de variables à travers l'analyse de l'ACP ont été déterminants.

<sup>2</sup> Ingves S., et Khan M. (2006), "Saudi Arabia: Financial System Stability Assessment, including Reports on the Observance of Standards and Codes on the following topics", Monetary and Financial Policy Transparency, Banking Supervision, and Payment Systems, IMF Country Report No. 06/199.

<sup>3</sup> Viñals J. et Ahmed M. (2011), "Saudi Arabia: Financial System Stability Assessment—Update", IMF Country Report No. 12/92.

#### 4.2.2. Oman

Le système financier d'Oman est dominé par les banques qui représentent plus de 90 pour cent des actifs et passifs du secteur financier dans son ensemble, et contrairement à certains autres pays du CCG qui aspirent à être le centre financier de la région, le secteur bancaire d'Oman est assez conservateur avec un accent sur les principales activités bancaires traditionnelles. Ce qui a aidé Oman à amortir les effets de la crise financière.

A Oman, le secteur bancaire a été témoin de la croissance significative au cours des dernières années, principalement en raison de l'augmentation soutenue des prix du pétrole. En effet, à partir de 2001, l'IASB d'Oman s'améliore et devient supérieur à sa moyenne historique depuis 2004, hormis la baisse de 2002 due probablement aux conséquences de la deuxième guerre du golfe. L'évolution de l'IASB suit celles de toutes ses composantes. Cette solidité s'inscrit dans le cadre de l'engagement des autorités à adopter les meilleures pratiques mondiales en matière de réglementation et de supervision bancaire. La banque centrale d'Oman a été à la pointe de mandater la mise en œuvre du dispositif d'adéquation des fonds propres de Bâle II depuis Janvier 2007, néanmoins, comme pour l'Arabie Saoudite, ceci a provoqué une baisse du ratio de solvabilité pour le secteur dans son ensemble, ce qui justifie la diminution du sous-indice de solidité et l'IASB à partir de cette année.

L'environnement du secteur monétaire et financier d'Oman en 2008, a été caractérisé par une forte croissance de la monnaie et du crédit, ce qui reflète les pressions de l'expansion rapide de la demande globale dans l'économie, connaissant une croissance forte. Après Septembre 2008, le resserrement du crédit mondial s'est intensifié, ce qui limite l'accès des banques locales aux marchés internationaux pour l'obtention de fonds. En effet, d'après le graphique, le sous-indice de développement financier se dégrade brusquement en 2008.

La baisse des prix du pétrole et une décélération significative de la demande mondiale et l'influence de l'intensification de ralentissement économique et la hausse du chômage a commencé à affecter progressivement les perspectives économiques à Oman jusqu'à la fin de 2009 (Sangeetha, 2012). Le graphique 3 illustre bien l'impact de la crise mondiale sur le secteur bancaire, tous les sous-indices se dégradent en 2008, les signaux de détérioration de la qualité de crédit ont émergé, inversant la tendance à long terme d'amélioration de la qualité de crédit. Au niveau agrégé, les prêts improductifs ont augmenté. La détérioration de la qualité de crédit est encore relativement limitée et la couverture assurée par les réserves sur prêts non performants demeure adéquate. Pour ce qui est de la rentabilité des banques, selon le rapport du FMI, 2010<sup>1</sup>, elle est stable depuis 2004 et les banques ont enregistré un bon flux de

---

<sup>1</sup> Moore M.K, et Senhadji A.S. (2010), "Oman: Banking Sector Resilience", IMF Working Paper WP/10/61.

revenus, le sous-indice de rentabilité augmente à partir de 2003, mais il connaît une baisse en 2007 sans pour autant devenir inférieur à son niveau moyen.

Ces tendances se sont poursuivies au cours de l'année 2009, le rythme de détérioration du sous-indice de rentabilité a augmenté, principalement en raison de l'augmentation des provisions pour pertes sur prêts par les banques pour faire face à des risques accrus dans le portefeuille de crédit. Effectivement, les banques à Oman ont des taux de provisionnement nettement plus élevés par rapport à la moyenne des pays GCC.

Enfin, la liquidité dans le système reste adéquate malgré que le ratio des actifs liquides aux dépôts et aux financements, à court terme, pour les six plus grandes banques a diminué (Rapport FMI, 2010). Les banques omanaises maintiennent une part satisfaisante des actifs liquides avec des sources de financement stables.

#### 4.2.3. Koweït

L'économie koweïtienne dépend fortement du pétrole et des fluctuations des prix de ce dernier. Toutefois, l'exposition directe des banques koweïtiennes au secteur du pétrole est modeste, et le gouvernement cherche à protéger l'économie des fluctuations des prix du pétrole à travers son fonds de stabilisation. Selon le rapport du FMI de 2004<sup>1</sup>, les autorités ont réussi à maintenir la stabilité du système financier dans un environnement difficile. Malgré de grandes fluctuations des prix du pétrole entre 1999 et 2003, et des menaces à la sécurité régionale, les autorités ont utilisé avec succès la réglementation et la supervision pour préserver la stabilité des banques, qui sont au cœur du système financier. En effet l'IASB ne cesse de s'améliorer durant la période 1999-2005.

Cependant, durant cette période, les banques koweïtiennes sont bien capitalisées, très liquide, et la qualité de leurs actifs s'est améliorée au fil du temps. Depuis 1999, les prêts douteux ne cessent de baisser. De plus, la performance économique en 2003 semble avoir profité de la deuxième guerre du golfe, principalement par des prix plus élevés du pétrole et de la production, et une expansion de l'activité non pétrolière nationale. Le sous-indice de vulnérabilité a connu une augmentation continue jusqu'à 2008. Et l'IASB devient supérieur à sa moyenne à partir de 2003.

Malgré une tendance à la baisse, à partir de 2005, le niveau de l'indice reste bien au-dessus de la moyenne jusqu'à 2008 où il devient négatif, car en temps de crise, les conditions de liquidité réduites et une forte baisse des prix actifs ont déprécié la qualité des actifs des banques koweïtiennes, et ont abouti à d'importantes

---

<sup>1</sup> Ingves S. et Abed G. (2004), "Kuwait: Financial System Stability Assessment", including Reports on the Observance of Standards and Codes on the following topics: Banking Supervision, Securities Regulation, Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism, IMF Country Report No. 04/151.

augmentations des prêts improductifs. Une évolution intéressante de l'IASB et du sous-indice de solidité qui connaissent des valeurs élevées avant les épisodes de crise et se dégrade brusquement après le déclenchement de la crise. Par ailleurs, la rentabilité du système bancaire koweïtien a fortement diminué depuis 2005, ceci est largement dû à la forte augmentation des créances douteuses et la baisse des rendements des capitaux propres (ROE) et des actifs (ROA).

Selon le rapport du FMI de 2010<sup>1</sup>, les autorités ont pris des mesures fortes qui ont contribué à maintenir la confiance dans le système bancaire, y compris une extension de la garantie des dépôts bancaires; des injections de liquidités des banque; réductions des taux d'intérêt; et l'adoption d'une loi de stabilité financière, ceci a contribué à l'amélioration du niveau de la stabilité bancaire en Koweït.

#### **4.3. Les exportateurs à économie diversifiée liés au CCG**

##### *4.3.1. Jordanie*

Le secteur financier en Jordanie est bien développé par rapport aux pays du MENA. A titre d'exemple, la Jordanie est le seul pays arabe; où, la valeur des actifs bancaires a dépassé le PIB en 1980. Selon le rapport de la Banque mondiale (2003), la Jordanie est considérée comme un système financier fondé sur la banque; où, les banques jouent un rôle majeur dans le financement des activités économiques. Depuis 1989, la Banque centrale de Jordanie (CBJ) a lancé un certain nombre de réformes pour rendre le système bancaire plus sûr et plus concurrentiel. Plus de réformes ont également été entreprises pour améliorer le secteur au cours de la période 1999-2002.

Par ailleurs, l'évolution de notre indice fait apparaître les chocs internes et externes par lesquels l'économie jordanienne a été affectée, la deuxième guerre du Golfe en 2003, qui a eu un impact négatif sur le tourisme et l'investissement en Jordanie, la guerre du Liban et, plus récemment, les changements politiques régionaux dans le monde arabe qui ont commencé à la fin de l'année 2010 (par exemple, l'Egypte, la Libye, la Tunisie et la Syrie).

Ces crises ont conduit à une plus grande coopération entre le gouvernement jordanien et les institutions financières internationales, comme la Banque mondiale et le FMI, afin de développer son système économique et financier. Avant 1990, l'économie jordanienne était dominée par le secteur public, mais récemment, la Jordanie a libéré son économie et a déréglementé le système bancaire (Zeitun, Benjelloun, 2013). Par exemple, en 1999, le gouvernement a vendu sa participation dans un grand nombre de banques (Housing Bank, Cairo Amman Bank, Export & Finance Bank). Par conséquent, l'évaluation de la situation des banques jordanienes après la déréglementation du système bancaire est cruciale pour évaluer son rôle dans le

---

<sup>1</sup>Ahmed M. etTowe C. (2010), "Kuwait: Financial System Stability Assessment—Update", IMF Country Report No. 10/239.

développement économique. Effectivement, on constate qu'à partir de 2000, l'indice de stabilité du système bancaire jordanien passe d'un niveau inférieur à sa moyenne à un niveau supérieur à sa moyenne, il devient positif à partir de 2004, néanmoins, la deuxième guerre du Golfe, la guerre du Liban, la crise financière internationale et les perturbations politiques dans le monde arabe ont affecté le système bancaire, d'ailleurs, l'indice de stabilité bancaire connaît de légères baisses durant ces périodes.

De par sa localisation, la Jordanie se trouve très exposée aux conflits régionaux, dont le principal est celui qui oppose son voisin israélien avec les pays arabes. En effet, la Jordanie est un pays très dépendant des flux de financement externes, lesquels sont exposés à la conjoncture internationale et aux tumultes d'un environnement régional en mutation. Les transferts de migrants, ressource majeure pour la Jordanie, se contractent nettement, les recettes touristiques marquent le pas et les investissements directs étrangers (IDE) sont significativement altérés. Ainsi, depuis 2008, le rythme de croissance de l'économie jordanienne a été divisé par plus de deux. Par ailleurs, le pays n'ayant quasiment pas de ressources pétrolières ou gazières, il importe presque l'intégralité de l'énergie qu'il consomme, ce qui a conduit à un renchérissement de la facture énergétique du pays et à la détérioration de ses équilibres externes (Dali, 2013).

La rentabilité de l'activité du secteur bancaire est en baisse depuis la fin de l'année 2007 après avoir atteint son niveau le plus élevé. Le sous-indice de rentabilité enregistre une baisse tendancielle. La baisse de la rentabilité de l'actif bancaire depuis la crise financière est en lien avec la hausse des prêts non performants (PNP) et la baisse de l'activité de crédit. Toutefois, Le système bancaire reste bien régulé et correctement supervisé par la Banque centrale de Jordanie, la solvabilité du système bancaire est satisfaisante ce qui permet au secteur d'absorber les chocs. Cependant, le niveau de l'indice de stabilité bancaire est resté supérieur à sa moyenne historique.

#### 4.3.2. Liban

Situé au centre d'une zone de conflit, le Liban a connu des guerres successives qui ont eu des impacts négatifs sur l'économie libanaise en général et le secteur bancaire en particulier.

Le secteur bancaire libanais représente un moteur essentiel de la croissance économique, de la stabilité et de l'emploi. Depuis 1999, le pays applique un régime d'indexation des taux de change qui lui a permis de surmonter avec succès les différents chocs et périodes d'instabilité politique. Par conséquent, le degré de dollarisation de l'économie est très élevé.

En 2004, la situation économique s'est améliorée grâce, en principe au recul dans le coût du service de la dette provenant des aides financières de 2002. L'indice agrégé de stabilité bancaire construit pour le Liban s'améliore à partir de la de fin 2002, il

devient positif à partir de 2005, le sous-indice de solidité s'améliore également, néanmoins, les autres sous-indices restent plutôt volatiles.

En 2005 et 2006, les événements politiques et la guerre ont eu des impacts graves à tous les niveaux. En effet, la plupart des secteurs économiques ont connu un recul remarquable et une activité de transfert de dépôts en Livres Libanaises vers des dépôts en devises étrangères ainsi qu'une sortie des capitaux vers l'extérieur (El Khoury, 2010). La visualisation de l'évolution de l'IASB fait apparaître une baisse du niveau de la stabilité du système bancaire dû à la baisse de la vulnérabilité macroéconomique et financière ainsi que la solidité des indicateurs des banques.

À l'issue de la guerre en 2006, la croissance économique s'est accélérée. L'économie a su surmonter la crise mondiale grâce à la solidité et à la grande liquidité du système bancaire. Le Liban a même tiré parti de la crise mondiale dans une certaine mesure, du fait qu'il a été considéré comme un refuge dans la région. L'IASB illustre bien cette situation où il atteint le niveau de stabilité le plus élevé réalisé. Toutefois, les récents bouleversements politiques survenus dans les pays arabes, conjugués à l'instabilité politique intérieure, ont lourdement pénalisé les perspectives de croissance économique du Liban.

Le degré élevé de dollarisation constitue une autre caractéristique principale du bilan du secteur bancaire libanais. Pendant la majeure partie des années 2000, plus de 80 % de l'ensemble des prêts accordés par les banques libanaises étaient libellés en dollars. Ces taux de dollarisation du bilan, tant à l'actif qu'au passif, ont décliné en 2009 et 2010.

Le degré élevé de dollarisation est une caractéristique de longue date des banques libanaises. S'il fait dépendre la stabilité financière du maintien de l'indexation des taux de change, il ne constitue pas autrement une menace pour la solidité du secteur financier (Mouley, 2012).

Par ailleurs, l'un des atouts du système bancaire libanais tient à la solidité de son cadre de réglementation et de surveillance, géré par la Banque du Liban et la Commission de contrôle bancaire. En évaluant le niveau d'adaptation du secteur bancaire libanais aux nouvelles approches de la gestion des risques, El Khoury a constaté une résilience de la part des banques libanaises et une capacité à faire face aux risques. Cette stabilité est due en grande partie au rôle joué par les banques libanaises. Ces dernières détiennent la majorité de la dette souveraine. Ceci se justifie par le fait que la grande exposition des banques à l'Etat crée des fortes incitations à maintenir leurs supports et encours même en période de pression financière.

#### 4.4. Les exportateurs à économie diversifiée liés à l'Europe

##### 4.4.1. Maroc

Grâce en partie à une décennie d'efforts de réforme, le Maroc dispose à présent d'un système financier relativement développé. Le système financier Marocain se caractérise par un degré d'intégration limité dans le système financier mondial et par une domination du secteur bancaire.

A partir de l'évolution de l'IASB, On remarque le passage d'une phase de stabilité (1999-2000) à une phase d'accentuation très nette d'instabilité à partir de 2001, tout en enregistrant l'année 2005 comme une année où le l'instabilité atteint son niveau maximum. La première phase où la stabilité est supérieure à sa moyenne est expliquée par l'instauration depuis 1993 d'une nouvelle loi bancaire<sup>1</sup> avec de nouvelles règles prudentielles inspirées des normes et standards internationaux, qui ont permis de cerner les fragilités du secteur qui sortait d'une période d'ajustement structurel. Cela a conduit à l'élaboration d'un programme d'assainissement des banques (renforcement du niveau des fonds propres et des provisions sur créances en souffrance), effectivement, durant cette période, le niveau du sous-indice de solidité financière est appréciable.

Entre 2001 et 2005, l'indice oscille dans une zone inférieure à sa moyenne, Durant cette période, la fragilité du secteur bancaire tient surtout à la baisse du sous-indice de solidité à cause notamment de l'augmentation continue des créances douteuses jusqu'à 2005 et la dégradation du niveau de développement financier. Selon le rapport du FMI 2003<sup>2</sup>, la principale vulnérabilité du système bancaire tient à la solvabilité et à la liquidité précaire des trois grandes banques publiques spécialisées.

Le niveau de stabilité s'améliore à partir de la fin de l'année 2005, néanmoins, le système bancaire connaît une dégradation brusque à la fin de 2006 même si le niveau de stabilité le plus élevé a été réalisé durant le début de cette même année. Mais grâce la baisse continue des créances douteuses, l'indice s'améliore en 2007 mais avec un rythme moins élevé que lors de la période précédentes, Durant cette période, les indicateurs de solidité et de rentabilité financière montrent que les banques sont adéquatement capitalisées et fortement profitables.

De plus, le Programme d'Evaluation du Secteur Financier (PESF), réalisé en 2008 par la Banque Mondiale et le FMI, note l'importance des progrès accomplis par le secteur financier au Maroc. Le rapport conclut que les banques au Maroc sont stables, rentables, capitalisées de façon adéquate et font preuve d'une plus grande résilience aux chocs extérieurs.

---

<sup>1</sup> Loi n° 1-93-147 du 15 moharrem 1414 (6 juillet 1993), Maroc.

<sup>2</sup> Ingves.S, et Abed .G, (2003), « MAROC Évaluation de la stabilité du système financier », FMI.

Grâce à sa solidité et à sa faible exposition aux marchés financiers extérieurs, le système financier marocain n'a été que faiblement affecté par la crise financière internationale. En effet, l'IASB baisse légèrement en 2009, néanmoins, les conséquences de la crise financière internationale, conjuguées avec la crise de la zone euro et les perturbations politique dans le monde arabe ont fait que l'indice se détériore jusqu'à un niveau inférieur à sa moyenne historique.

#### *4.4.2. Tunisie*

Le secteur financier tunisien est de taille modeste et dominé par les banques, l'évolution de l'indice de stabilité calculé pour le système bancaire tunisien entre 1999 et 2011 fait clairement apparaître le passage de l'IASB par trois phases, une phase caractérisée par un niveau appréciable de stabilité (1999-2001), une phase d'instabilité très prononcée entre 2002 et 2006 et un retour à la stabilité à partir de 2007.

Le resserrement de règles prudentielles largement inspirées de normes et standards en 1992, ont permis de consolider les assises financières des banques à travers le renforcement du niveau des fonds propres et des provisions favorisé par un régime fiscal incitatif, ainsi qu'une réduction des actifs improductifs.

Le retournement de la tendance, à partir de fin 2001, reflète le retour à la détérioration du système bancaire. Les facteurs qui ont causé cette instabilité sont entre autres : la poursuite de la politique de crédit facile pour financer les secteurs du tourisme et de l'immobilier ; le poids des entreprises en difficulté et l'accroissement des crédits (risqués) à la consommation. Ces facteurs ont contribué à l'alourdissement des créances douteuses. En effet, les indicateurs de solidité et de rentabilité connaissent une baisse durant cette période, mais ils commencent à s'améliorer à partir de 2004, quant au sous-indice de développement financier, il suit une tendance inverse par rapport à l'IASB entre 2007 et 2009, où il continue de se dégrader.

Réellement, la capacité de remboursement des agents économiques a été affectée par l'effet de plusieurs facteurs externes, tel que la persistance des tensions géopolitiques, les retombées des événements du 11/septembre et la deuxième guerre du Golfe, le retournement de la conjoncture (sécheresse, marasme du tourisme et des transports aériens), le retournement du marché financier (éclatement de la bulle spéculative) a rendu les opérations d'augmentation de capital plus difficiles. (Ben Slama Zouari, 2005).

De plus, selon le rapport du FMI<sup>1</sup>, la qualité de la capacité de contrôle bancaire à la banque centrale de Tunis s'est considérablement détériorée pendant la période 2006–2011. Toutefois, la stabilité du système bancaire tunisien s'est améliorée jusqu'à 2009

---

<sup>1</sup>Viñals J. et Ahmed M. 2012, « Tunisie : Évaluation de la stabilité du système financier », Rapport du FMI No. 12/241.

où elle se dégrade encore une fois suite aux effets de la crise financière internationale, la crise de la zone euro et les troubles politiques du pays qui ont provoqué une grave récession dans le secteur touristique qui présente un risque particulièrement grave pour les banques en Tunisie.

Selon le même rapport, les vulnérabilités bancaires sont vraisemblablement beaucoup plus graves que ne le laissent apparaître les données bilantielles communiquées à titre officiel, car les carences des pratiques d'information et les faiblesses du dispositif de supervision compromettent la qualité des statistiques communiquées, lesquelles ne sont pas établies conformément aux pratiques optimales internationales, présentent des lacunes considérables et, dans bien des cas, ne font pas l'objet d'audits internes de la part des banques. Ce constat témoigne de l'efficacité de notre indice du fait que son évolution fait clairement apparaître une baisse importante du niveau de stabilité bancaire durant cette période jusqu'à un niveau inférieur à la moyenne historique avec une baisse de tous les indicateurs partiels.

#### 4.4.3. *Egypte*

En Egypte, le secteur bancaire domine le secteur financier et représente plus de 84% de tous les avoirs du secteur. Selon le rapport d'évaluation du secteur financier égyptien<sup>1</sup>, le cadre juridique a été rationalisé à la suite de la promulgation, en 2003, de la nouvelle «Loi sur la Banque centrale, le secteur bancaire et la monnaie»<sup>2</sup>. La nouvelle loi a consolidé, tout en les abrogeant, la multitude de lois antérieures régissant jusque-là les activités bancaires en Egypte.

Durant l'année 2000, le secteur bancaire a connu de graves problèmes de liquidité liés à des concentrations excessives de risque (notamment, les prêts au secteur immobilier) et des niveaux accrus de prêts non performants. Ceci correspond à l'évolution de l'IASB qui se détériore durant cette année avec les indicateurs de rentabilité et de solidité. Le problème des prêts non productifs constitue un risque systémique majeur pour l'ensemble du secteur bancaire égyptien.

Après plusieurs années caractérisées par une performance de niveau modeste, la situation économique en Egypte a commencé à enregistrer un redressement en 2003-2004, les indicateurs macroéconomiques commencent à s'améliorer à partir de 2004 (le sous-indice de vulnérabilité devient supérieur à sa moyenne historique). Le Gouvernement a également procédé par anticipation à la mise en œuvre de la réforme du secteur bancaire et au renforcement du secteur financier non bancaire en prenant plusieurs mesures d'ordre institutionnel, législatif, réglementaire et corporatif à partir de la même année.

---

<sup>1</sup> Rapport d'évaluation (2006), programme de réforme du secteur financier (FSRP), République Arabe d'Egypte.

<sup>2</sup> Loi No 88/2003.

Ainsi, au cours de la période biennale de 2004 à 2005, la banque centrale d’Egypte a procédé au rachat des prêts non performants du secteur privé. Cette politique s’est poursuivie jusqu’à 2008 pour la restructuration institutionnelle et opérationnelle des banques commerciales étatiques restantes, afin d’accroître leur efficacité. En effet, le sous-indice de solidité financière connaît une augmentation spectaculaire à partir de 2005, l’IASB suit la même tendance d’évolution jusqu’à 2008 où il décroît, notamment à cause de la baisse du sous-indice de vulnérabilité et de rentabilité suite à la crise financière internationale. L’évolution de l’IASB fait également ressortir l’impact de la deuxième guerre du Golfe, de la crise de la zone euro et le début des perturbations politiques à la fin de l’année 2010.

Figure 1 : Algérie

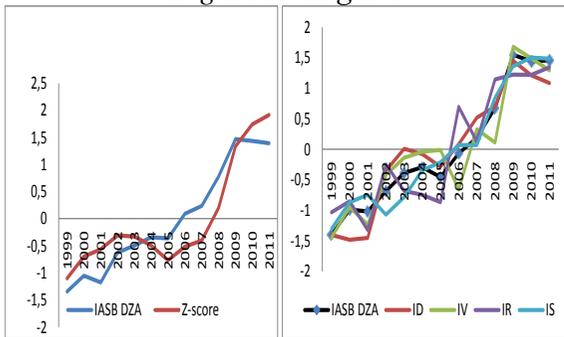


Figure 2 : Arabie Saoudite

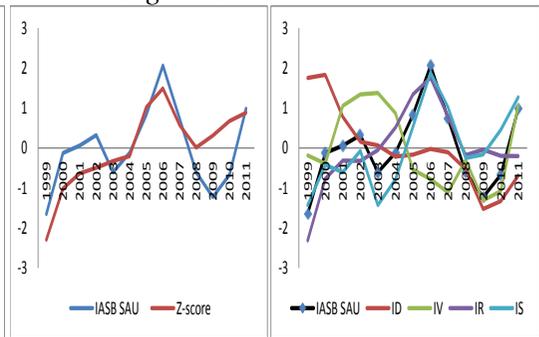


Figure 3 : Oman

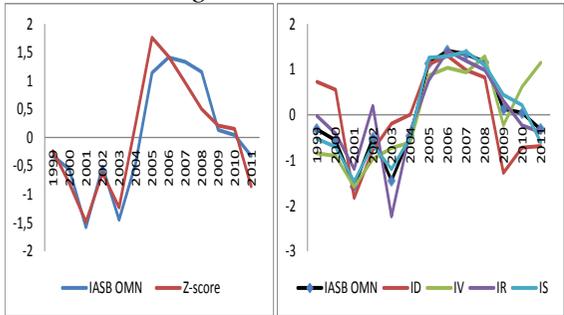


Figure 4 : Koweït

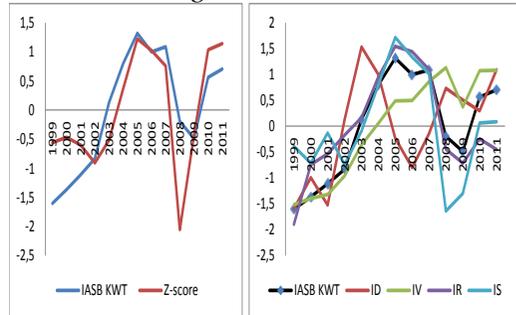


Figure 5 : Jordanie

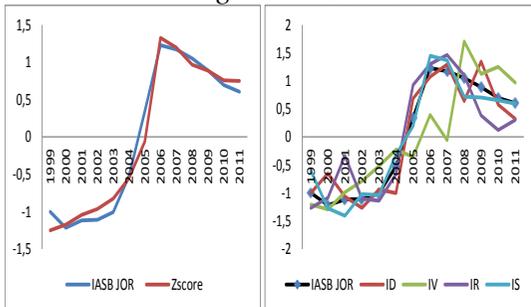


Figure 6 : Liban

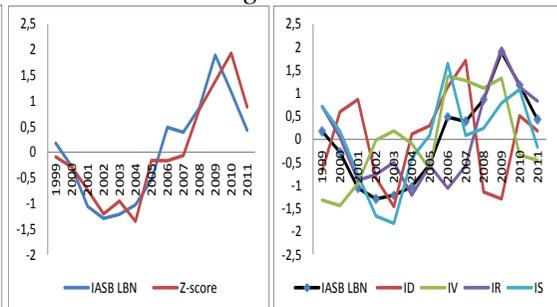


Figure 7 : Maroc

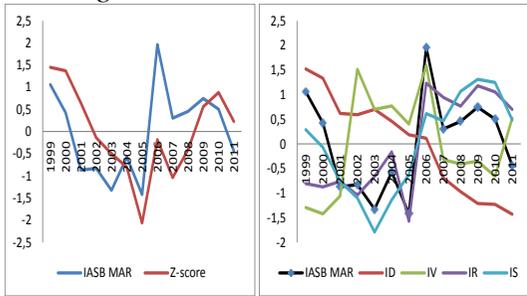


Figure 8 : Tunisie

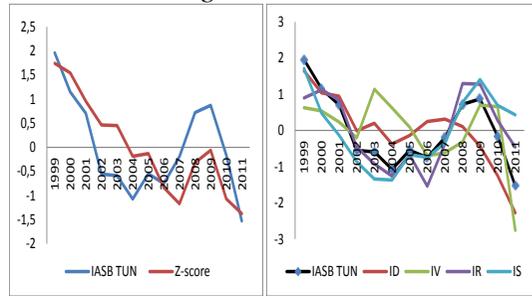


Figure 9 : Egypte

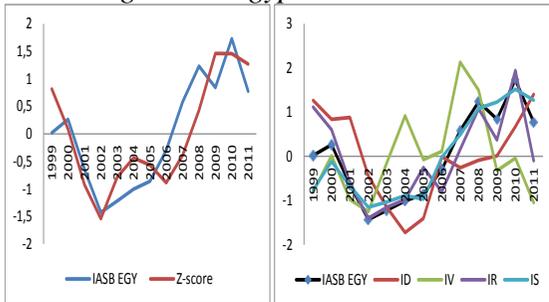
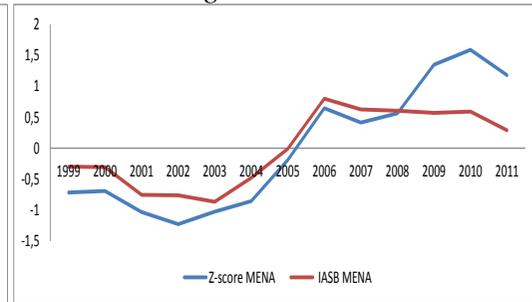


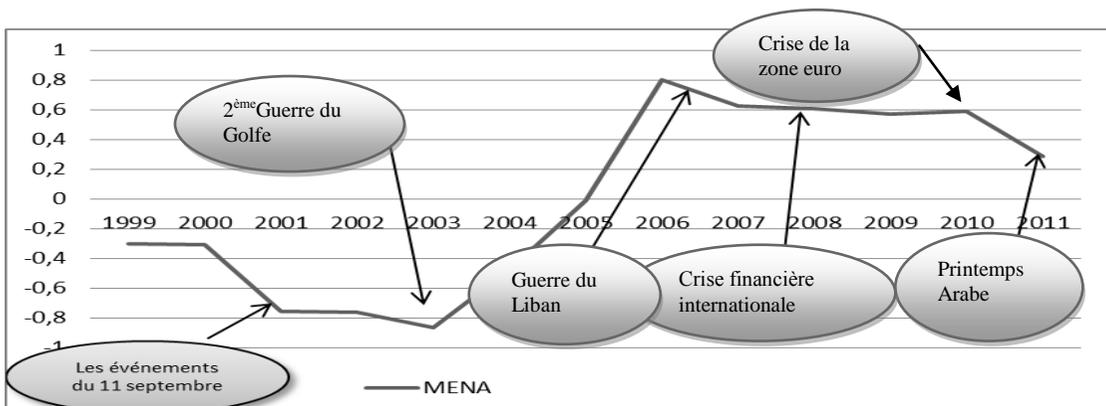
Figure 10 : MENA



### 5. Evolution de la stabilité bancaire dans les pays du MENA et quelques faits majeurs

Le graphique ci-dessous retrace l'évolution de la stabilité bancaire, dans les pays du MENA durant la période 1999-2011, et situe les principaux faits économiques et politiques ayant marqué cette période.

Figure 11. Moyenne de l'évolution de la stabilité bancaire dans les pays du MENA



Source : établi des calculs effectués.

En tant que groupe, les pays de la région MENA semblent être stable. En moyenne, le niveau de stabilité bancaire dans ces pays s'améliore et devient supérieur à sa

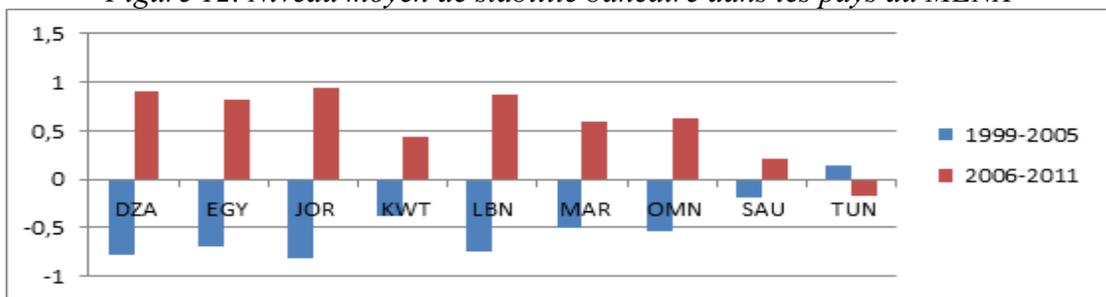
moyenne historique à partir de 2005. En effet, les pays du MENA ont connu une grande évolution pendant cette période.

Néanmoins, ces pays ont été affectés par des chocs de différentes natures. La Figure 11 présente l'évolution de l'indice moyen des pays du MENA. Où, on observe que les variations de l'indice coïncident avec certains faits majeurs. En effet, l'indice affiche une détérioration de la stabilité financière, avant et pendant la deuxième guerre du Golfe, mais aussi en 2006 (Guerre du Liban), et surtout après le déclenchement de la crise des subprimes, puis en 2010 suite à la crise des dettes souveraines en zone euro qui a fortement ralenti la croissance des exportations de biens et services de certains pays de la zone MENA. À ces chocs macroéconomiques s'est ajoutée une onde de choc de nature politique qui a touché plusieurs pays de cette région en 2011. Ces différentes crises ont donc pénalisé leur rythme de croissance, particulièrement celui des pays les plus dépendants de l'activité internationale.

Toutefois, les pays de la région MENA ont mieux supporté la crise financière que d'autres régions plus intégrées sur le plan mondial. Les pays du (CCG) se sont concentrés sur la stabilité du système financier au moyen de politiques monétaires, injection de liquidités ou fourniture de garanties de dépôts. Les réactions dans les autres pays exportateurs de pétrole ont généralement été pro-cycliques, avec une réduction des dépenses publiques. Dans d'autres pays MENA, les responsables politiques se sont efforcés d'atténuer l'impact sur l'économie réelle.

Pour mieux discerner les niveaux de stabilité bancaire des différents pays étudiés, nous avons calculé la moyenne de l'IASB pour chaque pays dans la période (1999-2005) et (2006-2011).

*Figure 12. Niveau moyen de stabilité bancaire dans les pays du MENA*



*Source : établi des calculs effectués.*

La figure 12 résume clairement les conclusions précédentes; en effet, on observe une évolution nette positive de la stabilité bancaire de tous les pays analysés, sur l'échantillon. Ainsi, le niveau moyen de stabilité bancaire durant la période (1999-2005) était inférieur à la moyenne; et devient supérieur à la moyenne pour tous les pays analysés durant la période (2006-2011) sauf pour la Tunisie.

L'Algérie occupe la deuxième position, en termes de stabilité bancaire, durant la période (2006-2011) et la deuxième position d'instabilité durant la période (1999-2005). La Jordanie et la Tunisie prennent respectivement la première et la dernière position en termes de stabilité et d'instabilité bancaire. Nous constatons que les pays ayant les niveaux les plus bas de stabilité bancaire durant la période 2006-2011 ont été les plus touchés par les différentes crises.

De l'analyse qui précède ressort une classification des différents pays étudiés, en termes de stabilité bancaire, qui se décline en trois groupes, selon des niveaux de stabilités : élevé, moyen et faible.

*Tableau 2. Classement des pays du MENA en fonction de l'IASB sur la période 2006-2011*

| Elevé           | Moyen  | Faible          |
|-----------------|--------|-----------------|
| <b>Jordanie</b> | Oman   | Arabie Saoudite |
| <b>Algérie</b>  | Maroc  | Tunisie         |
| <b>Liban</b>    | Koweït |                 |
| <b>Egypte</b>   |        |                 |

*Source : établi des calculs effectués.*

## Conclusion

Cet article développe un indice agrégé de stabilité du système bancaire, construit pour neuf pays du MENA entre les années 1999 et 2011. La technique de l'Analyse en composantes principales est utilisée pour réduire à une seule dimension la base de données, composée de dix-huit indicateurs financiers et macroéconomiques. Cette méthode minimise la perte d'informations et assure que la variance expliquée par l'indice soit maximale.

La première composante est considérée, en elle-même, comme un indice qui conglomère plusieurs aspects de la stabilité financière, et qui se désagrège en quatre indices partiels: sous-indice de développement financier, de vulnérabilité macroéconomique et financière, de profitabilité des banques ainsi qu'un sous-indice de solidité financière.

Cet indice est conçu pour évaluer la stabilité des systèmes financiers, dans la zone MENA, et apprécier leur capacité de résistance à des chocs éventuels, et non à des fins de prévision. Toutefois, les informations tirées de notre indice fournissent, non seulement un repère quantitatif synthétique, pour évaluer la stabilité financière dans la région MENA, mais donnent aussi une idée de la contribution relative de chaque indicateur à la mesure globale de la stabilité et donc à la politique macroéconomique. Cette investigation empirique, nous a permis d'observer les effets rigoureux des réformes mises en œuvre par les pays du MENA pour améliorer la résistance de leurs

systèmes financiers aux chocs. Certains pays disposent d'un taux de liquidité important, due essentiellement aux augmentations des recettes pétrolières.

Au regard des résultats obtenus, il ressort que la situation des banques en Algérie ne s'éloigne pas considérablement de celles observées dans les pays de la région MENA. Il reste, néanmoins, que le secteur bancaire public demeure fragilisé par le niveau des créances non performantes. Il faut noter qu'il ne s'agit pas de crédits récents; mais de crédits distribués dans l'ensemble avant 2007. Bien que le provisionnement de ces crédits constitue une perte pour la communauté, le niveau de provisionnement élevé que les banques publiques ont constitué permet de couvrir une part importante des risques attendus (Rapport de la banque d'Algérie, 2013). En conclusion, on pourrait bien qualifier le secteur bancaire algérien de stable et solide en raison des comparaisons faites avec ceux des autres pays de la région MENA.

D'autre part, l'analyse de l'évolution des indices agrégés de stabilité bancaire construit pour les pays du MENA, ressort le fait que tous les pays aient connu une amélioration du niveau de stabilité bancaire, quoique, la crise financière internationale a eu un impact plus ou moins important sur tous ces pays. Les pays du CCG ont vu la situation de leurs banques se détériorer au moment de la crise, tandis que pour les pays à économie diversifiée, l'effet a été retardé. Cependant, l'effet retardé de la crise internationale, conjugué avec les effets, de la crise de la zone euro en 2010 et les perturbations politiques de la même année, ont causé une dégradation très prononcée du niveau de stabilité bancaire. Quant au système bancaire Algérien, il n'a pas été très touché par la crise financière mondiale du fait de son niveau d'intégration internationale limitée. Les dépôts bancaires sont suffisants pour financer les faibles niveaux du crédit bancaire, quoique, cette stabilité apparente pourrait bien dissimuler des fragilités latentes. En effet, et du fait du soutien continu des pouvoirs publics, la rentabilité sous-jacente serait plus faible que ne le laisseraient penser les indicateurs de solidité financière. Divers risques (dont la volatilité des prix du pétrole et le risque de crédit) devraient être observés de près.

## Références bibliographiques

- Ahmed M. et Towe C. (2010), "Kuwait: Financial System Stability Assessment—Update", IMF Country Report, No. 10/239.
- Al-Jasser M. (2001), « Déséquilibres mondiaux : le point de vue de l'Agence monétaire saoudienne », *Revue de la stabilité financière*, Banque de France.
- Ben Slama Zouari S. (2005), « Evaluation du système bancaire tunisien : Construction d'indice de stress », Université de la Manouba.
- Bouzar C. (2010), « Les conséquences de la crise financière internationale sur les pays du Maghreb », *Les Cahiers du CEDIMES*, Vol. 4, No. 1, pp. 138-159.
- Boyer R., Dehove M. et Plihon D. (2004), « Pourquoi les pouvoirs publics ne peuvent se désintéresser des crises financières », Journées de recherche sur *Les crises financières internationales*, Orléans.
- Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Feyen E. et Levine R. (2013), "Financial Development In 205 Economies, 1960 to 2010", National Bureau of Economic Research, Working Paper 18946, Cambridge.

- Čihák Martin (2007), “Systemic Loss: A Measure of Financial Stability”, *Czech Journal of Economics and Finance*, volume 57, Issue 1–2.
- Dali S. (2013), « Jordanie : les enjeux de la croissance dans un environnement régional tourmenté », *Macroéconomie & Développement*, No. 10, division Analyse macroéconomique et Risque pays, département de la Recherche, AFD).
- Debals D. (2008), « Le secteur financier dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) » Aperçu pour les réunions annuelles 2008.
- Demirgüç-Kunt A. et Detragiache E. (1998), “The Determinants of Banking Crises in Developing and Developed Countries”, *IMF Staff Papers*, 45 No. 1, pp. 81-109.
- Dimitrios P. L. et Angelos T.V. (2013), “A Financial Systemic Stress Index for Greece”, Working Paper Series, no. 1563, Banque Centrale Européenne.
- El Khoury G. (2010), « La résilience des banques libanaises : analyse de certains aspects de la gestion des risques dans le cadre de l'accord de Bâle », Thèse de Doctorat en Sciences Économiques et de Gestion, Université de Liège.
- Hanschel E., Monnin P. (2005), “Measuring and Forecasting Stress in The Banking Sector: Evidence From Switzerland”, *BIS Working Paper*, No. 22.
- Illing M, Liu Y. (2003), “An Index of Financial Stress for Canada”, Document de travail 2003-14, Banque du Canada.
- Ingves S. et Khan M. (2006), “Saudi Arabia: Financial System Stability Assessment”, Including Reports on the Observance of Standards and Codes on the following topics, Monetary and Financial Policy Transparency, Banking Supervision, and Payment Systems, IMF Country Report No. 06/199.
- Ingves S. et Abed G. (2004), “Kuwait: Financial System Stability Assessment”, Including Reports on the Observance of Standards and Codes on the following topics: Banking Supervision, Securities Regulation, Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism, IMF Country Report No. 04/151.
- Ingves S. et Abed G. (2003), « MAROC : Évaluation de la stabilité du système financier », FMI.
- Moore M.K. et Senhadji A.S. (2010), “Oman: Banking Sector Resilience”, IMF Working Paper WP/10/61.
- Mouley S. (2012), “The Role of Monetary Policies and Macroeconomic Convergence in the Development of Financial Systems in South Mediterranean Countries”, MEDPRO Technical Report No. 12, Commission Européenne.
- Nelson W. R., Perli R. (2005), “Selected Indicators of Financial Stability”. *Fourth Joint Central Bank Research Conference, ECB*, In : Gaspar .V, Hartmann .P, et Sleijpen .O, Francfort-sur-le Main, 269-310.
- Sangeetha J. (2012), “Financial Crisis and Omani Commercial Banks: A Performance Review”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 8.
- Schinasi G.J. (2011), “Defining Financial Stability and Establishing a Framework to Safeguard It”, Central Banking, Analysis, and Economic Policies Book Series, In *Financial Stability, Monetary Policy, and Central Banking*, Edition Rodrigo Alfaro, Volume 15, Chapter 3, Pages 029-062, Central Bank of Chile.
- Sgard J. (2002), *L'économie de la panique: faire face aux crises financières*, Paris, La Découverte.
- Towe .C, et Gressani .D, (2014), « Algérie, évaluation de la stabilité du système financier », Rapport du FMI No 14/161 préparé par le département des marchés monétaires et de capitaux.
- Van den End J.W et Tabbæ M. (2005), “Measuring Financial Stability: Applying the Mf Risk Model to the Netherlands”, Working Paper No 30, Banque Nationale des Pays-Bas.
- Viñals J. et Ahmed M. (2012), « Tunisie : Évaluation de la stabilité du système financier », Rapport du FMI No. 12/241.
- Viñals J. et Ahmed M. (2011), “Saudi Arabia: Financial System Stability Assessment—Update”, IMF Country Report, No. 12/92.
- Zeitun R., Benjelloun H. (2013), “The Efficiency of Banks and the Financial Crisis in a Developing Economy: The Case of Jordan”, *Journal of Finance, Accounting and Management*, 4(1), 1-20.

**Annexe**

**Coefficients de pondération selon l'analyse des composantes principales**

| <b>Nomenclature</b>                    | <b>CPI Algérie</b> | <b>CPI Egypt</b> | <b>CPI Jordanie</b> | <b>CPI Koweït</b> | <b>CPI Liban</b> | <b>CPI Maroc</b> | <b>CPI Oman</b> | <b>CPI Arabie saoudite</b> | <b>CPI Tunisie</b> |
|--|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|
| <b>Crédits privés/PIB</b>              | 0,938              | -0,979           | 0,562               | 0,179             | -0,863           | -0,922           | -0,384          | -0,844                     | -0,445             |
| Marge d'intérêt net bancaire           | -0,057             | -0,958           | 0,697               | -0,78             | -0,609           | 0,887            | -0,014          | -0,372                     | 0,241              |
| <b>M 2 / P I B</b>                     | 0,743              | -0,378           | 0,722               | -0,73             | 0,613            | -0,981           | -0,091          | 0,381                      | -0,951             |
| <b>Indicateur de Boone</b>             | -0,758             | -0,36            | 0,167               | 0,589             | -0,234           | -0,41            | -0,726          | -0,691                     | -0,800             |
| <b>Taux d'intérêt réel</b>             | -0,034             | -0,797           | -0,803              | -0,198            | -0,806           | -0,97            | -0,336          | -0,466                     | -0,835             |
| <b>Crédits/ Dépôts</b>                 | 0,886              | -0,813           | 0,092               | 0,907             | -0,474           | -0,108           | -0,667          | -0,348                     | -0,251             |
| Soldé du compte courant/ PIB           | -0,776             | 0,911            | 0,594               | 0,038             | 0,682            | 0,193            | 0,139           | 0,671                      | 0,983              |
| Crédits privés/crédit total            | -0,588             | 0,723            | -0,846              | 0,943             | -0,193           | -0,964           | 0,651           | 0,256                      | 0,105              |
| Charges d'expl/Pt net bancaire         | -0,436             | -0,999           | -0,951              | -0,695            | -0,843           | -0,739           | -0,741          | -0,749                     | -0,475             |
| Rendement bancaire sur les actifs      | 0,941              | 0,999            | 0,741               | 0,134             | 0,804            | 0,952            | 0,926           | 0,454                      | 0,576              |
| Rendement bancaire sur les CP          | 0,855              | 0,999            | 0,337               | 0,032             | 0,537            | 0,659            | 0,891           | 0,299                      | 0,273              |
| Capital bancaire/Actif total           | —                  | 0,626            | 0,959               | 0,62              | 0,447            | 0,719            | 0,598           | 0,548                      | —                  |
| Capital régl/ actifs pond en f risques | 0,946              | 0,851            | 0,442               | 0,657             | 0,719            | 0,683            | 0,025           | 0,712                      | 0,179              |
| Prêts non performants/total prêts      | -0,568             | -0,726           | -0,925              | -0,706            | -0,725           | -0,932           | -0,683          | -0,920                     | -0,771             |
| Provisions p prêts non productifs      | 0,190              | 0,891            | 0,605               | 0,43              | 0,44             | 0,914            | 0,745           | 0,478                      | 0,552              |
| Actifs liquides/ dépôts                | 0,812              | 0,999            | 0,859               | 0,81              | 0,509            | 0,928            | 0,609           | 0,908                      | 0,124              |
| Crédits au gouv et E pub /PIB          | -0,772             | -0,561           | 0,823               | -0,97             | 0,723            | -0,953           | -0,867          | -0,782                     | -0,085             |
| <b>Z-score bancaire</b>                | 0,902              | 0,999            | 0,98                | 0,566             | 0,946            | 0,982            | 0,928           | 0,854                      | 0,914              |



## Capital humain et développement agricole dans les pays de la communauté économique et monétaire d'Afrique centrale

Gérard TCHOUASSI

Université de Yaoundé II, Cameroun  
tchouassigerard@yahoo.fr

### Résumé

L'objectif de ce chapitre est de montrer l'impact du capital humain particulièrement de la formation des populations rurales sur le développement agricole dans les pays de la CEMAC. Pour atteindre cet objectif, une approche économétrique est utilisée avec des données de panel. Le test de Hausman a permis de choisir le modèle avec effets fixes comme consistant. Les résultats obtenus montrent une corrélation positive entre le développement agricole et les variables explicatives. Le coefficient de détermination ( $R^2$ ) obtenu est de 0.7061 et tend vers 1 pour le modèle avec effets fixes. Ce qui traduit une forte corrélation. Une hausse de la population agricole (rurale) de 1% se traduit par une augmentation de la production agricole de 2.97. Ce qui indique que le secteur de l'agriculture a encore besoin d'une main-d'œuvre abondante et qualifiée pour son développement dans les pays de la communauté économique et monétaire d'Afrique centrale.

### Mots-clés

capital humain, formations, populations rurales, infrastructures, développement agricole, croissance endogène.

### Abstract

The objective of this chapter is to show the impact of human capital and particularly of building rural population capacities on agricultural development in the CEMAC countries. To achieve this, an econometric approach is used with panel data. The Hausman test has choose the model with fixed effects as consistent. The results show positive relations hip between agricultural development and the explanatory variables. The coefficient of determination ( $R^2$ ) obtained were 0.7061 and tend to 1 for the model with fixed effects. These results reflect a strong correlation. An increase of the agricultural population of 1% results in an increase in agricultural output of 2.97. This indicates that agriculture still requires a large workforce and qualified for its development in the CEMAC countries.

### Key words

human capital, capacities, rural populations, infrastructures, agricultural development, endogenous growth.

### Classification JEL

R 14.

## 1. Introduction

Au 21<sup>ème</sup> siècle, l'agriculture reste un instrument fondamental du développement durable et de la réduction de la pauvreté. Les trois quarts des habitants pauvres des pays en développement sont des ruraux - 2,1 milliards d'individus ont moins de deux dollars et, dans le cas de 880

millions d'entre eux ont moins d'un dollar par jour pour vivre - et la plupart tirent leur subsistance de l'agriculture (Banque mondiale, 2008). La solution consiste-t-elle à ralentir ou à ignorer le développement agricole ? Non, mais à rechercher des systèmes de production plus viables. L'éducation des populations rurales et le développement de l'agriculture doivent impérativement être considérées, dans la plupart des pays africains et en particulier les plus pauvres, comme les secteurs prioritaires pour réaliser à la fois les objectifs d'éducation pour tous (EPT) et les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) visant à réduire la faim et la pauvreté. Le développement de ces secteurs contribuera largement à atteindre les autres objectifs du Millénaire. Pour être durable, le développement agricole doit toutefois être soutenu par des initiatives de développement plus larges en zone rurale et dans d'autres secteurs économiques (FAO, 2006). Ces messages de la Banque mondiale et de la FAO montrent l'importance d'une politique agricole commune dans les pays africains. Cette politique agricole commune a été formulée, reconnue et appliquée depuis longtemps dans plusieurs pays et régions du monde.

Le développement agricole, autrefois dénommée la vulgarisation agricole, recouvre principalement des programmes de recherche appliquée à l'agriculture ainsi que la diffusion des connaissances tirées de ces recherches par des informations, des formations et des conseils donnés aux agriculteurs. Le développement agricole mobilise dans chaque pays d'Afrique subsaharienne non seulement des ingénieurs et des techniciens mais aussi des propriétaires fonciers, des fermiers, des entrepreneurs agricoles, des collecteurs et distributeurs d'intrants et d'extrants, des intermédiaires, des courtiers, des échangistes et des *traders* des produits agricoles qui apportent leur concours au développement de l'agriculture. Ceux-ci peuvent aussi promouvoir des modèles de développement particuliers en insistant plus ou moins sur l'augmentation des rendements ou la préservation de l'environnement ou contribuer à l'application de la politique agricole. L'orientation des programmes de développement agricole a ainsi toujours été en Afrique centrale un enjeu majeur pour les Etats, les syndicats d'exploitants agricoles ou les organisations paysannes. Le développement agricole est assuré par de nombreux organismes de nature variée qui bénéficient de ressources publiques et privées de diverses origines (subventions de l'Etat ou des collectivités territoriales, taxes affectées, entre autres). Parmi ces organismes, figurent notamment les chambres d'agriculture, les chambres de commerce, d'industrie et de l'artisanat, les instituts d'apprentissages et de formations aux techniques agricoles propres à chaque filière qui sont les principaux bénéficiaires des aides et d'appuis au développement agricole.

Le développement agricole est ainsi un processus général de transformation de l'agriculture, dans les différentes régions du monde et à différentes époques de l'histoire. Ces transformations de l'agriculture peuvent être orientées par des politiques publiques, appelées politiques de développement agricole, ou par l'intervention de différents types d'acteurs (ONG, bailleurs de fonds internationaux), qui financent et mettent en place des projets de développement agricole, qui sont des interventions ponctuelles, destinées à orienter le développement agricole dans un sens voulu. Le développement agricole représente l'ensemble des politiques publiques et des projets destinés à infléchir et à orienter la croissance agricole. Les projets de développement agricole sont des interventions, limitées dans le temps et dans l'espace, qui visent à améliorer l'agriculture d'une région dans le sens de l'intérêt commun (Dufumier, 1996).

La modernisation de l'agriculture dans la zone CEMAC s'appuie sur la recherche, le progrès technique et technologique, l'apprentissage, la formation et la vulgarisation. Les infrastructures économiques et sociales dont le monde rural et agricole a besoin pour se moderniser sont entre autres : les routes, les ponts, les aménagements des pistes de collectes, mais aussi des écoles, des systèmes de formation et d'apprentissage aux nouvelles techniques agricoles, les centres de santé, l'accès à l'eau potable, etc. Les besoins de financement afférents portent sur des volumes importants. Ces financements sont assurés à travers des fonds spécifiques (fonds de développement local) alimentés par différentes sources (budget public, subventions, co-financement, éventuellement le crédit). Le concept de développement appliqué à l'agriculture reste au cœur des mutations du monde rural et agricole depuis la seconde guerre mondiale avec deux finalités : d'une part l'autosuffisance alimentaire avec son corollaire, la croissance de la production et de la productivité agricole et d'autre part l'amélioration des conditions de vie et de revenus du monde agricole et paysan.

La théorie économique révèle ainsi une pluralité d'approches en ce qui concerne la relation entre la formation des populations rurales et le développement agricole. Ces approches qui se présentent en termes de stocks de ressources, comme des capitaux publics, comme des facteurs de circulation des produits, et en termes de surplus se distinguent selon le statut qu'elles confèrent aux infrastructures (Collétis et Meunier, 2000). A la question de savoir s'il existe une relation simultanée entre les populations et le développement agricole, la théorie et les faits économiques répondent par la négative. Ce papier cherche à répondre à la question suivante : Y a-t-il une corrélation entre les populations rurales et le développement agricole dans les pays de la communauté économique et monétaire d'Afrique centrale ? L'objectif de cette recherche est de montrer l'impact de la formation des populations rurales sur le développement agricole dans la CEMAC. Pour atteindre cet objectif, une approche économétrique est utilisée avec des données de panel. Le reste du chapitre est organisé comme suit. La section 2 passe en revue la littérature sur la question. La section 3 présente l'analyse des impacts de la formation des populations rurales sur le développement agricole en CEMAC, et enfin la dernière section conclue.

## **2. Revue de la littérature**

La littérature séminale sur le développement a considéré que dans le processus de transformation économique, l'agriculture avait un rôle de soutien aux secteurs industriels qui assurait un approvisionnement en produits alimentaires bon marché pour les ouvriers dans les secteurs industriels (Lewis, 1954). Depuis les années 1960 un rôle plus actif de l'agriculture comme force d'entraînement de la croissance économique globale a été reconnu et souligné (Johnston et Mellor, 1961 ; Schultz, 1964 ; Mellor, 1966). La réflexion théorique sur les sources de la croissance économique a connu un important renouveau ces dernières années. En effet, l'analyse reposait sur le modèle néoclassique standard (Ramsay<sup>1</sup>-Solow) fondé sur l'hypothèse de rendements décroissants du capital. Ce modèle suggérait que le taux de croissance de long terme d'une économie était déterminé de façon exogène par le rythme du progrès technique et de la dynamique démographique.

---

<sup>1</sup> L'article de F. P Ramsay (1928), « A Mathematical Theory of Saving » occupe une place importante dans la théorie économique. C'est en fait l'épine dorsale des modèles macroéconomiques d'inspiration néoclassique.

Dans cette perspective théorique, les politiques budgétaires ne modifient le taux de croissance de l'économie qu'au cours de sa transition vers l'équilibre de long terme. La stimulation de l'activité par des politiques expansionnistes n'est alors que temporaire, indépendante de l'équilibre à long terme de l'économie. Les premiers modèles néoclassiques ignoraient donc l'interaction non seulement entre la croissance économique et les politiques publiques, mais aussi entre l'accumulation du capital et le progrès technique. La décroissance des rendements constitue, en effet, une hypothèse fondamentale de la conception néoclassique du marché, comme une simplification mathématique à la modélisation jusque dans les années 1980 (Bernard et Garcia, 1997 ; Krugman, 1994). C'est avec Romer (1986) et Lucas (1988) qu'une nouvelle approche - la théorie de la croissance endogène - a pu développer des modèles de croissance comportant des rendements croissants et souligner dans ce contexte le rôle de la politique économique.

Ces nouveaux modèles permettent de comprendre dans un cadre formalisé ce que l'intuition et la pratique considéraient déjà comme un fait acquis, à savoir la façon dont un surcroît d'investissement peut durablement modifier le sentier de croissance d'une économie. Plusieurs nouveaux courants de recherches ont complété cette approche formelle en développant des analyses micro et macro-économiques de différents modes d'investissement : éducation, recherches et développement (R&D). La perspective tracée par Romer (1986) et Lucas (1988) a redonné à ces dernières toute leur place dans la politique économique des Etats. Conformément aux théories de la croissance endogène, l'une des conclusions les plus robustes et les plus récurrentes des travaux empiriques est bien que l'investissement dans la formation du capital humain a un impact macroéconomique important sur les taux de croissance des pays à long terme. Plusieurs revues de la littérature économétrique soulignent l'existence de ce consensus parmi les chercheurs (Temple, 1999 ; Pot, 2000 ; Willoughby, 2003).

L'économie de la communauté économique et monétaire d'Afrique centrale, soutenue par des productions pétrolières et minières, telles le pétrole, le gaz, l'uranium, l'aluminium, la bauxite, le fer, le diamant et l'or dépend à près de 80% du secteur rural, notamment l'agriculture (cacao, café, tabac, coton, banane, arachide, oignons, céréales, légumineuses, tubercules, fruits divers) et l'élevage (animaux essentiellement exportés sur pieds, viande, cuirs et peaux). Les chiffres de la FAO (2006) montre que plus de 3% de la population d'Afrique subsaharienne, soit un peu plus de 200 millions de personnes, est sous-alimentée, dont plus de 60% dans des pays en conflit. La sous-alimentation chronique sévit dans toute la région mais ces quinze dernières années le nombre de malnutris a principalement augmenté dans les pays en conflit - souvent bien pourvus en ressources minérales - alors qu'ailleurs on constate une amélioration générale, quoique irrégulière et lente. De façon générale, l'Afrique subsaharienne et particulièrement la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale reste fréquemment exposée à la famine et aux crises alimentaires (voir celle de 2008 et les pays concernés comme le Cameroun), aisément déclenchées par la moindre sécheresse, l'inondation, l'invasion de ravageurs, la récession économique ou la situation des conflits armés ou non armés. L'Afrique subsaharienne est la seule région du monde où l'on prévoit une aggravation du problème de la faim au cours des vingt cinq prochaines années si des mesures radicales ne sont pas prises pour instaurer la paix, améliorer la gouvernance et atteindre le niveau de développement économique nécessaire pour inverser la tendance actuelle.

Selon Pinstrup-Andersen et Shimokawa (2007) l'agriculture constitue le noyau de l'économie dans la plupart des pays à faible revenu dont les pays de la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale. Dans les pays africains pauvres fortement endettés, le secteur agricole a engendré 33% du produit intérieur brut (PIB) et 52% des exportations totales de marchandises en 2002 (World Bank, 2005). Le secteur a représenté environ 60% des emplois dans les pays à faible revenu en 1995. Même en Asie de l'Est et Pacifique, où la croissance économique a été rapide, le secteur agricole a compté pour 46% de l'emploi, produit 16% du PIB, et était à l'origine de 10% des exportations totales de marchandises en 2000. Une telle prédominance économique de l'agriculture démontre l'importance du développement agricole pour la croissance économique et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement. De plus, bien que la contribution relative de l'agriculture à la croissance économique diminue au fur et à mesure du développement économique, le développement agricole fournit une base pour cette croissance à la fois dans les secteurs agricole et non agricole. Pratiquement, chacun des pays à haut et à moyen revenu, à l'exception des cités-nations telles que Singapour et Dubaï, est passé par une période de développement où la croissance agricole était importante pour stimuler la croissance de l'économie dans son ensemble et la réduction de la pauvreté. Les pays de la CEMAC à faible revenu et à secteur agricole non performante ont généralement une économie stagnante. D'ailleurs, les efforts permettant de passer directement à la modernisation de l'industrie sans prêter assez d'attention au développement agricole aux premiers stades du développement tendent à avoir comme conséquence une croissance économique lente et une faible réduction de la pauvreté (Rottso et Torvik, 2003 ; Gulati, Fan et Dalafi, 2005).

Dans la zone CEMAC, divers facteurs entravent l'accès des ménages aux ressources alimentaires : incapacité des pays à engendrer les ressources nécessaires pour canaliser l'importation de produits vivriers, niveau de pauvreté élevé et en constante augmentation (50% en 2003) dû à une dépendance excessive vis-à-vis de l'agriculture de subsistance non mécanisée, accès limité aux emplois non agricoles, développement timide de la logistique urbaine et répartition faussée des revenus. Par ailleurs, en raison de déficiences en matière d'infrastructures, de logistique de transport et commerciales, les denrées agricoles n'atteignent pas ceux qui en ont le plus besoin ou bien leur parviennent à des prix extrêmement élevés. La circulation des produits alimentaires à travers des corridors d'échanges créés dans des marchés transfrontaliers a en outre été perturbée par des conflits entre pays voisins avec la fermeture des frontières. Par ailleurs, une grande partie de l'agriculture de subsistance et de semi-subsistance a été réalisée grâce à l'adoption d'une nouvelle technologie, à des investissements dans l'infrastructure et les marchés ruraux et à la conception et l'exécution de politiques appropriées. Ce changement a permis un accroissement de la productivité de la terre et du travail, une augmentation des revenus des agriculteurs et des ouvriers agricoles, et un meilleur pouvoir d'achat des consommateurs. Les prix bas de denrées alimentaires rendus possibles par des coûts unitaires de production plus faibles ont contribué à des salaires plus bas dans les secteurs non agricoles tout en facilitant ainsi la croissance industrielle. La croissance agricole contribue également à l'activité économique via les inputs, les intrants, la transformation, la distribution et l'industrie de stockage, produisant des effets multiplicateurs au-delà de l'agriculture. En outre, des revenus agricoles plus élevés induisent une élévation de la demande des marchandises et des services produits dans d'autres secteurs (Hazell et Röell, 1983).

C'est ainsi que la taille du multiplicateur varie spatialement et temporellement, reflétant des différences dans les modes de consommation, d'investissement et d'épargne. Mellor (1976) trouve que les effets multiplicateurs deviennent plus grands lorsque la productivité parmi de petites entreprises agricoles dans une économie rurale des pays asiatiques augmente de manière significative. Un certain nombre de recherches empiriques (Hazell et Röell, 1983 ; Haggblade, Hammer et Hazell, 1991 ; Delgado et al., 1998 ; Fan, Hazell et Thorat, 2000 ; Fan, Zhang et Zhang, 2002) ont pu conclure que les effets multiplicateurs de la croissance agricole sont habituellement supérieurs à 2. Les ménages agricoles de petite et moyenne taille ont typiquement des structures de dépenses plus favorables à la promotion de la croissance de l'économie non agricole au niveau local incluant les villes rurales. Ceci dans la mesure où ces ménages dépensent des parts plus grandes de revenu en biens et services non échangés ruraux, lesquels sont aussi généralement plus intensifs en main-d'œuvre (Hazell et Röell, 1983).

Dans une recherche portant sur quatre pays africains, Delgado et al. (1998) estiment le multiplicateur de revenu à environ 2,5. Ce qui signifie que chaque dollar additionnel de revenu agricole engendre environ 2,5 dollars de croissance dans l'économie d'une manière globale. Dans les économies plus ouvertes d'Asie, où le riz était plus échangeable que la plupart des aliments de base africains et les prix locaux reflétant mieux les prix frontières, les effets multiplicateurs étaient de près de 2 aux premiers stades de la modernisation agricole, alors que les gains de productivité étaient plus rapides. En utilisant des données pour 62 pays en développement sur la période 1960-1990, Gollin, Parente et Rogerson (2002) montrent que la croissance agricole explique 54%, la croissance non agricole 17 %, et les modifications sectorielles 29% de la croissance du PIB par travailleur. Le développement agricole a un potentiel significatif permettant de contribuer au processus de réduction de la pauvreté à l'échelle nationale, par des effets directs sur les revenus agricoles et l'emploi et des effets indirects sur la croissance économique globale, aussi bien que son impact sur les prix des denrées alimentaires. Un certain nombre de recherches ont trouvé une corrélation positive entre la croissance agricole et la réduction de la pauvreté (Byerlee, Diao et Jackson, 2005). Ces analyses montrent empiriquement que les populations pauvres tendent à bénéficier plus de la croissance économique provenant des secteurs agricoles que de la croissance provenant des secteurs industriels ou des services (Ravallion et Datt, 1996 ; Ravallion et Chen, 2004 ; Timmer, 2002, 2005). En outre, en utilisant des données sur l'Inde pour 1951-1990, Ravallion et Datt (1996) montrent que la croissance rurale par le développement agricole réduit la pauvreté non seulement dans les zones rurales mais également dans les zones urbaines et par conséquent a un effet significatif et positif sur la réduction nationale de la pauvreté.

Plusieurs autres recherches indiquent que l'élasticité de la réduction de la pauvreté par rapport à la productivité agricole est significative, positive et plus élevée que l'élasticité en ce qui concerne la productivité dans d'autres secteurs, particulièrement pendant les premières phases du développement. Thirtle, Lin et Piesse (2003) estiment l'élasticité de la réduction du nombre de personnes vivant avec moins de 1 dollar par jour par rapport à la croissance de la productivité agricole en utilisant des données de 59 pays de 1985-1995. D'après leurs résultats, l'élasticité était de 0,72 en Afrique (73% de l'impact total de l'augmentation du PIB par tête) et de 0,48 en Asie (67% de l'impact total). En utilisant des données au niveau des Etats pour l'Inde et sur la période 1957-1991, Datt et Ravallion (1998) estiment l'élasticité par rapport à la valeur ajoutée agricole par hectare. Leurs évaluations sont de 0,38 pour l'incidence de la pauvreté, 0,55 pour la profondeur de la pauvreté, et 0.80 pour le carré de la profondeur de la pauvreté. Un nombre croissant de recherches se sont interrogées sur l'effet

de la croissance agricole sur la réduction de la pauvreté à la suite des nombreux échecs des investissements antérieurs dans le cadre de stratégies de développement basées sur l'agriculture, de la plus grande reconnaissance de l'importance des activités non agricoles dans les moyens d'existence des populations rurales, et des difficultés accrues dans l'environnement global pour soutenir la croissance agricole pro-pauvre (Dorward et al., 2004a). En dépit de la contribution potentielle significative de la croissance agricole au développement économique global, une combinaison des défaillances de marché et de pauvres environnements politiques dans beaucoup de pays en développement a conduit aux échecs des stratégies de développement basées sur l'agriculture. De plus, le refus de libéraliser le commerce agricole ou de réduire les subventions agricoles nationales dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques se traduit par des prix bas sur le marché mondial des produits agricoles. Ce qui rend l'agriculture moins profitable pour les pays en développement, réduisant les investissements publics et privés dans l'agriculture. La question n'est ainsi pas de savoir si la croissance agricole est essentielle pour une croissance économique rapide et la réduction de la pauvreté dans les pays de la CEMAC pauvres. Mais si ces pays, leur politique internationale et leur environnement commercial créent un espace permettant de faire ainsi. Ce qui nécessiterait la libéralisation commerciale, des politiques économiques appropriées, des investissements dans la recherche et les technologies agricoles innovantes, la construction des infrastructures rurales et agricoles suffisantes et des marchés intérieurs, transfrontaliers et sous-régionaux intégrés qui fonctionnent bien.

Y a-t-il peu ou pas d'autres candidats avec le même potentiel pouvant porter massivement la croissance pro-pauvre ? En effet, l'agriculture demeure un élément critique dans les efforts en vue de favoriser une croissance à base large et la réduction de la pauvreté, malgré les différents échecs de politiques agricoles dans les pays de la CEMAC. Plusieurs travaux récents (Diao et al., 2006 ; Dorward et al., 2004a, 2004b ; Kydd et al., 2004) mettent un point d'honneur sur l'importance du développement institutionnel. L'environnement institutionnel constitue le socle juridique permettant de surmonter les difficultés inhérentes à la croissance favorable au pauvre. Un des documents techniques pour le Sommet mondial sur l'alimentation de 1996, a conclu que : « les routes, la fourniture d'électricité, les télécommunications, et d'autres services d'infrastructures sont limités dans toutes les zones rurales, bien qu'ils soient d'importance cruciale pour stimuler l'investissement agricole et la croissance » (FAO, 1996). Le document a soutenu s'agissant des infrastructures que de « meilleures communications sont une exigence majeure. Elles réduisent les coûts de transport, augmentent la concurrence, réduisent les marges commerciales et, de cette façon, peuvent directement améliorer les revenus agricoles et les opportunités d'investissements pour le privé » (FAO, 1996). Ces conclusions sont confortées par plusieurs travaux empiriques sur les infrastructures dans les pays en développement (Antle, 1984 ; Binswanger, Khandker et Rosenzweig, 1993 ; Fan, Hazell et Thorat, 2000 ; Mundlak, Larson et Butzer, 2002 ; Fan, Zhang et Zhang, 2002 ; Fan et Zhang, 2004). Ces travaux démontrent que l'investissement en infrastructures est essentiel pour augmenter l'accès des entrepreneurs agricoles aux marchés d'intrants et de produits, stimuler l'économie non agricole rurale et pour vitaliser les agglomérations, les centres urbains et les villes des zones rurales, accroître la demande du consommateur dans les zones rurales, et faciliter l'intégration des zones rurales moins favorisées dans les économies nationales, sous-régionales et internationales.

Par ailleurs, sur la base des données de 44 pays en développement de trois régions (Afrique, Asie et Amérique latine), Thirtle, Lin et Piesse (2003) mettent en évidence des rendements élevés en termes de recherches et de technologies agricoles innovantes. Ils constatent que l'Asie (12 pays) affiche le rendement annuel le plus élevé (31%), suivie par l'Afrique 22% avec 18 pays, et l'Amérique latine 6% avec 13 pays. Fan, Zhang et Zhang (2002) et Fan, Zhang et Rao (2004) ont constaté que la dépense publique pour la recherche et les technologies agricoles innovantes a amélioré sensiblement la production agricole. Ils trouvent des rendements marginaux de 9,54 yuans par yuan dépensé en Chine (1997) et de 12,1 shillings par shilling dépensé en Ouganda (1992-1999).

Est-il question d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population de la CEMAC en produits végétaux et augmenter le volume et les recettes d'exportation agricole ? Accroître les niveaux de production vivrière en minimisant les coûts de production tout en adaptant les systèmes de production au contexte socio-économique et assurer l'émergence des filières végétales porteuses en vue d'accroître l'entrée de devises dans le pays. Les objectifs quantitatifs de production et de productivité agricoles tiennent-ils compte des accroissements de rendement ou de production enregistrés suite aux actions engagées ces dernières années et qui ont permis d'atteindre des résultats satisfaisants entre 2008 et 2009. De plus, les actions envisagées portant davantage sur les améliorations de la fertilité des sols, les apports d'intrants, les apports de connaissances techniques et scientifiques nouvelles agricoles, les aménagements des infrastructures agricoles, la mécanisation de l'agriculture, entre autres, participent au processus d'investissement partenarial dans le domaine agricole.

Les opportunités de former des partenariats public/privé pour améliorer la sécurité alimentaire en Afrique centrale n'ont jamais été aussi favorables. Mais lorsque le secteur privé s'allie avec les gouvernements et la société civile pour se focaliser sur les causes à long terme de la faim et de la malnutrition, l'urgence d'aujourd'hui devient le triomphe de demain. Le partenariat public/privé est un mode de financement par lequel une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant au service public. Le partenaire privé reçoit en contrepartie un paiement du partenaire public et/ou des usagers du service qu'il gère. Ce mode de financement est présent dans de nombreux pays, développés ou en développement, sous des formes variées (Lyonnet du Moutier, 2006 ; Massey et Pyper, 2005 ; Mörice Kim, 2009). Les dirigeants industriels ont en plus reconnu que l'agriculture a repris sa place sur les agendas nationaux, sous-régionaux et internationaux et que l'accroissement de la productivité agricole en zone CEMAC, où les rendements céréaliers atteignent moins d'un quart de la moyenne mondiale, est essentiel pour assurer la sécurité alimentaire du globe.

S'agissant de l'investissement dans le développement des filières, il est question d'élaborer dans la communauté économique et monétaire d'Afrique centrale une cartographie des unités de productions agricoles ; de promouvoir le développement des filières porteuses par la diversification et l'intensification des productions de maïs, de riz, de manioc, de cultures maraichères, d'ananas, et de palmier à huile ; de renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à travers un accroissement de la compétitivité des produits vivriers de grande consommation, pour assurer un niveau de prix des produits alimentaires équitable pour les acteurs, tout en réduisant la facture alimentaire ; de promouvoir la transformation des produits agricoles (ananas, graines de palmier, manioc, maïs) et la conquête des nouveaux marchés, la transparence des transactions et le respect des normes et de la traçabilité des produits. Plus

précisément, développer la filière maïs permet d'atteindre la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Aussi développer la filière riz permet d'assurer la sécurité alimentaire et la réduction des factures alimentaires. Puis développer la filière ananas favorise la diversification des produits agricoles, l'augmentation de valeur ajoutée et l'accroissement des revenus. Enfin développer la filière cultures maraîchères assure la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'agriculture urbaine et périurbaine, et l'emploi.

Pratiquement, l'investissement dans le développement de la mécanisation agricole des pays de la CEMAC, consiste à l'introduction progressive dans certains pays de la sous-région de l'utilisation des machines qui intègre le développement de la culture attelée, la mécanisation légère (utilisation de motoculteurs et de petits tracteurs) pour atteindre la pleine motorisation : l'introduction massive de tracteurs et de toute la chaîne de machines agricoles. L'objectif est de porter le taux de mécanisation des opérations agricoles qui était d'environ 1% en 2006 à au moins 20% à l'horizon 2035. L'introduction de cette mécanisation agricole se fait sur la base de nouvelles technologies adaptées aux besoins des différentes filières agricoles à travers des partenariats public/privé. Les principales actions à mener portent essentiellement sur : l'adaptation des machines agricoles aux caractéristiques physiques des sols des différentes zones agro écologiques de la CEMAC ; la création d'un cadre favorable à l'accès des acteurs du secteur agricole aux machines de production, de transformation, de conservation et de commercialisation des produits agricoles et agro alimentaires. Aussi des actions portent sur la garantie de l'entretien et du renouvellement des machines agricoles ; la garantie du financement de l'approvisionnement des machines agricoles ; et la création des conditions favorables à la gestion durables des machines agricoles par les acteurs et le secteur privé.

L'agriculture représente deux tiers de l'emploi au sein des Communautés Economiques Régionales et un tiers de leur PIB (Savado, 2009). L'agriculture doit donc jouer à plusieurs niveaux. C'est d'abord une source de satisfaction des besoins alimentaires de la population. Ensuite elle doit servir de canal de transmission avec les autres secteurs de l'économie. Enfin elle doit contribuer à la hausse des revenus des populations urbaines et rurales et donc à la lutte contre la pauvreté pécuniaire et non monétaire. Ainsi les politiques agricoles peuvent se mener au niveau national, sous-régional ou communautaire. La CEDEAO et la CEMAC ont chacune formulé une politique agricole communautaire. La CEMAC a développé et adopté en 1999 des stratégies agricoles communes des Etats membres. Le principe clé d'une politique communautaire est celui de la subsidiarité qui exige que ne soient considérées au niveau communautaire que les questions qui ne peuvent être traitées de manière adéquate par chaque pays pris isolément. Autrement dit, la politique agricole de l'union vise à exploiter les complémentarités agricoles entre Etats. La CEDEAO a aussi formulé et adopté en 2005 une politique agricole au niveau communautaire dénommée la Politique Agricole de l'Union (PAU) dont l'objectif est le développement de l'agriculture au sein de chaque pays membre, en utilisant les synergies entre les politiques nationales et régionales. L'objectif d'une politique agricole de l'union est de contribuer durablement à la satisfaction des besoins alimentaires de la population, au développement économique et social des Etats membres et à la réduction de la pauvreté en milieu rural. Cet objectif se décline en trois objectifs spécifiques : réaliser la sécurité alimentaire, en réduisant la dépendance alimentaire et en améliorant le fonctionnement des marchés des produits agricoles ; accroître la productivité et la production de l'agriculture sur une base durable ; améliorer les conditions de vie des producteurs, en développant l'économie rurale et en revalorisant leur revenu et leur statut social. Comme dans le cas de toute politique supranationale, la politique agricole de l'union

s'articule autour de principes qui lui assurent une valeur ajoutée par rapport aux politiques nationales des différents états qui composent l'union.

Le développement des systèmes de transports et l'investissement dans les autres infrastructures de formation agricoles et non agricoles occupe une place de choix dans la politique agricole ou dans la stratégie agricole commune de la CEMAC. En effet, le retour de la croissance exige en outre l'accroissement des investissements dans les infrastructures de base en milieu rural. L'agriculture a besoin d'infrastructures adéquates et fonctionnelles pour pouvoir être compétitive : réduction des coûts de distribution, facilitation de l'acheminement des produits sur les marchés ruraux et urbains, dispositions éventuelles d'entrepôts de stockage, intégration des marchés nationaux, transfrontaliers, sous-régionaux et internationaux, et des corridors d'échanges. Parallèlement, les agro-industries ont besoin d'infrastructures énergétiques essentielles à leur développement : réseau d'eau et d'électricité à grande capacité. Par ailleurs, les réseaux d'informations (à travers les NTIC et particulièrement internet et le téléphone mobile) sont cruciaux pour fournir à temps réels aux agriculteurs (ruraux et urbains) et aux agro-industriels des informations sur les nouvelles techniques et technologies, la production, les produits, le marché et le prix.

En outre, les infrastructures hydrologiques sont un préalable à l'irrigation et à la production d'énergie hydroélectrique. Pour la mise en œuvre du programme de la stratégie agricole commune par exemple, la CEMAC devrait valoriser les principaux couloirs de transport pour déterminer les lieux de production et de transformation des produits afin de pouvoir atteindre ou accéder aux marchés de manière compétitive. De ce fait, la priorité doit être accordée au développement des infrastructures de formation des populations rurales afin d'améliorer l'accès aux lieux de production agricole, aux marchés, aux entrepôts et aux structures de conditionnement des produits agricoles ainsi qu'aux réseaux d'approvisionnement en intrants. Ce qui favorisera l'amélioration de la chaîne de valeur des produits. Ceci permet aux producteurs de participer aux échanges nationaux, transfrontaliers, sous-régionaux, internationaux et d'induire ainsi l'accroissement de la productivité et de la compétitivité de la production agricole locale.

### **3. Impacts de la formation des populations rurales sur le développement agricole en CEMAC**

Analyser les impacts de la formation des populations rurales sur le développement agricoles dans la zone CEMAC revient à présenter d'une part la méthodologie de la recherche (variables, méthode et sources de données) et d'autre part les résultats et la discussion y relative.

#### ***3.1. Méthodologie : variables, méthode, modèle et données***

La variable dépendante est la production agricole. Comme variables indépendantes nous avons : la population agricole (qui représente le nombre de personne dont l'activité principale est l'agriculture), la qualité des ports [dont les valeurs varient entre 1 (pour extrêmement sous développée) et 7 (pour bien développé et respectant les normes internationales)], le kilomètre de routes qui représentent la longueur totale de voies bitumées, les dépenses de santé, la production d'eau, le taux d'inflation, la surface de terre cultivée, la quantité d'engrais

chimiques, la force total du travail (population employée dans toute l'économie), la quantité de céréale produite, la quantité de biens transportés par train et enfin la longueur totale voies ferrés. Pour effectuer la régression multiple c'est-à-dire décrire les variations d'une variable endogène associée aux variations de plusieurs variables exogènes, nous avons utilisé les variables explicatives disponibles pour l'ensemble des 6 pays de la zone CEMAC. Cependant un tableau de corrélation a été établi entre la variable dépendante (production agricole) et toutes les variables indépendantes auxquelles nous avons associé les tests de significativité.

A partir de la recherche effectuée par Antle (1984), nous conduisons une analyse régressive basée sur les données disponibles des 6 pays de la CEMAC entre 2000-2006. Nous avons adapté un modèle économétrique extrait de la fonction de production Cobb-Douglas de la forme :  $Y = A K^\alpha L^\beta$  (1)

Ce modèle de régression se présente sous la forme logarithmique suivante :

$$\text{Log}Y_j = a_0 + \sum_{i=1}^k b_i \text{Log}X_{ij} + d_1 \text{HINC}_j + d_2 \text{LINC}_j + u_j \quad (2)$$

Avec  $Y_j$  la production agricole,  $X_{ij}$  les facteurs de production ou les infrastructures agricoles : engrais chimiques, irrigation des terrains de cultures, proportion de la population rurale, taux d'alphabétisation (capital humain), PIB agricole (capital agricole), taux de croissance agricole, productivité de la main d'œuvre agricole, rendements des denrées alimentaires principales, balance commerciale des produits alimentaires, la part de l'agriculture dans les exportations totales. Deux variables de contrôle  $\text{HINC}_j$  et  $\text{LINC}_j$  sont introduites pour capter la productivité générale et  $u_j$  est le terme d'erreur. En transformant le modèle (2) on obtient :

$$\log Y_{it} = a_0 + \sum_{j=1}^k b_j \log x_{itj} + \lambda_i + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Avec  $a_0$  est la production lorsque les variables indépendantes sont nulles,  $b_j$  est la pente de la droite de régression de la variable explicative  $j$  avec la variable dépendante  $i$ ,  $\lambda_i$  représente l'effet spécifique propre à chaque pays,  $i$  les individus ici les pays,  $\varepsilon_{it}$  le reste du terme d'erreur et  $t = 1, 2, \dots, 6, 7$  le temps.

Les données proviennent pour la plupart de la Banque mondiale, du Fonds Monétaire International, de la FAO, de la CEMAC portant sur la période 2000-2006 soit 7 ans et les pays de la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (Cameroun, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, République Centrafricaine et Tchad).

### **3.2. Résultats et discussions**

Les résultats empiriques obtenus sont présentés dans les tableaux ci-dessous. Le tableau 1 présente le test de significativité et la corrélation entre la production agricole, les variables expliquées dont la population agricole, la qualité des ports, les routes, les dépenses de santé, la production d'eau, le taux d'inflation, la surface de terre cultivée, la quantité d'engrais chimiques, la force total du travail, la quantité de céréale produite, la quantité de biens transportés par train et la longueur voies ferrés. Les faits stylisés sont ainsi confirmés. En effet, on note une corrélation positive entre la production agricole, la qualité des ports, les routes, la santé, la surface de terre cultivée, la force de travail, la quantité de bien transportés par le train, et les voies ferrées. Cependant, une corrélation négative entre la production

agricole, la quantité d'eau, l'inflation, l'engrais chimique et la quantité de céréales est confirmée.

Tableau 1 : Corrélation entre la production agricole, les variables expliquées et le test de significativité

|              | agricult                 | pop_agricol              | qualit_port              | routes                   | sant                     | eau                      | inflation                |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| agricult     | 1.0000<br>42             |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| pop_agricol  | 0.9409*<br>0.0000<br>42  | 1.0000<br>42             |                          |                          |                          |                          |                          |
| qualit_port  | 0.6774*<br>0.0000<br>42  | 0.7635*<br>0.0000<br>42  | 1.0000<br>42             |                          |                          |                          |                          |
| routes       | 0.7778*<br>0.0000<br>42  | 0.8668*<br>0.0000<br>42  | 0.8415*<br>0.0000<br>42  | 1.0000<br>42             |                          |                          |                          |
| sant         | 0.5094*<br>0.0006<br>42  | 0.5421*<br>0.0002<br>42  | 0.8144*<br>0.0000<br>42  | 0.7551*<br>0.0000<br>42  | 1.0000<br>42             |                          |                          |
| eau          | -0.5001*<br>0.0007<br>42 | -0.5431*<br>0.0002<br>42 | -0.5960*<br>0.0000<br>42 | -0.7452*<br>0.0000<br>42 | -0.7236*<br>0.0000<br>42 | 1.0000<br>42             |                          |
| inflation    | -0.1223<br>0.4402<br>42  | -0.1375<br>0.3851<br>42  | 0.0170<br>0.9148<br>42   | -0.1033<br>0.5149<br>42  | -0.0350<br>0.8256<br>42  | 0.2348<br>0.1345<br>42   | 1.0000<br>42             |
| ter_cultiv   | 0.0561<br>0.7242<br>42   | 0.2156<br>0.1703<br>42   | 0.7297*<br>0.0000<br>42  | 0.4716*<br>0.0016<br>42  | 0.6994*<br>0.0000<br>42  | -0.4893*<br>0.0010<br>42 | 0.0085<br>0.9575<br>42   |
| engr_chimiq  | -0.0546<br>0.7828<br>28  | -0.0685<br>0.7291<br>28  | -0.1529<br>0.4372<br>28  | -0.1150<br>0.5601<br>28  | 0.0207<br>0.9167<br>28   | -0.4505*<br>0.0161<br>28 | -0.5456*<br>0.0027<br>28 |
| forc_travail | 0.7941*<br>0.0000<br>35  | 0.8862*<br>0.0000<br>35  | 0.8801*<br>0.0000<br>35  | 0.9696*<br>0.0000<br>35  | 0.8096*<br>0.0000<br>35  | -0.6880*<br>0.0000<br>35 | -0.0316<br>0.8568<br>35  |
| cereal_yield | -0.2705<br>0.1638<br>28  | -0.7792*<br>0.0000<br>28 | -0.5390*<br>0.0031<br>28 | -0.6824*<br>0.0001<br>28 | -0.4445*<br>0.0178<br>28 | 0.0915<br>0.6433<br>28   | -0.2398<br>0.2191<br>28  |
| qte_bien_t~n | 0.0693<br>0.7653<br>21   | -0.1294<br>0.5762<br>21  | 0.0146<br>0.9499<br>21   | -0.1219<br>0.5985<br>21  | 0.1982<br>0.3891<br>21   | -0.5642*<br>0.0077<br>21 | -0.2114<br>0.3577<br>21  |
| lign_train   | 0.6500*<br>0.0014<br>21  | 0.7635*<br>0.0001<br>21  | 0.7214*<br>0.0002<br>21  | 0.7321*<br>0.0002<br>21  | 0.5955*<br>0.0044<br>21  | -0.3458<br>0.1246<br>21  | 0.2042<br>0.3747<br>21   |

Source: Calculs de l'auteur.

Les résultats de l'estimation du modèle (3) avec les données en logarithme népérien sont beaucoup plus indicatifs et significatifs. Pour mesurer l'impact des populations rurales sur la production agricole dans les pays de la CEMAC un modèle à effets fixes suivant la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) et un modèle à effets aléatoires en suivant la méthode des moindres carrés généralisés (MCG) sont respectivement utilisés. Le tableau 2 suivant présente les résultats du modèle avec effets fixes. Le coefficient de détermination est de 0.7061 et tend vers 1. Donc le modèle est bon. Ce qui traduit une forte corrélation entre la production agricole et les variables explicatives. Lorsque la population agricole augmente de 1% la production agricole augmente de 2.97. Pour un accroissement de 1% de la santé, la production agricole augmente de 0.185. L'agriculture a donc encore beaucoup plus besoin d'une main-d'œuvre abondante, qualifiée et en bonne santé pour son développement dans les pays de la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale. Ce qui montre que des

actions doivent être prises pour faire évoluer le capital humain dans le sens du renforcement du développement agricole.

Tableau 2 : Régression avec effets fixes

| Fixed-effects (within) regression |           | Number of obs =                   |        | 42    |                      |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------------------|--------|-------|----------------------|
| Group variable: pays              |           | Number of groups =                |        | 6     |                      |
| R-sq: within =                    | 0.6695    | Obs per group: min =              | 7      |       |                      |
| between =                         | 0.7250    | avg =                             | 7.0    |       |                      |
| overall =                         | 0.7061    | max =                             | 7      |       |                      |
| corr(u_i, xb) = -0.9568           |           | F(4, 32) =                        | 16.21  |       |                      |
|                                   |           | Prob > F =                        | 0.0000 |       |                      |
| lagr                              | Coef.     | Std. Err.                         | t      | P> t  | [95% Conf. Interval] |
| log_pop_agr                       | 2.973955  | .4696001                          | 6.33   | 0.000 | 2.017411 3.930499    |
| log_qualit~t                      | (dropped) |                                   |        |       |                      |
| log_route                         | -.1633403 | .2062759                          | -0.79  | 0.434 | -.5835106 .25683     |
| log_sant                          | .1859157  | .1677609                          | 1.11   | 0.276 | -.155802 .5276334    |
| log_eau                           | .0081468  | .2149786                          | 0.04   | 0.970 | -.4297504 .446044    |
| _cons                             | 15.35882  | 2.062476                          | 7.45   | 0.000 | 11.1577 19.55995     |
| sigma_u                           | 1.832446  | (fraction of variance due to u_i) |        |       |                      |
| sigma_e                           | .13961349 |                                   |        |       |                      |
| rho                               | .99422863 |                                   |        |       |                      |
| F test that all u_i=0:            |           | F(5, 32) =                        | 75.12  |       | Prob > F = 0.0000    |

Source: Calculs de l'auteur.

Le tableau 3 suivant présente les résultats du modèle avec effets aléatoires. Le coefficient de détermination est de 0.7788 et tend vers 1. Le modèle est donc bon. Ce qui traduit une forte corrélation entre la production agricole et les variables explicatives. Une hausse de la population agricole de 1% se traduit par un accroissement de la production agricole de 0.9. Lorsque la santé augmente de 1% la production agricole s'accroît de 0.6. Une augmentation de la qualité du port (infrastructures portuaires) de 1% entraîne un accroissement de la production agricole de 0.03.

Tableau 3 : Régression avec effets aléatoires

| Random-effects GLS regression |           | Number of obs =                   |        | 42    |                      |
|-------------------------------|-----------|-----------------------------------|--------|-------|----------------------|
| Group variable: pays          |           | Number of groups =                |        | 6     |                      |
| R-sq: within =                | 0.0680    | Obs per group: min =              | 7      |       |                      |
| between =                     | 0.8196    | avg =                             | 7.0    |       |                      |
| overall =                     | 0.7788    | max =                             | 7      |       |                      |
| Random effects u_i ~ Gaussian |           | wald chi2(5) =                    | 126.74 |       |                      |
| corr(u_i, X) = 0 (assumed)    |           | Prob > chi2 =                     | 0.0000 |       |                      |
| lagr                          | Coef.     | Std. Err.                         | z      | P> z  | [95% Conf. Interval] |
| log_pop_agr                   | .9048588  | .3828687                          | 2.36   | 0.018 | .15445 1.655268      |
| log_qualit~t                  | .0340628  | .3897231                          | 0.09   | 0.930 | -.7297805 .7979061   |
| log_route                     | -.3455492 | .4214827                          | -0.82  | 0.412 | -1.17164 .4805417    |
| log_sant                      | .6054839  | .4721501                          | 1.28   | 0.200 | -.3199133 1.530881   |
| log_eau                       | -.195339  | .2417067                          | -0.81  | 0.419 | -.6690755 .2783975   |
| _cons                         | 21.41131  | 4.083417                          | 5.24   | 0.000 | 13.40796 29.41466    |
| sigma_u                       | 0         | (fraction of variance due to u_i) |        |       |                      |
| sigma_e                       | .13961349 |                                   |        |       |                      |
| rho                           | 0         |                                   |        |       |                      |

Source: Calculs de l'auteur.

Le test de Hausman (tableau 4) montre que la statistique calculée du chi-deux est significative au seuil de 5%. Nous rejetons alors l'hypothèse nulle. C'est-à-dire qu'il existe une corrélation entre la variable explicative et le terme d'erreur. Le test de Hausman privilégie donc le modèle à effets fixes. Cela s'explique par la faiblesse des données disponibles (temps inférieur à 15).

Tableau 4: Test de Hausman

|             | Coefficients |            | (b-B)<br>Difference | sqrt(diag(V <sub>b</sub> -V <sub>B</sub> ))<br>S.E. |
|-------------|--------------|------------|---------------------|---|
|             | (b)<br>fix   | (B)<br>ran |                     |   |
| log_pop_agr | 2.973955     | .9048588   | 2.069096            | .2719115  |
| log_route   | -.1633403    | -.3455492  | .1822089            | .   |
| log_sant    | .1859157     | .6054839   | -.4195682           | .   |
| log_eau     | .0081468     | -.195339   | .2034858            | .   |

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg  
 B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

$$\begin{aligned} \chi^2(4) &= (b-B)' [(V_b-V_B)^{-1}] (b-B) \\ &= 82.30 \\ \text{Prob}>\chi^2 &= 0.0000 \\ & (V_b-V_B \text{ is not positive definite}) \end{aligned}$$

Source: Calculs de l'auteur.

Le développement de l'agriculture est source de nombreux effets de liaison. Il a de multiples impacts non seulement sur les infrastructures mais notamment dans : l'accroissement des revenus et la sécurité alimentaire pour les populations ; la progression de l'emploi agricole associé à des gains plus élevés de productivité ; la fourniture des denrées alimentaires pour les secteurs non agricoles ; la génération des gains d'exportation ; l'expansion de la demande des intrants et des matériels agricoles. Le développement d'un territoire agricole dépend ainsi de multiples facteurs dont ses potentialités, ses ressources naturelles, humaines et son attractivité, le sentiment de ses habitants d'y bien vivre ensemble et leur capacité à élaborer un projet de développement, la fiscalité qui s'y applique et les services qui y sont offerts. Son accessibilité constitue un élément déterminant. Pour les entreprises et les industries agricoles, en abaissant les coûts des échanges, les infrastructures comme les routes, le transport, entre autres, modifient les coûts des inputs, des intrants, de la production agricole, de la distribution des produits agricoles, les conditions de concurrence et la taille des marchés de produits agricoles et de l'emploi.

Au niveau macro-économique, il est communément admis que les infrastructures de transport contribuent à la croissance économique. Les résultats empiriques issus la régression le montre bien. En complément de l'impact présenté sur le développement économique et l'emploi, les dépenses ou les investissements en infrastructures agricoles laisse à la collectivité locale un actif agricole durable qui améliorera sur le moyen et long terme la productivité agricole du territoire. Au niveau micro-économique, les effets sur le développement économique de la réalisation d'une infrastructure de transport par exemple sont de trois ordres. D'abord ceux liés à l'activité économique créée à court terme par la construction et l'entretien de cette infrastructure. Ensuite les effets d'utilisation qui recouvrent toutes les conséquences de l'infrastructure pour les usagers en termes de choix modal, d'itinéraire, de temps de parcours, de sécurité. Enfin les effets indirects incluant les transformations que l'infrastructure peut entraîner sur l'organisation du territoire et du système productif local.

L'importance des impacts de l'infrastructure de transport par routes sur le développement économique se mesure par : l'amélioration de l'efficacité par les gains de temps (réduction des distances et des délais d'approvisionnement et de distribution), l'accroissement de l'investissement et de l'innovation *via* les économies d'échelle et l'apprentissage de nouvelles

techniques et de nouveaux modes de travail, l'économies d'agglomération qui facilitent les interactions entre fournisseurs et clients, l'amélioration du fonctionnement du marché des biens, des services et du travail, l'augmentation de la concurrence, l'accroissement net, l'intégration et la densification du commerce local, domestique et international des produits agricoles, l'amélioration de l'attractivité du territoire local et du pays pour les investisseurs étrangers.

Les externalités positives des infrastructures se diffusent à l'ensemble de l'économie par divers mécanismes, qui relèvent à la fois de la dynamique de la demande (les dépenses d'infrastructures sont une composante de la demande d'investissement) et de celle de l'offre. Les infrastructures appellent d'abord des politiques d'équipement et de travaux publics susceptibles, en période de contraction de l'activité ou de sous-production par rapport au potentiel de l'économie, d'avoir un impact keynésien en créant des emplois et en exerçant un effet contra cyclique positif. Elles réduisent les coûts de transaction et facilitent les échanges commerciaux entre et à l'intérieur des frontières. Elles permettent aux acteurs économiques de répondre à de nouvelles demandes, dans de nouveaux lieux. Elles abaissent le coût des intrants nécessaires à la production de presque tous les biens et services. Elles rendent profitables des activités non rentables sans elles, et plus profitables encore les activités déjà existantes. On comprend ainsi l'existence de rendements croissants du capital.

Les infrastructures expliquent très largement les contraintes du développement du secteur agricole à l'intérieur même des pays de la CEMAC. Leur impact sur ce secteur peut être compris de plusieurs façons. Tout d'abord, les infrastructures étendent les marchés locaux, régionaux et nationaux en les intégrant à d'autres plus larges, élargissant ainsi le spectre des opportunités économiques que les travailleurs peuvent saisir. Elles réduisent en somme les coûts de transaction, ce qui permet aux marchés de fonctionner plus efficacement. Deuxièmement, la mise en place d'infrastructures et de services de base plus sûrs (transport, santé, énergie, irrigation) réduit la vulnérabilité des travailleurs aux chocs et aux crises, dont il a été montré qu'ils constituent un obstacle majeur au développement économique. La réduction de ces risques peut débloquer le potentiel de provinces entières. Enfin, les infrastructures améliorent significativement la productivité agricole et, par suite, le revenu des foyers, leur nutrition, leur santé, leur éducation ou encore leur usage du planning familial. De fait, chaque dimension de la création d'emploi est directement ou indirectement concernée par une ou plusieurs infrastructures, et donc potentiellement favorisée par de tels investissements.

L'investissement routier n'est pas seul moyen pouvant contribuer au développement du secteur agricole à l'intérieur (*intra*) et entre (*inter*) les pays de la CEMAC. Les infrastructures d'irrigation contribuent également très directement à l'amélioration de la productivité agricole notamment en réduisant la vulnérabilité aux aléas climatiques : sécheresse prolongée, exposition de certaines régions du continent aux fortes canicules. Il est important de reconnaître l'impact des gaz à effet de serre (GES) sur les infrastructures et sur le développement agricole. La question des émissions de GES par l'ensemble des véhicules qui empruntent les infrastructures routières des régions agricoles reste toutefois non résolue. Or il s'agit de la nuisance la plus fréquemment évoquée, directement liée au problème crucial du réchauffement climatique (Tardy, 2009). Si le transport n'en est pas le seul responsable, il représente plus de 27% des émissions de GES et plus de 34% des émissions de CO<sub>2</sub> dont 94% pour le seul transport routier (qui, lui-même représente 83% du secteur des transports). Dans ces émissions, la part majoritaire revient à l'automobile (72% en 2006 pour les véhicules

particuliers et les utilitaires légers) avant les poids lourds (27%). La question des nuisances ne peut se réduire aux émissions de GES et de CO<sub>2</sub>. Les émissions de GES ne sont qu'une des dimensions de la problématique environnementale qui intègre aussi l'ensemble des problèmes liés au bruit, à la consommation d'espace, aux émissions polluantes, le CO<sub>2</sub> lui-même étant un gaz non polluant.

Dans le processus du développement du secteur agricole en vue de favoriser l'emploi, les infrastructures énergétiques ne sont pas en reste. La production et la distribution d'électricité y contribuent de façon importante, notamment en stimulant le secteur productif agricole et non-agricole. Toutefois, l'électrification n'a pas toujours un impact positif sur le revenu des travailleurs agricoles. En effet, ces derniers choisissent parfois de ne pas se connecter au réseau d'énergie. L'électricité ne peut en effet constituer une véritable opportunité que si les coûts de connexion et d'usage sont adaptés aux revenus et aux capacités d'emprunt des bénéficiaires ruraux, et que si les droits de propriété sont clairement définis, sans quoi la possibilité de s'approprier les bénéfices disparaît, et avec elle l'incitation à investir dans le secteur agricole. Les pays de la communauté économique et monétaire d'Afrique subsaharienne devrait opter par pays pour une mise en œuvre cohérente et dynamique de plans d'investissements agricoles avec un accent particulier sur les investissements structurants tels que : les aménagements hydro-agricoles, la mécanisation de l'agriculture, les intrants de qualité disponibles et accessibles, la gestion des connaissances professionnelles et des innovations, et le développement des marchés nationaux et transfrontaliers agricoles intégrés.

#### **4. Conclusion**

Il était question d'analyser la corrélation entre le capital humain et le développement agricole dans les pays de la communauté économique et monétaire d'Afrique centrale. Nous avons utilisée une approche économétrique avec des données de panel pour montrer l'impact de la formation des populations rurales sur le développement agricole dans la CEMAC. Déterminer la contribution du capital humain au développement agricole dans la zone CEMAC est une question cruciale au regard de la gestion actuelle des ressources alimentaires devenues rares. C'est pourquoi relancer l'agriculture en Afrique nécessite des investissements dans la formation des populations afin d'augmenter le nombre d'agriculteurs, des routes, des pistes, d'irrigation, de la production, de la commercialisation, de la transformation, de la recherche et des institutions. Dans ce sens des ressources énergétiques, humaines et financières privées et publiques doivent être mobilisées de manière coordonnée.

Plusieurs stratégies sont à mettre en place. D'abord améliorer l'accès à l'infrastructure économique et sociale en formulant et en exécutant des projets d'infrastructure rurale englobant l'éducation et les formations en agronomie, l'électrification rurale, les pistes rurales, la santé, l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural selon les besoins du pays et de la sous-région ; ensuite faciliter la croissance et la compétitivité agricoles en promouvant la réforme des échanges agricoles, la commercialisation, les politiques des prix et les systèmes de subventions alimentaires tout en améliorant le filet de protection sociale en appuyant les initiatives de réforme du régime foncier ; aussi améliorer l'infrastructure du marché, y compris les systèmes d'information du marché et en accroissant les investissements dans la recherche et la vulgarisation agricoles adaptées à la production locale et aux conditions du marché, et destinées à réduire le risque.

Il s'agit en plus de renforcer les activités économiques rurales non agricoles et du secteur privé en accroissant l'accent sur l'emploi non agricole et les activités génératrices de revenu ; en utilisant le micro-crédit et d'autres instruments pour stimuler les investissements ruraux hors agriculture ; en augmentant la participation du secteur privé dans les filières de commercialisation pour les facteurs de production et le rendement agricoles et en encourageant le rôle dynamique du secteur privé dans l'expansion des technologies de l'information dans les zones rurales. Renforcer les capacités des jeunes étudiants en mettant en place des programmes de formation en agriculture ciblés et spécifiques. C'est le cas par exemple l'initiative de création d'une nouvelle classe de titulaires d'un diplôme professionnel pratique en agronomie et en agriculture pour améliorer la connaissance des cultures en CEMAC et permettre au continent de lutter contre la faim. Chaque agronome diplômé utilisera les connaissances pratiques acquises au cours de sa formation pour améliorer la sécurité alimentaire dans la zone CEMAC.

Améliorer la gestion des ressources naturelles et de l'environnement en compilant et en disséminant, au niveau international et dans la sous-région, les méthodes réussies de gestion et de suivi de bassins versants ; en formulant et en exécutant des projets d'eau sous forme de projets de système de bassins versants destinés à une utilisation durable de l'eau tout en améliorant la gestion de l'environnement ; en assurant que les politiques économiques tiennent compte de la réalité climatique et des ressources naturelles dans le pays, pour éviter tout impact négatif de ces politiques sur l'environnement et les ressources naturelles ; en réduisant l'érosion des sols ; en dressant un inventaire régional des ressources naturelles et l'utiliser comme base pour la formulation de politiques régionales et nationales visant une gestion durable des ressources naturelles et en promouvant des réglementations et des normes de l'environnement raisonnables et transparentes.

## **Bibliographie**

- Antle J. M. (1984), « Human Capital, Infrastructure, and the Productivity of Indian Rice Farmers », *Journal of Development Economics*, Vol. 14, n°1-2, pp.163-81.
- Asiedu E. and Lien D. (2004), « Capital Controls and Foreign Direct Investment », *World Development*, Vol. 32, N°3, pp. 479-90.
- Banque mondiale (2008), Rapport sur le développement dans le monde : l'agriculture au service du développement, Washington DC.
- Bernard A. B. et Garcia M. G. P. (1997), « Public and Private Provision of Infrastructure and Economic Development, Texto Para Discussao 375, Departamento de Economia, Puc-Rio.
- Binswanger H. P., Khandker S. R. and Rosenzweig M. R. (1993), « How Infrastructure and Financial Institutions Affect Agricultural Output and Investment in India », *Journal of Development Economics*, Vol. 41, n°2, pp. 337-66.
- Briceño-Garmendia C., Estache A. et Shafik N. (2004), « Infrastructure Services in Developing Countries: Access, Quality, Costs and Policy Reform », *World Bank Policy Research Working Paper 3468*, Washington DC.
- Byerlee D., Diao X. and Jackson C. (2005), « Agriculture, Rural Development, and Pro-poor Growth : Country Experiences in the Post-Reform Era », *Agriculture and Rural Development Discussion Paper 21*, World Bank, Washington DC.
- Calderón C. and Servén L. (2004), « The Effects of Infrastructure Development on Growth and Income Distribution », *World Bank Policy Research Working Paper 3400*, Washington DC.
- Canning D. and Bennathan E. (2000), « The Social Rate of Return on Infrastructure Investments », *World Bank Policy Research Working Paper 2390*, Washington DC.

- Chhibber A. (1988), « Raising Agricultural Output: Price and Nonprice Factors », *Finance and Development*, Vol. 25, n°2, pp. 44-47.
- Collétis W. K. et Meunier C. (2000), « Economie des transports : la question du lien infrastructure/développement appliquée au PED », *Mondes en Développement*, Tome 8, n°109.
- Craig B. J., Pardey P. G. and Roseboom J. (1997), « International Productivity Patterns: Accounting for Input Quality, Infrastructure, and Research », *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 79, n°4, pp. 1064-76.
- Croppenstedt A., Demeke M. and Meschi M. M. (2003), « Technology Adoption in the Presence of Constraints the Case of Fertilizer Demand in Ethiopia », *Review of Development Economics*, Vol. 7, n°1, p. 58-70.
- Datt G. and Ravallion M. (1998), « Why Have Some Indian States Done Better than Others at Reducing Rural Poverty? », *Economica*, Vol. 65, n°257, pp. 17-38.
- Davis L. E. and North D. C. (1970), « Institutional Change and American Economic Growth: A First Step Towards a Theory of Institutional Innovation », *Journal of Economic History*, Vol. 30, n°1, pp. 131-149.
- Dawson P. J. (2005), « Agricultural Exports and Economic Growth in Less Developed Countries », *Agricultural Economics*, Vol. 33, n°2, pp. 145-59.
- Deininger K. and Okidi J. (2003), « Growth and Poverty Reduction in Uganda, 1999-2000: Panel Data Evidence », *Development Policy Review*, Vol. 21, n°4, pp. 481-509.
- Delgado C. L., Hopkins J., Kelly V. A., Hazell P. B. R., McKenna A. A., Gruhn P., Hojjati B., Sil J. and Courbois C. (1998), « Agricultural Growth Linkages in Sub-Saharan Africa », IFPRI Research Report 107, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- Diao X., Hazell P., Resnick D. and Thurlow J. (2006), « The Role of Agriculture in Development: Implication for Sub-Saharan Africa », DSGD Discussion Paper 29, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- Dorward A., Fan S., Kydd J., Lofgren H., Morrison J., Poulton C., Rao N., Smith L., Tchale H., Thorat S, Urey I. and Wobst, P. (2004b), « Institutions and Policies for Pro-poor Agricultural Growth », *Development Policy Review*, Vol. 22, n°6, pp. 611-22.
- Dorward A., Kydd J., Morrison J. and Urey (2004a), « A Policy Agenda for Pro-Poor Agricultural Growth », *World Development*, Vol. 32, n°1, pp. 73-89.
- Dufumier M. (1996), *Les projets de développement agricole. Manuel d'expertise*, Karthala, Paris.
- Fan S., and Chan-Kang C. (2005), « Road Development, Economic Growth, and Poverty Reduction in China », IFPRI Research Report 138, International Food Policy Research Institute Research, Washington DC.
- Fan S., Hazell P. and Thorat S. (2000), « Government Spending, Growth, and Poverty in Rural India », *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 82, n°4, pp. 1038-51.
- Fan S., Huong P. L. and Long T. Q. (2004), « Government Spending and Poverty Reduction in Vietnam », Report prepared for the World Bank-funded project Pro-poor Spending in Vietnam, International Food Policy Research Institute, Washington, DC.
- Fan S., Jitsuchon S. and Methakunnavut N. (2004), « The Importance of Public Investment for Reducing Rural Poverty in Middle-Income Countries: The Case of Thailand », DSGD Discussion Paper 7, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- Fan S., Nyange D. and Rao N. (2005), « Public Investment and Poverty Reduction in Tanzania: Evidence from Household Survey Data », DSGD Discussion Paper 18, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- Fan S. and Rao N. (2003), « Public Spending in Developing Countries: Trends, Determination, and Impact », EPTD Discussion Paper 99, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- Fan S. and Zhang X. (2004), « Infrastructure and Regional Economic Development in Rural China ». *China Economic Review*, Vol. 15, n°2, pp. 203-14.
- Fan S., Zhang X. and Rao N. (2004), « Public Expenditure, Growth, and Poverty Reduction in Rural Uganda », DSGD Discussion Paper 4, International Food Policy Research Institute, Washington. DC.

- Fan S., Zhang L. and Zhang X. (2002), "Growth, Inequality, and Poverty in Rural China: The Role of Public Investments", IFPRI Research Report 125, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- FAO (1995), "Food, Nutrition and Agriculture Review: Food Safety and Trade", Rome: FAO, 72p.
- FAO (1996), "Technical Background Documents 6-11", Volume 2, World Food Summit, Rome.
- FAO (2002), "Mobilizing the Political Will and Resources to Banish World Hunger: The World Food Summit : Five Years Later", Rome: FAO.
- FAO (2003), "Anti-Hunger Programme: A Twin-Track Approach to Hunger Reduction: Priorities for National and International Action", Rome : FAO.
- FAO (2005a), FAOSTAT, Rome : FAO.
- FAO (2005b), « Politiques de développement agricole, Concepts et expériences », Rome.
- FAO (2006), « Sécurité alimentaire et développement agricole : dossier pour un accroissement des soutiens publics », Rome.
- Fay M. and Yepes T. (2003), "Investing in Infrastructure: What Is Needed from 2000 to 2010?", World Bank Policy Research Working Paper 3102, Washington DC.
- Freeman H. A., Ehui S. K. and Jabbar M. A. (1998), « Credit Constraints and Smallholder Daily Production in the East African Highlands: Application of a Switching Regression Model ». *Agricultural Economics*, Vol. 19, n°1-2, pp. 33-44.
- Gollin D., Parente S. and Rogerson R. (2002), « The Role of Agricultural in Development », *American Economic Review*, Vol. 92, n°2, pp. 160-164.
- Gulati A., Fan S. and Dalafi S. (2005), "The Dragon and the Elephant: Agricultural and Rural Reforms in China and India", MTID Discussion Paper 87, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- Haggblade S., Hammer J. and Hazell P. (1991), « Modeling Agricultural Growth Multipliers », *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 73, n°2, pp. 361-74.
- Hazarika G. and Alwang J. (2003), « Access to Credit, Plot Size and Cost Efficiency among Smallholder Tobacco Cultivators in Malawi », *Agricultural Economics*, Vol. 29, n°1, pp. 99-109.
- Hazell P. and Röell A. (1983), "Rural Growth Linkages: Household Expenditure Patterns in Malaysia and Nigeria", IFPRI Research Report 41, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- Ilahi N. and Grimard F. (2000), « Public Infrastructure and Private Costs: Water Supply and Time Allocation of Women in Rural Pakistan », *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 49, n°1. pp. 45-76.
- Jalan J. and Ravallion M. (2001), "Does Piped Water Reduce Diarrhea for Children in Rural India?", World Bank Policy Research Working Paper 2664, Washington DC.
- Johnston B. F. and Mellor J. W. (1961), « The Role of Agriculture in Economic Development », *American Economic Review*, Vol. 51, n°4, pp. 566-93.
- Khandker S., Bakht Z. and Koolwal G. B. (2006), "The Poverty Impact of Rural Roads: Evidence from Bangladesh", World Bank Policy Research Working Paper 3875, Washington DC.
- Krugman P. (1994), "The Rise and Fall of Development Economics", mimeo disponible sur internet à l'adresse <http://www.pkarchive.org/theory/dishpan1.html>
- Kydd J., Dorward A., Morrison J. et Cadisch G. (2004), « Agricultural Development and Pro-poor Economic Growth in Sub-Saharan Africa: Potential and Policy », *Oxford Development Studies*, Vol. 32, n°1, pp. 37-57.
- Leipziger D., Fay M., Wodon Q. et Yepes T. (2003), "Achieving the Millennium Development Goals : The Role of Infrastructure", World Bank Policy Research Working Paper 3163, Washington. DC.
- Lewis W. A. (1954), « Economic Development with Unlimited Supplies of Labour », *Manchester School of Economics and Social Studies*, Vol. 22, n°2, pp. 139-91.
- Lyonnet du Moutier M. (2006), *Financement sur projet et partenariats public-privé*, Editions du Management scientifique (EMS). coll. Les Essentiels de la gestion.
- Lucas R. (1988), « On the Mechanics of Economic Development », *Journal of Economic Review*, Vol. 80, pp. 92-96.
- Massey A. and Pyper R. (2005), *Public Management and modernisation in Britain*, Publisher Palgrave Macmillan.

- Mellor J. W. (1976), *The Economics of Agricultural Development*, Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Mellor J. W. (1976), *The New Economics of Growth*, Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Mörice Kim (2009), *Les partenariats public-privé - le choix du partenaire privé au regard du droit communautaire*, Editions Larcier, 264p.
- Mundlak Y., Larson D. and Butzer R. (2002), “Determinants of Agricultural Growth in Indonesia, the Philippines and Thailand”, Policy Research Working Paper 2803, World Bank, Washington DC.
- Munnell A. H. (1992), « Policy Watch: Infrastructure Investment and Economic Growth », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, n°4, pp. 189-98.
- Oshikoya W. T. and Hussain M. N. (2002), « Infrastructure for Economic Development in Africa », In *Regional Integration in Africa*, ed. J. B. de Macedo and O. Kabbaj. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pinstrup-Andersen P. (2002), « Food and Agricultural Policy for a Globalizing World: Preparing for the Future », *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 84, n°5, pp. 1201-14.
- Pinstrup-Andersen P. and Himokawa S. (2007), « Infrastructures rurales et développement agricole », *Revue d'économie du développement*, Vol. 21, n°4, pp. 55-90.
- Poot J. (2000), « A Synthesis of Empirical Research on the Impact of Government on Long-Run Growth », *Growth and Change*, Vol. 31, n°4, pp. 516-546.
- Pretty J. (2003), “Social Capital and Connectedness : Issues and Implications for Agriculture, Rural Development and Natural Resource Management in ACP Countries”, CTAWorking Document 8032, Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation, Wageningen, the Netherlands.
- Ramsey F. P. (1928), « A Mathematical Theory of Saving », *The Economic Journal*, Vol. 38, n°152, pp. 543-559.
- Ravallion M. and Chen S. (2004), “China’s (Uneven) Progress against Poverty”, Development Research Report, World Bank, Washington DC.
- Ravallion M. and Datt G. (1996), « How Important to India’s Poor Is the Sectoral Composition of Economic Growth ? », *World Bank Economic Review*, Vol. 10, n°1, pp. 1-26.
- Ravallion M. (2004), “China’s (Uneven) Progress Against Poverty”, Policy Research Working Paper 3408, World Bank, Washington, DC.
- Romer P. (1986), « Increasing Returns and Long-Run Growth », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, pp. 1002-1037.
- Rottso J. and Torvik R. (2003), « Interactions between Agriculture and Industry : Theoretical Analysis of the Consequences of Discriminating Agriculture in Sub-Saharan Africa », *Review of Development Economics*, Vol. 7, n°1, pp. 138-51.
- Savado K. (2009), « «La politique agricole de l’UEMOA : Etat de mise en œuvre et défis », Communication présentée au Colloque Régional UEMOA/CRDI sur Intégration régionale et stratégie de réduction de la pauvreté. Ouagadougou, 8-10 décembre.
- Schultz T. W. (1964), *Transforming Traditional Agriculture*, New Haven: Yale University Press.
- Solow R. (1956), « A Contribution to the Theory of Economic Growth », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, pp. 65-94.
- Spencer, D. S. C. (1994), “Infrastructure and Technology Constraints to Agricultural Development in the Humid and Subhumid Tropics of Africa”, EPTD Discussion Paper 3, International Food Policy Research Institute, Washington DC.
- Tardy D. (2009), « Infrastructures et développement durable des territoires : un autre regard -une nouvelle vision », Rapports du conseil économique, social et environnemental, Paris.
- Temple J. (1999), « The New Growth Evidence », *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, n°1, pp. 112-156.
- Thirtle C., Lin L. et Piesse J. (2003), « The Impact of Research-Led Agricultural Productivity Growth on Poverty Reduction in Africa, Asia and Latin America », *World Development*, Vol. 31, n°12, pp. 1959-75.

- Timmer P. C. (2002), *Agriculture and Economic Development. Handbook of Agricultural Economics*, Vol. 2A, ed. Bruce Gardner and Gordon Rausser, 1487-1546, London: Elsevier Science, North-Holland.
- Timmer P. (2005), "Agriculture and Pro-Poor Growth: An Asian Perspective", Center for Global Development Working Paper 63, Washington DC.
- Torero M. and von Braun J. (2005), "Information and Communication Technologies for the Poor", International Food Policy Research Institute, Washington, DC.
- Warlters M., Irwin T. and Juan E. J. (2005), "Infrastructure Development: The Role of the Public and Private Sector. The World Bank Group's Approach to Supporting Investments in Infrastructure", Washington DC: World Bank.
- Wellenius B., Foster V. and Malmberg-Calvo C. (2004), "Private Provision of Rural Infrastructure Services: Competing for Subsidies", World Bank Policy Research Working Paper 3365, Washington DC.
- Wheeler D. and Mody A. (1992), « International Investment Location Decisions: The Case of U.S. Firms », *Journal of International Economics*, Vol. 33, n°1-2, pp. 57-76.
- Willoughby C. (2003), "Infrastructure and Pro-Poor Growth: Implications of Recent Research", United Kingdom Department for International Development.
- World Bank (1994), World Development Report 1994: "Infrastructure for Development: World Development Indicators", Washington DC : World Bank.
- World Bank (2003a), Annual Report of Development Evaluation, World Bank, Operations Evaluation Department, Washington DC.
- World Bank (2003b), World Development Report 2003: "Sustainable Development in a Dynamic World : Transforming Institutions, Growth, and Quality of Life", New York : Oxford University Press for the World Bank.
- World Bank (2004), "The Challenge of Financing Infrastructure in Developing Countries" In Global Development Finance 2004: Harnessing Cyclical Gains for Development, Washington, DC: World Bank.
- World Bank (2005), 2005 World Development Indicators, Washington, DC: World Bank.



## La problématique de la création des entreprises en Algérie : processus, obstacles et pistes de réforme

Karim SI LEKHAL

Université Versailles Saint Quentin en Yvelines, France

karim.silekhal@gmail.com

### Résumé

Les PME connaissent depuis deux décennies un essor constant en Algérie. Productrices de la valeur ajoutée et créatrices de postes d'emplois, elles sont considérées comme actrices de développement et de la diversification de l'économie algérienne qui peine à émerger. A ce titre, elles en bénéficient depuis vingt ans de toute une panoplie de programmes d'aides (dispositif Ansej, Andi, Angem, Cnac...). Au vu de la politique d'intervention publique vis-à-vis des PME, la création d'une entreprise en Algérie peut paraître assez facile, pourtant dans leur quotidien, les entrepreneurs algériens rencontrent de sérieuses difficultés, et créer sa PME n'est pas chose aisée. Le pays vient de passer à la 154<sup>ème</sup> place du classement du Doing Business 2014 de la Banque Mondiale, perdant au passage 5 places par rapport à 2013. L'objectif principal de cet article est d'analyser le parcours complexe de l'entrepreneur algérien dans ses différentes étapes, circonscrire les multiples obstacles qui bloquent l'essor des entreprises privées, pour tenter ensuite d'avancer quelques pistes de réforme susceptibles de faciliter le processus de création d'entreprises et donc de favoriser la dynamique entrepreneuriale en Algérie.

### Mots-clés

PME, création d'entreprises, obstacles, développement économique, Algérie.

### Abstract

In Algeria the SMEs remained constantly developed for two decades, which were not only adding values in the economy while generating employment opportunities, but were also considered as booster of Algerian emerging economy. In fact, the sector benefitted for up to twenty years depending on difference aid programs, e.g. Ansej, Andi, Angem, Cnac, etc. In view of the public policy intervention towards SMEs, the creation of new enterprises in Algeria became difficult, therefore they are facing serious complexities in their routine matters. The country stood 154<sup>th</sup> in the World Bank's ranking for "Doing Business 2014" where it has lost 5 places as compared to previous year's (2013) ranking. The main objective of this article is to analyze the complications faced by Algerian entrepreneurs at various stages, in order to confine the obstacles which hinder the development of private enterprises. Thus it suggests the way forward towards susceptible reform to facilitate the process of new business start-up, while favoring the entrepreneurial dynamics in Algeria.

### Key words

SME, new business start-up, obstacles, economic development, Algeria.

### Classification JEL

D 21.

## Introduction

Aucun pays ne peut se développer ou même rester avancé sans un secteur privé productif. C'est pour l'avoir ignoré, durant des décennies au profit d'un secteur public des grandes sociétés nationales, que l'Algérie demeure une économie sous développée, dépendante à 97% des ressources des hydrocarbures. Depuis son indépendance en 1962, les choix de l'Algérie reposaient sur une l'idéologie du socialisme d'Etat, qui octroie à ce dernier un rôle dominant dans tous les secteurs des activités politiques, économiques et sociales (Lamiri, 2013). Le pays s'est ainsi engagé, avec une feuille de route pour le développement basé essentiellement sur les industries lourdes (sidérurgie, mécanique, pétrochimie ...). Des industries dites « industrialisantes » qui devraient entraîner des effets en aval et permettent ainsi la construction de l'ensemble des secteurs de l'économie nationale (Mouhoubi, 2011). Cette expérience de développement étatique centralisé n'a pas créé les conditions nécessaires au développement de l'initiative privée et l'émergence d'un tissu de PME capables de pallier aux déficits récurrents de entreprises publiques, à cause des lourdeurs administratives, des gaspillages et du manque d'efficacité des différents plans servant à la fois de cadre macro-économique et de lieu d'élaboration de programmes sectoriels concernant la stratégie de développement : les décisions administratives des pouvoirs centraux se sont substituées aux mécanismes naturels du marché, ouvrant ainsi la voie à la corruption et aux pratiques clientélistes contraires à la rationalité économique et à l'efficacité. Conséquence directe, les PME algériennes demeurent de taille réduite et des plus fragiles de l'espace méditerranéen (Joyal, 2010), faute d'obstacles causés par l'inefficacité du système bancaire et les lourdeurs administratives.

Ce n'est qu'à partir de la fin des années 80, que la notion d'économie de marché a émergé dans le discours politique et que les prémisses d'une ouverture économique ont commencé à se dessiner en Algérie. De ce fait, la décennie 1990 constitue un véritable tournant dans la transition vers l'économie de marché, dans laquelle l'Etat algérien a encouragé les créations d'entreprises privées et continue encore d'assurer un rôle incitatif à l'entrepreneuriat par l'intermédiaire des différents organismes de soutien à la création d'entreprises, tels l'ANSEJ, ANDI, ANGEM ... qui, grâce aux différentes aides financières et avantages fiscaux qu'ils accordent aux petits entrepreneurs ont entraîné un mouvement important de création de PME (Madoui, 2012), pour atteindre les quelques 700 000 unités à la fin de l'année 2014.

Il faut dire que malgré les efforts fournis, les montants financiers engagés et la création d'un guichet unique dédié à la création d'entreprises, l'acte de s'implanter et d'investir en Algérie demeure un véritable parcours de combattant, trop de procédures, lourdeurs administratives, présence d'un important secteur informel et de produits contrefaits, difficultés d'accès aux crédits .... Au regard de l'indice de densité entrepreneuriale, qui signifie le nombre d'entreprises créées en pourcentage de la population active, le pays se démarque encore par un taux (0,44%) en dessous de la moyenne des économies arabes, loin derrière le 0,97% au Maroc et le 1% en Tunisie. A titre d'exemple, le Maroc possède deux fois plus de PME (Grim, 2012). Il apparaît, clairement, que l'Algérie manque d'entreprises, et surtout d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) à forte croissance économique, capables de porter le défi de l'internationalisation. L'amélioration de l'environnement des affaires est donc un préalable à l'essor effectif de ce secteur de PME.

L'objectif principal de cet article est d'étudier la problématique de création des entreprises en Algérie, en analysant de près, dans un premier temps, les différentes étapes du processus entrepreneurial, et circonscrire les principaux obstacles qui bloquent l'aboutissement de nombreux projets d'investissements dans un second temps, pour tenter par suite, d'en proposer quelques pistes de réflexion pouvant favoriser les investissements productifs et ranimer la dynamique entrepreneuriale qui fait défaut dans l'économie algérienne, à condition qu'elles seront fermes dans leurs suites concrètes. Nous nous baserons dans notre démarche sur les observations de terrain, des rencontres avec les entrepreneurs et leur conception de l'acte d'investir et de s'implanter en Algérie, et sur les travaux de recherche menés par les universitaires spécialistes des économies en développement et les enquêtes réalisées par la Banque Mondiale et le FMI sur les réalités de l'entrepreneuriat algérien et les perspectives de son essor effectif.

## **1. La création d'une entreprise en Algérie**

Depuis une vingtaine d'années, dans la plupart des économies développées ou en voie de développement, le phénomène des PME est devenu de plus en plus important. La création d'une PME, même synonyme de toute petite entité, a des impacts économiques significatifs sur le marché. En effet, chaque année, les créations ou les reprises d'entreprises alimentent la dynamique du marché de l'emploi, génèrent un chiffre d'affaires et versent de ce fait, sous forme de taxes et de contributions sociales, une masse financière considérable pour les caisses de l'Etat. L'acte d'investir et de créer une entreprise paraît donc répondre au développement de l'économie, tant à la recomposition du paysage productif dans l'industrie qu'au mouvement de tertiarisation des économies (Matray, 1999). C'est ainsi que la PME est devenue la forme d'organisation d'entreprise la plus répandue dans les économies développées et moins avancées, et les statistiques sont toujours éloquentes à son égard, même si plus des deux tiers des nouvelles PME ne survivent pas aux cinq premières années d'exercice. La cause principale de ces échecs est le manque d'expérience et de compétence en gestion de la plupart des entrepreneur-dirigeants (Aliouat, 2003).

### ***1.1. La création d'une entreprise est un processus complexe***

La création d'une entreprise est un processus très complexe - surtout dans une économie en transition - qui relève de l'énergie de certaines personnes à réaliser une activité économique et/ou sociale (Matray, 1999). Cette création suppose comme préalable, avoir trouvé une idée qui ne semble pas avoir existé auparavant, du moins sous cette forme et de l'appliquer dans une nouvelle organisation afin de répondre à une demande de marché ou pour en susciter le désir du besoin (Julien et Marchesnat, 1996). Elle est la manifestation la plus claire de l'entrepreneuriat.

L'entrepreneur est assurément le personnage le plus sérieux et le plus central dans l'acte d'entreprendre et de la concrétisation d'un projet économique ou industriel. Par ses remarquables compétences et capacités, à savoir : l'apport de financement (capitaux), la

gestion d'une organisation et l'introduction d'une innovation<sup>1</sup> (trois caractéristiques qu'il est rare de rencontrer chez une même personne). Son action et sa vivacité subissent abondamment l'influence de multiples déterminants, comme le climat politique et social, la conjoncture économique générale, l'environnement juridique et fiscal mais, aussi la conception plus au moins positive de l'entrepreneuriat et de l'initiative privée (conception culturelle) dans le pays où il concrétise son affaire. Le passage à l'acte d'entreprendre résulte donc d'une combinaison des caractéristiques propres à l'entrepreneur (la volonté de devenir chef d'entreprise, le goût d'entreprendre, le désir de l'autonomie, le besoin de créer son emploi...) d'un côté, et de contraintes (financières, foncières, informationnelles, techniques...) de l'autre côté. Une combinaison qu'il faut réussir et bien harmoniser tout au long des étapes du processus de la création de l'entreprise, de son développement et extension. Qu'elles sont les étapes de la vie d'une PME ?

### *1.2. Les étapes de la création d'une entreprise en Algérie*

Si l'acte de créer une entreprise ou une activité industrielle est une chose, la faire survivre et la développer en est une autre et, cela est valable même dans les économies développées. Créer son entreprise en Algérie est de loin plus compliqué et pas du tout chose aisée ! Très souvent, il faut s'armer de moyens et de patience pour aboutir à la phase de la concrétisation du projet sur le terrain. Pour cela, il faudrait réunir des dizaines d'autorisations différentes propres à chacune des phases du processus de la création de la nouvelle entreprise.

Pour créer une activité économique (entreprise), l'économiste algérien Bouyacoub (2003) distingue cinq étapes essentielles et chacune d'elles comporte des sous-étapes :

1. La conception de l'idée du projet et sa maturation ;
2. L'étude technico-économique du projet ;
3. La construction des différentes variantes ;
4. Le choix du projet définitif, l'établissement des documents prévisionnels et la détermination du point mort ;
5. La réalisation du projet et son exploitation.

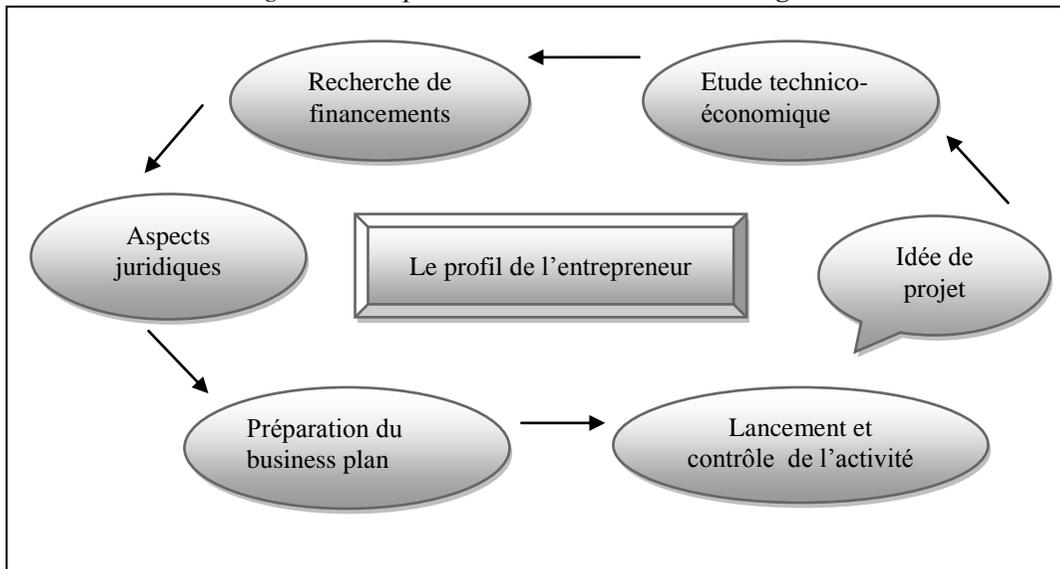
Cependant, il est important de noter que le processus de réalisation d'une nouvelle entreprise est loin d'être linéaire, mais plutôt actif, dynamique et propre à chaque situation et varie selon la nature de l'activité économique envisagée. Par conséquent, le nombre d'étapes n'est pas forcément le même et l'enchaînement des phases de l'activité ne se concrétisent pas toujours dans l'ordre désigné ici.

Dans un schéma plus clair, l'universitaire algérienne Saïbi Sandra (2008), directrice de la maison de l'entrepreneuriat à Constantine, dans ses recherches sur les créations des petites entreprises en Algérie et la nécessité d'un accompagnement pour les jeunes porteurs de projets, souvent sans une expérience significative, a synthétisé les étapes de création d'une micro-entreprise en Algérie, comme suivant :

---

<sup>1</sup> L'innovation est la création d'un avantage concurrentiel par un nouveau produit ou service, une nouvelle organisation ou un nouveau procédé quelle que soit sa nature : incrémentale, radicale ou de rupture.

Figure 1 : Etapes de création de la TPE en Algérie



Source : Saïbi, S : 2008.

Dans l'économie contemporaine où la mondialisation économique est « un moment remarquable » avec les interpénétrations des processus productifs entre les pays industrialisés (Grou, 2005), le processus de création d'entreprise n'a pas cessé de se complexifier avec la multiplicité des partenaires et des activités à mener. Le cadre conceptuel que nous proposent Filion, Borges et Simard (2006) affirme bien ce constat. En effet, ces auteurs distinguent quatre étapes principales dans la vie d'une entreprise : initiative, préparation, démarrage et consolidation. Il ressort de leur étude que le processus de création d'entreprise tend à devenir effectivement plus complexe, lent et laborieux, en particulier par l'augmentation du nombre des partenaires et des activités ; et les entrepreneurs ont davantage besoin d'accompagnement et de formation qui les préparent à lancer leurs projets dans de meilleures conditions, démarrer, gérer et assurer la pérennité de leurs PME. Il apparaît donc qu'un suivi continu et adapté pour chacune des phases de la vie de l'entreprise jusqu'à sa maturité, et ne pas se contenter de l'appuyer simplement dans les premiers temps de son cycle de vie - comme c'est le cas souvent dans les pays en développement et en Algérie en particulier - appuierait l'émergence d'un entrepreneuriat productif et intégré.

Toutes ces phases du cycle de vie d'une PME sont d'une importance vitale pour la réussite future de celle-ci, mais assurément la seconde, qui concerne l'étude technico-économique, constitue la plus importante de toutes ces étapes du processus entrepreneurial. Elle est d'ailleurs la plus délicate à réaliser par l'entrepreneur. Dans les faits, elle correspond à une étude approfondie et détaillée de la faisabilité du projet sur le terrain et de ses chances de réussite à terme. Sa réalisation a pour but principal d'analyser et d'évaluer les éventuels risques liés au marché (étude du marché), d'étudier les différents aspects techniques et organisationnels relatifs à la mise en place du projet et d'avancer par la suite les coûts appropriés à l'investissement (fixes et variables).

Tableau 1 : Etapes et activités du processus de la création d'une entreprise

| Etape<br>s | Initiative  | Préparation  | Démarrage   | Consolidation  |
|------------|---|--|---|--|
| Activités  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification de l'occasion d'affaires.</li> <li>2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires</li> <li>3. Décision de créer l'entreprise.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rédaction du plan d'affaires</li> <li>2. Réalisation de l'étude de marché</li> <li>3. Mobilisation des ressources</li> <li>4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires)</li> <li>5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ ou d'un brevet.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enregistrement juridique de l'entreprise</li> <li>2. Engagement à temps plein dans le projet</li> <li>3. Aménagement des installations et des équipements</li> <li>4. Développement du premier produit ou service</li> <li>5. Embauche des employés</li> <li>6. Première vente</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing</li> <li>2. vendre</li> <li>3. Atteindre le seuil de rentabilité</li> <li>4. Planification formelle</li> <li>5. Gestion</li> </ol> |

Source : Fillion, Borges et Simard, 2006.

L'étude du marché consiste à acquérir une connaissance approfondie du secteur d'activité dans lequel exercerait et évoluerait l'entreprise concernée et évaluer les besoins réels de ce marché et de ses attentes ; d'élaborer d'une manière détaillée et précise la nature et les propriétés des biens et/ou des services que la nouvelle unité entendra proposer et écouler sur le marché et, pouvoir en arrêter en troisième lieu, la dimension et la position que celle-ci souhaiterait occuper dans le secteur d'activité initialement choisi. Ainsi, il est naturel que la réussite de la mise en place de l'investissement dépende, dans une large mesure, de la qualité et du sérieux avec lequel cette étude technico-économique aurait été élaborée.

Pour bien connaître un marché, il faut obtenir des informations économiques et commerciales pertinentes sur les caractéristiques des opérateurs qui le composent, l'état de la concurrence et les opportunités d'investir que celui-ci propose. L'entrepreneur doit donc adopter une démarche fiable de recherche et de traitement de l'information économique. Pour faire et pouvoir en avoir des renseignements quelconques sur un secteur économique, celui-ci se doit d'investir en moyens et en temps. Or, en Algérie, la recherche de l'information est encore loin d'être une chose aisée pour la plupart des entrepreneurs. Il faut « courir », comme dit la rue algérienne ! Très souvent, il faut butiner les rares informations disponibles souvent non actualisées auprès de divers services : Administrations publiques, Chambres de commerce, Douanes, Ministères, Instituts... . A cette rareté de l'information, il faut rajouter que la complexité des rapports entre les citoyens et les institutions publiques ne facilite en aucun cas la collecte de l'information, et la partialité des renseignements éventuellement communiqués - quand ils sont disponibles - ne permet que d'avoir une vision plus ou moins précise et une idée pas assez claire sur le secteur d'activité étudié et sur le marché en question. Une situation délicate qui explique, en partie, la médiocrité de ces études technico- économiques qui ne représentent *a priori* qu'une formalité administrative dans le processus de création des PME,

surtout lorsqu'il s'agit d'unités créées dans le cadre des dispositifs d'aide aux jeunes chômeurs tels, l'Ansej, Andi, Angem ... Il faut souligner que, dans ce cas de figure, l'intérêt de l'étude technico-économique du projet ne sert, le plus souvent, qu'à compléter le dossier du promoteur pour pouvoir décrocher l'attestation d'éligibilité auprès des agences d'aide à la création d'entreprises.

Les conclusions de l'enquête menée par les deux économistes Boukrif et Belattaf (2006) confirment, en effet, une déliquescence dans la qualité des études technico-économiques des projets en Algérie ces dernières années surtout. Les deux universitaires formulent dans la conclusion de leur recherche ce commentaire qui mérite d'être cité : «... *L'étude technico-économique est devenue une simple formalité à qui ont accordé peu d'importance* ». D'où la fragilité des PME nouvellement créées, leur peine à survivre et à se développer et par conséquent, la prégnance de la TPE familiale dans l'économie algérienne à plus de 96 % du tissu des entreprises.

## **2. La création d'entreprise est une affaire de société, de réseaux et de milieux porteurs**

Sont nombreux les travaux de recherches qui considèrent le phénomène de la création d'entreprises comme un système ouvert et dynamique (Denieuil, 2011). Le projet de création et l'entrepreneur sont ainsi des éléments de base dans la logique de l'entrepreneuriat. C'est le créateur qui conduit le processus qui lui permettra de réaliser son projet dans des environnements particuliers qui le contraignent, mais qu'il peut choisir et influencer (Bruyat, 2001).

### ***2.1. Les difficultés du parcours entrepreneurial en Algérie***

Si l'acte de création d'entreprise a été facilité dans les pays développés depuis des décennies grâce, notamment, à la mise en place d'Agences pour la Création d'Entreprises et à l'avènement des TIC, la situation est loin d'être similaire dans les économies en voie de développement. En Algérie, malgré les efforts fournis par les autorités chargées du développement ces dernières années, le parcours de l'entrepreneur n'est pas pour autant une démarche simple mais, plutôt, comme nous l'avons noté plus haut, un vrai parcours de combattant ! Plusieurs formalités sont à accomplir (ouverture de compte bancaire<sup>1</sup>, enregistrement au registre de commerce, les différentes assurances, affiliations aux caisses de retraites...) avant de créer sa PME. L'absence d'un guichet unique opérationnel et efficace pour la création d'entreprises et encore moins de sites Web des différentes administrations concernées ne font qu'alourdir les procédures du processus de création d'une entreprise (inexistence des formulaires sur le net par exemple). En d'autres mots, ce sont toutes les questions financières, administratives et fiscales qui restent complexes et d'actualité quotidienne pour l'entrepreneur algérien. Au point que la survie de son projet dépend plus de sa résistance aux procédures administratives et aux pratiques bureaucratiques que de la qualité de ce dernier ! Une situation délicate et de blocage qui se révèle très préjudiciable, malheureusement à l'économie nationale, dans la mesure où les entreprises qui ne peuvent

---

<sup>1</sup> L'ouverture d'un compte bancaire en Algérie nécessite plusieurs pièces administratives et civiles, contrairement à ce qui se fait dans les pays industrialisés où une pièce d'identité et un justificatif de domicile suffisent.

découler des nombreux projets qui peinent à voir le jour sont souvent les plus prolifiques en termes de création des emplois et de la richesse.

Contrairement à beaucoup d'idées reçues sur le courage et la volonté d'entreprendre en Algérie, la création d'une entreprise ne tient pas uniquement à la motivation personnelle du porteur du projet. D'ailleurs de nombreux jeunes promoteurs font état de surdétermination liée au contexte socio-économique qui entrave considérablement l'initiative individuelle (Denieuil, 2011). Dans leur enquête sur la formation de l'entrepreneuriat en Algérie, les universitaires Madoui et Gillet du Cnam-Paris (2005) estiment que l'environnement macro-économique, malgré les quelques améliorations de ces derniers temps, demeure peu favorable aux petites entreprises et à l'innovation. Ils expliquent qu'en dépit des réformes engagées par les autorités publiques chargées du développement d'énormes difficultés se dressent encore sur le chemin des nouveaux entrepreneurs et des artisans. Ces derniers ont un profond ressentiment à l'égard de tout ce qui représente l'Etat (Administrations publiques, collectivités locales, chambres de commerce, organismes de financement...). Ils estiment que la privatisation et le désengagement de l'Etat (annoncé) n'a pas mis fin à la bureaucratie, aux pratiques clientélistes, à la corruption et aux lenteurs des démarches administratives qui rendent toute initiative d'entreprendre pratiquement impossible ! Par ailleurs, les dirigeants d'entreprises se plaignent de la complexité de l'arsenal législatif et réglementaire, du manque d'accompagnement dans la durée et de l'information actualisée mais, surtout de la pression fiscale qui contraint un bon nombre de petits exploitants à verser dans l'informel et dans la logique de la « débrouille ». La complication des relations avec les banques publiques constitue aussi pour la plupart des entrepreneurs qu'ils ont interviewés un véritable cauchemar, certains en dénoncent la lenteur des procédures et d'autres l'incompétence des banquiers et leur clientélisme<sup>1</sup>.

À cette suite de difficultés auxquelles se heurtent, au quotidien, toutes les catégories des entrepreneurs algériens, chacun selon sa trajectoire socioprofessionnelle, sa formation et ses motivations personnelles (entrepreneur « cadre » du secteur public, entrepreneur « migrant », entrepreneur « héritier », entrepreneur de « tradition entrepreneuriale », entrepreneur « ouvrier »...), il convient d'ajouter que les relations entre les entreprises, et d'une façon particulière entre les grandes ou moyennes entreprises et les TPE sont peu développées en Algérie, alors que le besoin dans ce domaine est énorme en termes de sous-traitance et de services aux entreprises<sup>2</sup>. Une mise en interaction des opérateurs économiques industriels surtout, qui peut être encouragée sérieusement sur l'échelle nationale, présenterait à cet égard d'importantes opportunités de création de milliers de nouvelles PME-PMI et un sérieux gage d'un développement économique et industriel local et national intégré<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir Madoui et Gillet : « Crise et mutations du modèle de développement algérien : Du gigantisme industriel au développement des PME-PMI » in Travail et Emploi, n° 101, Janvier- Mars 2005.

<sup>2</sup> Rappelons que pour développer le domaine de la sous-traitance les décideurs ont procédé depuis 1992 à la création de la bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat (BASTP), un organisme qui active aujourd'hui en quatre réseaux (est, centre, ouest et sud) coordonnés par le conseil national de la sous-traitance, créée en 2003 par le ministère de la PME et de l'Artisanat. Cependant ses résultats effectifs sur le terrain restent pratiquement invisibles, un énorme travail reste à faire, d'où la nécessité d'une véritable relance.

<sup>3</sup> Pierre-Noël Denieuil : « La création de micro-entreprises n'est pas la solution miracle », in Entrepreneurs Maghrébins : Terrain en développement », édition Karthala, 2011, pp. 209- 223.

### *2.1. Le développement de l'entrepreneuriat est une affaire de réseaux et de milieu porteur*

Sont nombreuses les études qui soutiennent que le bon fonctionnement de l'entreprise dépend de l'état de santé de son environnement socioéconomique, et qu'inversement, le développement de la cité est fortement lié aux bonnes performances des ses entreprises (Boutaleb, 2006). Sont nombreux aussi les auteurs et chercheurs qui envisagent l'action d'entreprendre un projet non pas comme un acte unique et personnel, mais plutôt comme une mécanique collective, inscrite dans un milieu économique et socioculturel, comme un système social localisé sur les mécanismes reproducteurs et porteurs d'un « milieu porteur ». Pour José Arocena (1987)<sup>1</sup> c'est tout un environnement économique, social et culturel qui est concerné par une nouvelle création d'entreprise : la concurrence, les fournisseurs, les différentes aides publiques, les organismes d'appui aux nouvelles créations... Il explique, d'un côté le créateur qui investit et engage ses moyens et tous ses efforts, et de l'autre, des organismes qui trouvent dans l'initiative une justification de leur existence et donc de renforcer leurs réseaux et implications sur le terrain. Ainsi les uns et les autres entrent dans des relations de coexistence, d'alliance et/ou de conflit (Denieuil, 2011).

Dans cette perspective, la création d'une entreprise est donc une démarche collective qui signifie « agir ensemble » et qui engage un bon nombre d'acteurs locaux (administrations d'Etat, collectivités locales, éducation nationale et formation professionnelle, collectifs et associations professionnelles ...) à côté des autres entrepreneurs-promoteurs, dans un parcours dans lequel ces derniers n'auront pas les mêmes chances de réussir, selon la détermination de chacun, mais surtout selon la combinaison des milieux plus au moins porteurs (environnement favorable aux affaires) et des entrepreneurs plus au moins portés par les réseaux et les interdépendances (districts, communautés de développement, groupements et associations professionnelles et patronales...).

Quand le milieu socioculturel dans lequel est née et évolue la PME n'est pas favorable à son développement, que l'entrepreneur-acteur économique n'est pas porté par un environnement propice aux affaires, ce dernier s'il veut sauver son projet et maintenir son activité est contraint à renouveler, d'une manière permanente, ses réseaux et donc à fournir un important travail de relationnel et ce d'une façon continue. Faute de quoi, la pérennité de son projet sera réellement menacée.

Aujourd'hui encore, le problème du climat « délétère » des affaires et l'instabilité juridique demeurent des entraves de fond au développement de l'entrepreneuriat en Algérie. Malgré les mesures et facilités prises, ces dernières années par le gouvernement, l'entrepreneur reste craintif quant aux contraintes diverses de l'administration et serait ainsi mis dans l'obligation de s'inscrire dans la logique d'appartenance à des réseaux de clientèle (une sorte de parrains mafieux, qui lui assurent protection), de se convertir dans l'informel ou disparaître simplement du marché (Grim, 2012). Rappelons, ici, que les classements de Transparency international (2014), qui mesurent l'indice de perception de la corruption, placent l'Algérie au 100<sup>e</sup> rang mondial, perdant au passage 6 positions par rapport à l'année 2013 (94<sup>e</sup>). Le pays se

---

<sup>1</sup> Cité par Denieuil : « Histoire des concepts et méthodes fondateurs du développement local et territorial », in *Entrepreneurs Maghrébins : Terrain en développement*, Karthala, 2011, pp. 295- 312. Voir Arocena : « Le développement par l'initiative locale », édition l'Harmattan, 1987, Paris.

situé ainsi pour la énième fois derrière ses voisins qui enregistrent de bien meilleures performances (La Tunisie à la 79<sup>e</sup>, suivie du Maroc à la 80<sup>e</sup> position).

Au regard de tous ces éléments, nous adhérons à l'analyse qui confirme que les entrepreneurs algériens éprouvent encore de sérieuses difficultés pour créer leurs entreprises, mais aussi pour assurer leur pérennité et développement sur le marché. Conséquence directe, le secteur privé et les PME n'ont pas permis, à ce jour, à l'Algérie de baisser la facture de ses importations qui ont dépassé les 60 milliard de Dollars en 2014 et de réduire la dépendance de son économie des hydrocarbures (97%). Ces entreprises ne contribuent que d'une façon marginale à la création de la richesse. Orienter donc ces dernières vers une logique économique et industrielle plus entrepreneuriale et plus productive reste l'un des défis majeurs des autorités chargées du développement du pays. Une ambition devenue pressante surtout après la chute des prix du baril (de plus de 100\$ vers juin 2014 à quelques 55\$ en 2015 soit une baisse de plus de 40% en 6 mois) et la contraction des recettes extérieures en devises. Pour ce faire, et tenter de rattraper ce sérieux retard en termes de création d'entreprises et de performances, le gouvernement algérien s'est donc fixé pour objectif d'atteindre 30 PME pour 1000 habitants, de ramener le taux de chômage sous les 10% et de porter la part du PIB hors hydrocarbures de 62 à 70%. Pour y parvenir, il entend favoriser le développement des projets dans les activités liées aux énergies renouvelables, à l'agriculture, aux biotechnologies et aux TIC (Godeluck et Darneix, 2012). Pourtant, aujourd'hui encore, force est de constater que l'économie nationale demeure essentiellement rentière et fragile. Certes, des efforts considérables ont été fournis et des améliorations sont perceptibles dans la pratique des affaires selon les secteurs, mais les résultats obtenus demeurent, au regard des moyens financiers colossaux engagés et des attentes légitimes du peuple Algérien qui aspire aux progrès économique et social depuis l'indépendance en 1962, très insatisfaisants, en deçà des attentes. L'Algérie manque encore d'entreprises, en comparaison aux standards internationaux qui avoisinent les 300 à 450 PME/100 000 habitants, elle réalise en moyenne quelques 70 entreprises pour 100 000 habitants, des unités qui sont le plus souvent des souris, alors qu'à titre d'exemple, ses voisins le Maroc et Tunisie ont atteint une moyenne de 350 unités par 100 000 habitants. Le pays ne manque pas seulement d'entreprises mais surtout de PME de taille intermédiaire de niveau technologique intermédiaire de type PME italienne.

Cet état des lieux défavorable aux perspectives de l'économie algérienne nous conduit à présent à évoquer, dans les détails, les principaux freins à l'essor de l'activité entrepreneuriale en Algérie.

### **3. Les principaux obstacles à l'essor effectif de l'entrepreneuriat en Algérie<sup>1</sup>**

Malgré la multiplicité des dispositifs et structures d'appui à la création d'entreprises, et les moyens financiers considérables injectés dans l'économie, l'Algérie n'a pas réussi à construire une économie hors hydrocarbures. Plus de deux décennies d'embellie financière sans précédent qui a permis une dépense publique de plus de 700 milliards de dollars, force est de

---

<sup>1</sup> En raison des contraintes propres à un article, nous n'analyserons ici que les principaux obstacles à l'acte d'entreprendre en Algérie. Pour plus de détails sur ce point, nous renvoyons le lecteur à notre article « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », in *Algerian Business Performance Review*, pp. 29-49, n°04, 2013.

constater que le tissu des PME est dominé par les micro-entreprises (96,15%), l'industrie stagne faute d'investissements productifs (elle ne contribue à hauteur de 5% du PIB alors qu'elle représentait près de 15% à la fin des années 80). La modicité des résultats de la politique nationale de la promotion des PME s'explique essentiellement par le fait que les dispositifs qui la composent manquent en efficacité, présentent des failles de ciblage de projets et surtout souffrent des gaspillages, leurs résultats sont très en deçà de ce qui était attendu, au regard des sommes d'argent engagées (plus de 90 milliards de dollars). À vrai dire, ces dispositifs sont conçus pour répondre au chômage galopant qui a dépassé les 20% à la sortie des années 90, et n'aspirent pas vraiment à la création de la richesse et de la valeur ajoutée. Après les événements du printemps dit « arabe », ces différents dispositifs sont devenus, en quelque sorte, des mécanismes de la redistribution d'une partie la rente et donc d'achat de la paix sociale. Ainsi, en dépit de tous les moyens structureaux, financiers et humains engagés, par les autorités publiques, les initiatives d'investissement demeurent limitées par l'hostilité de l'environnement des affaires. D'ailleurs, les différentes études empiriques récentes (Guerid, 2013, Berrah et Boukrif, 2014), les rapports des institutions internationales (Doing Business de la banque Mondiale, le FMI) corroborées par nos recherches récentes montrent que le climat des investissements, en Algérie, demeure critique en raison des obstacles qui caractérisent le système économique du pays et l'instabilité juridique qui empêchent la valorisation effective de son potentiel économique et humain. Certes des améliorations ont été recensées cette dernière décennie, mais l'acte d'investir n'est pas pour autant libéré et la plupart des entrepreneurs se plaignent des difficultés qu'ils rencontrent dans leurs démarches. Il faut dire que pour créer son entreprise, l'entrepreneur Algérien doit réaliser en moyenne 14 procédures différentes dans une démarche relativement longue (25 jours). Le coût de l'enregistrement d'une entreprise par le rapport au produit national brut par habitant (PNB/habitant) s'élève à 12,1% en Algérie. A titre indicatif, le coût d'enregistrement est quasi-nul dans les pays développés (notamment 1,1% en France et 0,9% au Canada) et s'élève à 11,5% au Maroc et 8,3% en Tunisie (Guechtouli, 2014). Il apparaît clairement que les conditions de création d'une entreprise en Algérie sont loin d'être optimales et les contraintes qui freinent l'activité entrepreneuriale sont multiples.

Les principales contraintes auxquelles font face les porteurs de projets en Algérie sont :

### *Accès difficile aux financements*

Avoir une idée originelle et une motivation à toute épreuve ne suffisent pas pour lancer ou développer une activité économique et/ou industrielle. Un apport financier est indispensable. Or pour des milliers de jeunes entrepreneurs algériens (nouvelles créations), l'accès aux crédits bancaires n'est pas du tout chose aisée, faute de garanties suffisantes et d'historique de crédit. Il faut dire que la problématique de financement, à été de tout temps, au centre de la création et de développement des entreprises en Algérie. Cette contrainte constitue, en effet, le premier obstacle pour la plupart des entrepreneurs (Si lekhal, 2014). Et elle s'accroît quand il s'agit de crédits d'investissements à long terme (7 ans et plus). Faute d'inexistence de banques d'investissement.

En Algérie des années 2010-14, les liquidités abondent dans les banques publiques mais l'offre de crédit est restreinte pour les entreprises privées. Cela signifie que la cause profonde de ce refus des banques à prêter aux entrepreneurs n'est pas le manque de liquidité, mais une aversion au risque très importante dans la mesure où la gestion du risque n'est pas bien

maîtrisée par ces organismes de crédits. Les études récentes ayant traité la problématique d'accès aux financements affirment que les entrepreneurs rencontrent de sérieux obstacles à l'accès aux financements à cause des taux d'intérêt élevés, des garanties exigées qui peuvent des fois dépasser le montant du prêt sollicité, et des lourdeurs dans l'octroi des crédits... (Mouloud, 2012). En effet, la grande majorité des crédits bancaires accordés aux opérateurs privés servent le plus souvent à financer des opérations de commerce extérieur, alors que les investissements productifs voient souvent leurs demandes de financement refusées, ils n'auraient bénéficié que de 5% des concours accordés (Smati, 2014). Ce resserrement des conditions d'accès aux crédits bancaires, auquel il faut ajouter l'absence d'institutions de micro-finance, conditionnent les activités des entreprises et leur développement, et freinent surtout les montages financiers et donc l'aboutissement des milliers de projets économiques et industriels susceptibles de créer pourtant des centaines de milliers d'emplois.

Ainsi, faute de disponibilité de crédits et des autres sources externes de financement, les entrepreneurs se tournent essentiellement vers l'autofinancement et le capital amical (familial) pour financer les besoins de trésorerie et d'investissement de leurs entreprises qui demeurent le plus souvent des entreprises *souris* sous-capitalisées, donc peu performantes.

### ***Accès difficile au foncier industriel***

Le foncier industriel constitue une entrave majeure pour les entrepreneurs algériens. Malgré la mise en place, par les autorités, des Comités d'Assistance pour la Localisation et la Promotion des Investissements en 1994 (CALPI) au niveau des Wilayas, la question de la disponibilité et de l'accessibilité du foncier n'est pas encore résolue et demeure donc d'actualité dans le climat des affaires en Algérie, et la plupart des investisseurs nationaux et étrangers se plaignent du manque du foncier et de la gestion insatisfaisante des zones industrielles existantes. Les procédures d'accès au foncier industriel sont lourdes et très longues (le temps moyen d'acquisition peut aller d'un an à 5 ans selon les régions) et la tension sur les disponibilités demeure forte ces dernières années. En 2013, par exemple, la demande des opérateurs économiques en foncier s'est faite plus pressante sur l'offre, avec un taux d'acceptation modeste de seulement 47% des demandes exprimées (Smati, 2014). Ainsi cette étape complexe du processus de l'implantation d'unités industrielles fait que des milliers d'entre elles sont retardées, si ce n'est définitivement suspendues. Sachant que, tout investissement productif doit avoir une assiette foncière, sans quoi il ne peut être réalisé.

### ***Contraintes liées aux défaillances des administrations***

Parmi les obstacles à l'essor de l'entrepreneuriat en Algérie, on compte aussi celui qui découle de la défaillance administrative. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, l'acte d'investir n'est pas encore tout à fait libéré. Et toute création d'entreprise se doit d'avoir en aval une multitude d'autorisations à obtenir de plusieurs partenaires et administrations, sans quoi celle-ci ne peut aboutir. La complexité des rapports avec les services de l'administration publique peut découler de la nature des règles formelles et informelles. Créer une petite entreprise signifie donc collectionner de gros dossiers exigés par les différentes administrations, pour l'immatriculation au registre de commerce, l'autorisation d'exploitation auprès des services de la Wilaya, une attestation d'hygiène des services de la mairie, attestation d'éligibilité aux différents dispositifs d'aides aux entreprises, certificat de conformité du projet ... Cette multiplication des intervenants dans le processus de la

réalisation d'un investissement ne fait que compliquer davantage l'acte d'entreprendre et d'investir, sachant que le guichet unique mis en place par les autorités chargées du développement économique du pays n'est pas réellement efficace et opérationnel sur le terrain.

L'autre cause « implicite » de ces difficultés administratives et de la bureaucratie trouve son origine dans la conception particulière qu'a la société algérienne, fortement imprégnée des valeurs égalitaire héritées de la guerre d'indépendance et ensuite de l'ère socialiste, du secteur privé et des patrons, qu'elle oppose quasi-systématiquement au secteur de l'Etat. Cette méfiance envers les patrons privés subsiste encore, certes dans un degré moindre, dans l'imaginaire collectif et celui des fonctionnaires, et se traduit par la mise à distance dans laquelle l'administration algérienne - survivance du système socialiste d'elle a servi durant plus de deux décennies - tient les PME privés, en les marginalisant réellement dans la commande publique, les délais de paiement proprement longs qu'elle leur impose, et le cynisme avec lequel la plupart des grandes compagnies nationales traitent ces mêmes unités privées.

Ces obstacles que rencontrent les créateurs d'entreprises sont accentués par le manque de transparence et l'inexistence de cohérence entre les différents partenaires impliqués dans la politique de la promotion de l'investissement : l'ANSEJ, l'ANDI, ANGEM, le Trésor, la banque, la caisse ou le fonds de garantie (FGAR)... Ainsi pour la plupart des jeunes promoteurs, le personnel des différentes agences d'aide à la création d'entreprises est plus dans une logique administrative qu'économique, et n'a aucune obligation de résultats. Conséquence directe, les résultats de ces dispositifs demeurent modestes, et le processus de création d'entreprise est loin d'être simplifié. Et les jeunes entrepreneurs, pour concrétiser leurs projets doivent posséder beaucoup de qualités pour affronter les énormes difficultés de l'environnement hostile, car l'idée d'abandonner le projet est omniprésente dans leurs esprits (Ziane, 2010). L'opacité informationnelle au niveau de ces organismes n'arrange aucunement la situation de ces jeunes promoteurs souvent mal informés et donc plus vulnérables à décrocher et abandonner au final leurs initiatives, en faisant perdre au passage des milliers de projets, pourtant bien mûris, à l'économie nationale qui peine à se moderniser depuis des décennies.

Pour y remédier, l'un des objectifs de la réforme administrative devrait consister à réhabiliter l'entreprise privée (qui demeure encore suspecte) aux yeux des fonctionnaires algériens (Grim, 2004). Cette réforme nécessiterait aussi une mise à niveau du personnel des administrations nationales et territoriales, de façon à ce que ces administratifs deviendraient des partenaires, accompagnateurs et conseillers des investisseurs. Le recours aux TIC serait aussi d'un grand apport en termes de fonctionnement et d'efficacité à ce service public indispensable à tout développement économique local et national.

### ***Contraintes qui découlent de l'informel***

L'ampleur et la complexité grandissantes des pratiques informelles dans la vie économique, sociale et politique des pays en voie de développement est un phénomène incontesté (Maldonado, 2000). Le secteur informel est un secteur non structuré, que l'on désigne aussi sous les appellations d'économie souterraine ou parallèle, qui renvoient à cette sphère économique où les entreprises exercent hors des circuits formels, dans la clandestinité, sans

remplir les procédures légales de création et d'immatriculation au registre de commerce, elles ne d'acquittent pas des taxes et des impôts.

Quelle est aujourd'hui l'ampleur du secteur informel dans l'économie algérienne ?

En l'absence d'études représentatives et crédibles, il faudrait se contenter de quelques enquêtes d'universitaires et l'observation du phénomène qui continue à gangrener l'économie nationale (Adair et Hamed, 2004) et dont la taille commence à menacer vraiment les fondements de l'économie formelle. Certains experts estiment la part de cette activité sous-terrainne à 35% du PIB hors hydrocarbures, d'autres estimations, dont les écarts se sont certes révélés très importants, la situe de 17% à 39% selon les secteurs d'activités (Lamiri, 2013). Il importe de souligner que ces deux dernières décennies le secteur informel constitue un véritable fléau national, favorisé notamment par l'embellie sans précédent des finances publiques (avec quelques 750 milliards de dollars de recettes pétrolières en 15 ans) et un certain laisser faire des autorités, sachant que celui-ci (l'informel) constitue une soupape de sécurité d'emploi pour des milliers de jeunes diplômés algériens.

Une chose est sûre, ces micro-entreprises qui exercent dans la clandestinité, en dehors de toute législation, portent un grand préjudice aux unités économiques légalement créées, parce qu'en échappant complètement au fisc et ne supportant aucune taxe et charge sociale, elles leurs livrent une concurrence déloyale et qui pénalisent, de ce fait, l'ensemble de l'économie algérienne et ses opérateurs économiques (on ne payant pas les impôts, elles causent un manque à gagner en chiffre d'affaires des unités légales et pénalisent ainsi les recettes fiscales de l'Etat) (Si lekhal, 2013).

Les raisons principales qui poussent ces petits entrepreneurs à exercer dans l'informel sont essentiellement la complexité des démarches administratives pour la création de leurs affaires. Cette fuite vers le marché « noir », est motivée aussi pour beaucoup de jeunes porteurs de projets par le poids des prélèvements obligatoires – exagérés - que supportent les unités déclarées, des impôts, taxes d'activités et cotisations, qui peuvent parfois dépasser les 50% du chiffre d'affaires dans le cas d'une déclaration de bénéfices. Il apparait que la fiscalité sous sa forme actuelle est non seulement loin d'encourager les investissements productifs. Pis encore, elle favorise *a priori* de plus en plus le glissement du secteur formel vers des pratiques informelles. Or, la politique fiscale d'un Etat moderne qui aspire à diversifier son économie devrait inventer des mécanismes de protection des activités formelles et engager des mesures incitatives et judicieuses pour intégrer les activités sous-terrainnes, occultes dans le domaine du réel et de l'officiel.

Au total, il convient de noter qu'on n'a pas, ici, l'ambition d'évoquer et analyser l'ensemble des difficultés du parcours entrepreneurial en Algérie, mais d'étudier les plus importantes entraves que rencontrent les jeunes promoteurs de projets<sup>1</sup>. Pour lever ces freins et corriger les

---

<sup>1</sup> Sur ce point, une étude de la BM (2003) fait apparaître les contraintes rencontrées par les entrepreneurs algériens, selon la hiérarchie décroissante suivante, qui correspond au degré de sévérité de chaque entrave : 1- La compétition de l'informel ; 2- L'accès aux crédits ; 3- Coût du crédit ; 4- Les taux d'impôts ; 5- Les incertitudes sur la politique économique ; 6- Les délais bancaires ; 7- La corruption ; 8- L'administration fiscale ; 9- L'accès au foncier ; 10- L'accès aux devises ; 11- Les douanes / réglementations ; 12- L'enregistrement de l'entreprise ; 13- La pénurie de main d'œuvre

insuffisances, des réformes sérieuses sont nécessaires tant au niveau politique, économique et administratif. Nous esquissons, dans ce qui suit, quelques pistes de réforme qui sont susceptibles d'améliorer l'environnement de l'entreprise algérienne et donc de faciliter l'acte d'entreprendre et d'investir.

### **Conclusion et quelques pistes de réforme**

Dans cet article, nous avons brossé un panorama des caractéristiques du parcours de l'entrepreneur, des étapes de la création d'une entreprise et les principaux freins à la dynamique entrepreneuriale en Algérie. Il apparaît que le pays manque d'entreprises, en raison de la complexité du processus de création d'entreprises. Malgré les quelques améliorations de ces dernières années, le climat des investissements du secteur privé demeure critique (Si lekhal, 2015), en raison des obstacles qui caractérisent le système économique et l'environnement des affaires : rationnement dans les financements, lenteurs administratives, concurrence déloyale de l'informel, rareté du foncier industriel... Autrement dit, des efforts ont été, certes, fournis pour faciliter la création d'entreprises au cours des dernières années, particulièrement à travers les dispositifs (Ansej, Cnac, Andi, Angem ...) ; mais le parcours de l'entrepreneur algérien n'est pas, pour autant, simplifié. Le pays est certainement appelé à valoriser son potentiel d'investissement et améliorer ses classements en termes de risque, d'attractivité des IDE<sup>1</sup> et de facilitation entrepreneuriale (Aliouat, 2014). Le rapport du Doing Business (2014) l'a classé 183<sup>e</sup>/189 nations sur la facilité à faire des affaires, c'est dire les efforts qui restent à faire pour assainir l'environnement de l'entreprise et encourager ainsi l'émergence d'une dynamique entrepreneuriale.

Si un soutien spécifique aux entrepreneurs semble devoir s'imposer – ce qui se fait à travers les mécanismes nationaux d'aide à la création d'entreprises par les jeunes dont il faut d'ailleurs améliorer les résultats – celui-ci (le soutien) doit intégrer le développement d'une stratégie à long terme centrée sur l'investissement productif, l'innovation et la reconnaissance des compétences et non pas sur des logiques purement sociales, dont les objectifs latents sont principalement le renforcement du nombre d'entreprises et l'absorption du chômage grandissant. Certes, les aides financières publiques devraient profiter aux nouvelles créations d'entreprises mais aussi à l'accompagnement de celles qui sont déjà en exercice pour assurer leur pérennité sur le marché et atteindre, par la suite, une taille qui leur permettrait de partir à l'assaut des marchés extérieurs (Il faut aider les TPE à grandir). Pour un développement intégré, les petites et moyennes entreprises sont, de leur côté, appelées à travailler davantage en réseaux, à s'organiser pour faire émerger des fédérations autour de firmes nationales pivots capables de gérer les rapports de force et de pouvoir avec les grands groupes et mieux négocier avec les partenaires internationaux (Colletis, 2012). Pour cela, il faudrait encourager le recours à l'informatique et aux TIC qui permettraient de gagner en efficacité et de faire des économies de transaction. Il importe de noter, ici, que l'Algérie n'a pas encore vraiment tiré parti des TIC ; et l'utilisation d'internet au sein des PME algériennes demeure très faible. Dans une étude sur *la veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie* Abdeslam

---

qualifiée ; 14- *Les services portuaires* ; 15- *L'accès au téléphone* ; 16- *La législation du travail* ; 17- *L'accès à l'énergie*.

<sup>1</sup> Rappelons que l'Algérie enregistre moins de 2 milliards de dollars d'investissements directs étrangers par an.

Benadiabelleh, professeur à l'université de Tlemcen, sur un échantillon de 350 entreprises algériennes, œuvrant dans les différents secteurs d'activités, souligne qu'environ 60 % des entrepreneurs déclarent ne jamais utiliser internet.

En améliorant son système universitaire et la formation professionnelle, ses infrastructures et sa réglementation juridique l'Algérie pourrait atteindre les 2 millions de PME, que les experts fixent comme préalable au décollage effectif de l'économie nationale. À la racine de la faiblesse qualitative et quantitative de ce tissu de PME qui la compose, le déni du travail et des compétences. Cette défaillance constitue un des principaux obstacles à l'essor de la croissance économique hors hydrocarbures en Algérie (Mekkideche, 2014).

Pour relever les défis de l'émergence, l'Etat Algérien et ses institutions doivent engager des moyens considérables dans l'éducation, la formation des élèves, tant initiale que professionnelle, de façon à ce que les entreprises bénéficient des compétences qui répondent mieux à leurs besoins et attentes. Car la puissance d'un système économique et/ou industriel ne dépend pas, dans la longue durée, seulement du stock des équipements de production, de l'accumulation du capital, mais surtout du niveau de formation de la population active et de la concentration de l'éducation sur le secteur scientifique et technique (Todd, 1999). Aussi une main-d'œuvre fortement formée trouvera toujours le moyen d'ériger une économie productive et efficace, et ce, qu'elle que soit sa dotation en ressources naturelles.

En résumé, le projet de développement d'un tissu de PME productives et d'entrepreneurs actifs suppose le maintien d'une politique homogène et incitative envers l'entreprise privée dans la durée, de lever tous les obstacles à l'investissement productif et surtout de simplifier le parcours entrepreneurial. Nous considérons pour notre part qu'il n'existe pas de solution unique pour développer l'entrepreneuriat en Algérie. Nous pensons que les pistes de réformes disponibles constituent, principalement, des réponses aux causes plurielles - identifiées plus haut - de la faiblesse du tissu national des entreprises, et doivent aussi faire un *système* cohérent, avec des objectifs à moyen terme et surtout lisible pour les opérateurs économiques et les différentes institutions impliquées dans le développement et l'accompagnement de ces unités.

L'essor des PME algériennes requiert donc une stratégie nationale bien articulée dans la durée. Il faut leur assurer un environnement institutionnel sain et une réglementation juridique durablement stable, les faire bénéficier des commandes des marchés publics (en leur réservant 20% des commandes par exemple. Il faut dire que ce qui fait défaut en Algérie ce n'est pas la loi mais le plus souvent l'application de celle-ci), des partenariats avec des opérateurs publics et les IDE (activités productives surtout) dont il faut encourager l'implantation, notamment à travers la suppression de la condition du 51/49<sup>1</sup> et l'octroi d'avantages multiformes susceptibles de renforcer l'attractivité de l'Algérie en matière d'investisseurs internationaux. Les aides à la création des entreprises porteraient aussi sur un accès au foncier industriel moins problématique, des allègements des procédures de création d'entreprises, des mesures fiscales et parafiscales plus incitatives pour les activités de production, un accès aux crédits bancaires dans de meilleures conditions par la création d'une banque d'investissement spécialisée dans le financement et l'accompagnement des projets industriels (Grim, 2012).

---

<sup>1</sup> Pour notre part, nous estimons qu'il est préjudiciable pour l'économie nationale de maintenir cette règle de 51/49 pour les investissements des secteurs stratégiques : les hydrocarbures, l'électricité, la santé, la gestion de l'eau ...

En somme, il faut mettre au cœur de la stratégie nationale de la diversification économique, le développement de l'entreprise algérienne avec tout ce que cela impliquerait en termes de moyens humain, financier et administratif. L'Etat et ses institutions sont donc appelés à mettre en œuvre une politique de développement économique et industriel qui assurerait un environnement favorable à l'activité des entreprises, qui concernerait aussi la disponibilité des infrastructures dont celles-ci ont besoin. La réussite de cette ambition nécessiterait certainement des instances d'évaluation pour apprécier les résultats, des instruments de contrôle dotés de moyens suffisants pour juger l'utilité des mesures et des aides et suivre les réalités de leur mise en œuvre, aussi l'implication des opérateurs économiques, car on ne peut pas décider qu'une mesure simplifiée ou au contraire compliquée davantage le parcours de l'entrepreneur sans consulter celui-ci. La simplification requière aussi de faire des études d'opinion pour sonder la satisfaction des porteurs de projets concernant la relation avec le guichet (front office), la qualité de l'accueil, le nombre et la nature des documents demandés pour la création d'une entreprise, le temps d'enregistrement ...

De même, il convient de définir une politique spécifique de la promotion de la PME rurale, informer les entrepreneurs potentiels sur les opportunités d'investissement et de création d'activités non agricoles, les former à la réalisation de ces activités, développer une banque spécialisée dans le financement de ces PME, un système de micro-finance dans les territoires qu'il faut réaménager pour un développement économique endogène, en décentralisant les modes de prise de décisions et d'allocation des aides aux investisseurs et en mettant en place des dispositifs et des mesures incitatives favorisant l'implantation d'activités économiques et industrielles en milieu rural. Car la relance économique se fera, non pas par la demande, non pas par la consommation et la dépense publique, mais essentiellement par la production, l'offre et l'entreprise. L'objectif est donc d'arriver à en créer 100 000 entreprises par année, tout en accompagnant et aidant celles qui réussissent actuellement, pour qu'elles se développent davantage et deviennent des championnes capables de tirer l'économie nationale vers le haut et de gagner des parts de marchés à l'extérieur.

### **Références bibliographiques**

Aliouat B. (2003), « Incitations stratégiques et financières de la PME-PMI : Les étapes clés d'une start-up – une analyse franco-canadienne », Communication présentée au Colloque International sur le financement des petits et moyens projets et leur rôle dans les économies maghrébines, du 25 au 28 Mai 2003, Université Ferhat Abbas (Algérie).

Aliouat B. (2014), « S'implanter en Algérie : est-ce vraiment difficile ? », in *Alger-Paris*, n°04, Juillet-Aout, France.

Berrah K. et Boukrif M. (2013), « La problématique de création des entreprises : une application aux PME algériennes », Communication à la Conférence internationale sur l'économie et gestion des réseaux, les 21 et 23 novembre, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Boutaleb K. (2006), « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Communication au Colloque International Création d'entreprises et territoires, Tamanrasset les 03 et 04 décembre.

Boutacoub F. (2001), *L'entreprise et le financement bancaire, édition Casbah*, Alger.

BRUYAT C. « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », in *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol1, n°01.

Colletis G. (2012), *L'urgence industrielle, édition Le bord de l'Eau*, Lormont, France.

- Filion L-J. Borges C. et Simard G. (2006), « Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes », Communication présentée au 8<sup>e</sup> Congrès international du CIFEPME, Fribourg, Suisse du 25 au 27 octobre.
- Denieul P-N. (2011), « La création de micro-entreprises n'est pas la solution miracle », in *Entrepreneurs Maghrébins : Terrain en développement*, édition Karthala, pp. 209- 223.
- Grim N. (2004), *L'économie algérienne otage de la politique*, Alger : éditions Casbah.
- Grim N. (2012), *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*, Alger : éditions Casbah.
- Godeluck Y. et Dareix. C. (2012), « Les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement », DG trésor, service Économique Régional d'Alger.
- Grou P. (2005), *Impératif technologique ou déclin économique*, Paris : édition l'Harmattan.
- Guechtouli W. et Guechtouli M. (2014), « L'entrepreneuriat en Algérie : quels enjeux pour quelles réalités », *Working Paper*, n°150, IPAG Business School, Paris.
- Guerid O. (2013), « Climat des investissements en Algérie : insuffisances et perspectives d'amélioration », in *Recherches Economiques et Managériales*, n° 13, Université de Biskra, Algérie.
- Guerraoui D. (2001), « La PME rurale : un nouveau gisement pour le développement d'activités économiques locales », in collectif *Economie émergente, politique de promotion de la PME, expériences comparées*, Paris : édition l'Harmattan.
- Joyale A. (2010), « Les PME algériennes : état de la situation », in ouvrage collectif, *la PME algérienne et le défi de l'internationalisation, expériences étrangères*, Paris : édition l'Harmattan.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, édition Economica.
- Lamiri A. (2013), *La décennie de la dernière chance, émergence ou déchéance de l'économie algérienne*, Alger : éditions Chihab.
- Madoui M. et Gillet A. (2005), « Crise et mutations du modèle de développement algérien : Du gigantisme industriel au développement des PME-PMI » in *Travail et Emploi*, n° 101.
- Maldonado C. (2000), « Entre l'illusion de la normalisation et le laissez-faire: Vers la légalisation du secteur informel », in *Cahier/Discussion paper/Cuaderno*, Québec.
- Mattray L. (1999), « Les aides à la création d'entreprises », in *Revue d'Economie Financière*, n° 54, Paris.
- Mekkideche M. (2014), « Les mécanismes de création d'entreprises par les jeunes : des dispositifs utiles ou coûteux et inefficaces ? », in le Quotidien national *Liberté* du 19 novembre.
- Mouhoubi S. (2011), *Les choix de l'Algérie : le passé est toujours présent*, Office des publications universitaires, Alger.
- Mouloud A. (2012), « De l'économie administrée à l'économie de marché. Politique en faveur de l'investissement privé en Algérie à la veille du cinquantenaire de son indépendance : quelques repères », in collectif *le Maghreb et l'indépendance de l'Algérie*, édition Karthala.
- Smati S. (2014), « Encore trop de contraintes », in le Quotidien liberté, supplément économie, du 12 novembre, Alger.
- Si lekhal K. (2014), « Le financement des PME en Algérie : réalités et perspectives », thèse de doctorat en sciences économiques, soutenue le 20 juin, Université de Versailles St Quentin en Yvelines, France.
- Si lekhal K. (2015), « Le cadre institutionnel et le climat des investissements du secteur privé en Algérie », in *Revue Européenne du Droit Social*, n°28, vol.3.
- Si lekhal K, Korichi et Gaboussa (2013), « Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives », in *Algerian Business Performance Review*, n°04, Université de Ouargla, Algérie.
- Todd E. (1999), *L'illusion économique, essai sur la stagnation les sociétés développées*, Paris : édition Gallimard.
- Zaine S. (2010), « Les jeunes entrepreneurs en Algérie : profil psychologique et contraintes environnementales », in *Revue Sciences Humaines*, Université de Constantine, Algérie.

## Le cycle économique au Bénin : identification et caractérisation

Déo-Gratias Orphée ZOUNDJI  
Université d'Abomey-Calavi, Bénin  
zoundjido@yahoo.fr

### Résumé

Cet article étudie le comportement cyclique des variables macroéconomiques du Bénin. L'intérêt de cette étude se justifie par la nécessité d'identifier et d'établir une chronologie des fluctuations économiques, une caractérisation des propriétés cycliques des différentes séries macroéconomiques du Bénin en vue de la conception appropriée de politiques macroéconomiques de stabilisation crédibles. L'approche méthodologique utilisée est basée d'une part sur les méthodes statistiques de traitement des séries macroéconomiques puis sur des modèles de datation et des indicateurs avancés des retournements conjoncturels à partir desquels nous avons analysé et exploité les informations contenues dans les variables macroéconomiques pour décrire les fluctuations cycliques au Bénin. Les résultats identifient suite à l'étude des faits stylisés deux grandes sources de fluctuation à savoir les facteurs de demande nationale et les facteurs externes. Nous constatons que les cycles économiques ont une durée moyenne de 6,3 années, ce qui est inférieure à huit ans (la durée enregistrée dans les pays industriels) et le caractère procyclique de presque la totalité des composantes de la demande globale, exception faite pour le solde commercial. En ce qui concerne le prix du pétrole et le prix des produits alimentaires, nous retrouvons un caractère contracyclique.

### Mots-clés

fluctuation, cycle, variables macroéconomiques, méthodes statistiques.

### Abstract

This article examines the cyclical behavior of Benin's macroeconomic variables. The interest of this study is justified by the need to identify and establish a chronology of economic fluctuations, a characterization of the cyclic properties of the different macroeconomic series of Benin with a view to the appropriate design of credible macroeconomic stabilization policies. The methodological approach used is based firstly on the statistical methods used to process the macroeconomic series, then on the dating models and the leading indicators of the cyclical reversals from which we have analyzed and exploited the information contained in the macroeconomic variables to describe cyclical fluctuations in Benin. The results identify, following the study of stylized facts, two major sources of fluctuation, namely national demand factors and external factors. We find that economic cycles have an average duration of 6.3 years, which is less than eight years (the duration recorded in the industrialized countries) and the procyclical nature of almost all the components of aggregate demand, except for the commercial balance.

### Key words

fluctuation, cycle, macroeconomic variables, statistical methods.

### Classification JEL

E3, E32, C19.

## 1. Introduction

Les fluctuations cycliques sont considérées comme des déviations par rapport à des conditions d'équilibre stable. La caractérisation du cycle repose sur deux grandes approches : l'approche du cycle des affaires définie par Burns et Mitchell (1946) et celle du cycle de croissance définie par Lucas (1977).

En effet, l'approche du cycle des affaires considère un « cycle unique » de la série de référence ne faisant pas de distinction entre la croissance et le cycle tandis que celle du cycle de croissance met en évidence l'écart de la série par rapport à sa composante permanente (tendance). L'écart de la série de nature transitoire représente la composante cyclique susceptible de mettre en exergue le cycle conjoncturel. Dans le court terme, l'évolution de l'écart de la série correspond aux fluctuations économiques principalement expliquées par la composante cyclique de l'économie<sup>1</sup>.

Identifier les caractéristiques et les propriétés statistiques du cycle économique est essentiel, car, comprendre les tendances conjoncturelles de l'activité économique, et leurs causes, est important pour les décisions de politique économique. Cette situation est particulièrement préoccupante dans les pays en développement où, en l'absence de mécanismes de partage des risques complets, les coûts économiques et sociaux de fluctuations du cycle économique sont très élevés<sup>2</sup>. Par conséquent, la conception des politiques de stabilisation macroéconomique demeure un objectif très important dans de nombreux pays en développement, pour lesquels une compréhension détaillée de la conjoncture et de l'interaction entre les politiques économiques et le cycle est crucial.

Ces dernières années, les analyses sur le cycle économique connaissent un nouveau privilège. Ce regain d'intérêt a porté essentiellement sur la caractérisation et la prédiction des fluctuations cycliques. En pratique, la caractérisation du cycle économique passe en premier lieu par l'identification de ces points de retournement à savoir pic et creux, en second lieu par la mesure statistique de ces caractéristiques cycliques notamment la durée et l'amplitude des phases cycliques et enfin, par la détermination des faits stylisés du cycle conjoncturel aussi bien d'un point de vue théorique que d'un point de vue empirique.

Ainsi, nous examinons le comportement cyclique des variables macroéconomiques au Bénin afin d'évaluer les approches statistiques d'identification susceptibles d'établir une chronologie des fluctuations économiques et une caractérisation des propriétés cycliques des différentes séries macroéconomiques du Bénin. Pour ce faire, on utilise d'une part, des méthodes statistiques de traitement des séries macroéconomiques puis des modèles de datation et des

---

<sup>1</sup> G. DESTAIS, C. LECUYER et al. « L'estimation du produit potentiel et de l'écart de production de la zone euro basée sur un modèle VAR structurel », SESAME - XVèmes Journées, 2005, p. 8. Cité par Cheikh Tidiane NDIAYE dans sa thèse intitulé : Chocs extérieurs et politiques monétaire et budgétaire : le cas du Sénégal, page 91.

<sup>2</sup> Rachel Louise Male (May 2009) : « DEVELOPING COUNTRY BUSINESS CYCLES: CHARACTERIZING THE CYCLE AND INVESTIGATING THE OUTPUT PERSISTENCE PROBLEM » PhD, University of York.

indicateurs avancés des retournements conjoncturels à partir desquels on analyse et on exploite les informations contenues dans les variables macroéconomiques pour décrire les fluctuations cycliques au Bénin.

L'objectif de ce papier est d'identifier et de caractériser le cycle économique du Bénin. La suite du document est structurée de la manière suivante. La section 2 présente une brève revue de littérature, la section 3 est consacrée aux aspects méthodologiques, la section 4 présente les résultats et les analyses, et la section 5 conclut et tire les principaux enseignements en termes de politiques.

## **2. Revue de littérature**

Les faits stylisés des cycles économiques dans les pays industrialisés ont été établies à partir d'un nombre important de travaux (Kydlund et Prescott, 1990 ; Backus et Kehoe, 1992 ; Backus, Kehoe et Kydlund, 1995 ; King et Watson, 1996 ; Basu et Taylor, 1999 ; Chari et al., 2002). Une certaine régularité empirique a été observée entre ces pays.

Les régularités empiriques des faits stylisés pour les pays industrialisés comprennent :

- Les fluctuations de la production réelle et du taux de change réel sont persistantes. Le taux de change réel est généralement volatil.
- La volatilité de la production, la consommation et des exportations nettes sont très similaires (consommation et les exportations nettes sont légèrement moins volatils que la production) tandis que l'investissement est 2 à 3 fois plus volatils et les dépenses publiques moins volatiles que la production (de l'ordre de la moitié).
- Une relation remarquablement stable entre la production, la consommation et l'inflation.
- La consommation, l'investissement, l'emploi, l'inflation et la vitesse de la monnaie sont généralement procyclique.
- Le salaire réel est fortement procyclique, l'inflation est généralement procyclique et le prix est toujours contracyclique.
- Le ratio exportations nettes sur la production est généralement contracyclique. Les dépenses publiques sont généralement acyclique.
- Comouvement entre la production, la consommation et l'investissement, mais les corrélations de la production sont généralement plus élevés que les corrélations de consommation.

L'examen du tableau révèle que les cycles économiques de tous les pays ont des propriétés assez semblables. L'investissement est clairement 2 à 3 fois plus volatil que la production, la consommation et les exportations nettes. La production réelle, la consommation, l'investissement et les salaires réels sont tous procyclique tandis que les exportations nettes et les dépenses publiques sont respectivement généralement contracyclique et acyclique.

La caractérisation du cycle économique des pays en développement a fait récemment l'objet d'un certain nombre de travaux. Toutefois, le nombre d'études empiriques pour les pays en développement est limité. Agénor et al (2000) ont mis en place un ensemble de faits stylisés pour les cycles économiques des pays en développement qui est devenu le travail séminal à laquelle la plupart des études ultérieures comparent leurs résultats.

Tableau 1 : Propriétés des cycles économiques dans les pays de l'OCDE (1970: 1 - 1990: 2)

| Country     | St. Dev (%) |     | Ratio St. Dev to St. Dev of Y |     |     |     | Correlation with Y |     |     |      |      |     |
|-------------|-------------|-----|-------------------------------|-----|-----|-----|--------------------|-----|-----|------|------|-----|
|             | Y           | nx  | c                             | i   | g   | n   | y                  | c   | g   | i    | nx   | n   |
| Australia   | 1.5         | 1.2 | 0.7                           | 2.8 | 1.3 | 0.3 | 0.6                | 0.4 | 0.7 | 0.2  | 0    | 0.1 |
| Austria     | 1.3         | 1.2 | 1.1                           | 2.9 | 0.4 | 1.2 | 0.6                | 0.7 | 0.8 | -0.2 | -0.5 | 0.6 |
| Canada      | 1.5         | 0.8 | 0.9                           | 2.8 | 0.8 | 0.9 | 0.8                | 0.8 | 0.5 | -0.2 | -0.3 | 0.7 |
| France      | 0.9         | 0.8 | 1.0                           | 3.0 | 0.7 | 0.6 | 0.8                | 0.6 | 0.8 | 0.3  | -0.3 | 0.8 |
| Germany     | 1.5         | 0.8 | 0.9                           | 2.9 | 0.8 | 0.6 | 0.7                | 0.7 | 0.8 | 0.3  | -0.1 | 0.6 |
| Italy       | 1.7         | 1.3 | 0.8                           | 2.0 | 0.4 | 0.4 | 0.9                | 0.8 | 0.9 | 0    | -0.7 | 0.4 |
| Japan       | 1.4         | 0.9 | 1.1                           | 2.4 | 0.8 | 0.4 | 0.8                | 0.8 | 0.9 | 0    | -0.2 | 0.6 |
| Switzerland | 1.9         | 1.3 | 0.7                           | 2.3 | 0.5 | 0.7 | 0.9                | 0.8 | 0.8 | 0.3  | -0.7 | 0.8 |
| UK          | 1.6         | 1.2 | 1.2                           | 2.3 | 0.7 | 0.7 | 0.6                | 0.7 | 0.6 | 0.1  | -0.2 | 0.5 |
| US          | 1.9         | 0.5 | 0.8                           | 3.3 | 0.8 | 0.6 | 0.9                | 0.8 | 0.9 | 0.1  | -0.4 | 0.9 |
| Europe      | 1.0         | 0.5 | 0.8                           | 2.1 | 0.5 | 0.9 | 0.8                | 0.8 | 0.9 | 0.1  | -0.3 | 0.3 |

Source: Backus, Kehoe and Kydland (1995, p. 334; Table 11.1).

Basé sur un échantillon de douze pays en voie de développement et à revenu intermédiaire pour la période allant de 1978: 1 - 1995: 4, Agénor et al. (2000) ont trouvé des différences significatives avec les cycles économiques des pays industrialisés. Leurs principales conclusions quant à la comparaison des faits stylisés sont les suivantes. Premièrement, la volatilité de la production varie considérablement selon les pays en développement et est en moyenne beaucoup plus élevée que le niveau généralement observé dans les pays industrialisés. Toutefois, les pays en développement montrent aussi une persistance considérable dans la fluctuation de la production comme on l'observe dans les pays industrialisés. Deuxièmement, l'activité dans les pays industrialisés, mesurée par la production mondiale et le taux d'intérêt réel mondial ont une influence positive et significative sur la production dans la plupart des pays en développement. Troisièmement, les dépenses publiques et l'impulsion budgétaire apparaît être contracyclique tandis que pour les recettes publiques, il est acyclique dans certains pays de l'échantillon et contracyclique dans d'autres. Quatrièmement, les salaires réels sont procycliques que dans les pays développés. Cinquièmement, tandis que la littérature révèle que les prix sont acycliques dans les pays industrialisés, il semble n'y avoir aucune relation cohérente entre soit les prix et la production ou l'inflation et la production dans les pays en développement. Sixièmement, la corrélation croisée entre la masse monétaire et la production sont globalement positive, mais pas très forte. Ce qui contraste avec les résultats de nombreux pays industrialisés et suggère qu'il est nécessaire d'examiner le rôle clé souvent attribué à la politique monétaire dans les programmes de stabilisation dans les pays en développement. En effet, tandis que la vitesse de la masse monétaire est faiblement procyclique dans la plupart des pays industrialisés, il semble être fortement contracyclique dans cet échantillon de pays en développement. Septièmement, il n'existe aucune relation solide entre la balance commerciale et la production.

Rand et Tarp (2002) ont examiné la durée des cycles, la volatilité des variables en plus de l'analyse de la corrélation croisée de quinze pays en développement (cinq en Afrique au sud du Sahara, cinq en Amérique latine et cinq dans la zone MENA) avec un ensemble de données trimestrielles pour l'analyse de la durée (1980: 1-1999: 4) et un ensemble de données annuelle pour la corrélation et l'analyse de la volatilité (1970 - 1997). Ils retrouvent les résultats suivants. Premièrement, les cycles économiques des pays en développement sont

nettement plus courts que ceux des pays industrialisés: « la durée moyenne des cycles économiques dans les pays en développement en général est comprise entre 7,7 et 12 trimestres et se trouve être nettement plus courte que dans les pays industrialisés (entre 24 et 32 trimestres) ». L'examen des points de retournement à savoir pics et creux révèle un certain synchronisme lors d'événements majeurs, tels que la deuxième crise de pétrole en 1982, mais la majorité de récession et d'expansion sont spécifiques au pays. Deuxièmement, la production est plus volatile dans les pays en développement que ceux industrialisés et la consommation plus volatile que la production, ce qui est contraire à ce qui s'observe dans les pays industrialisés. Troisièmement, la consommation et l'investissement sont fortement procycliques, ce qui est cohérent avec ce qui est observé dans les pays industrialisés. Quatrièmement, les agrégats monétaires sont généralement procycliques, comme dans les pays industrialisés. En effet, il est indiqué une relation positive entre le crédit et la production intérieure. Cinquièmement, il n'y a pas de tendance claire quand il s'agit des termes de l'échange, tandis que dans les pays industrialisés, il est généralement observé une corrélation positive entre les valeurs retardées des termes de l'échange et la production. Enfin, l'aide et l'investissement direct étranger semblent être très volatiles, ce qui est à l'opposé des conclusions de Pallage et Robe (2011) et Bulir et Hamann (2011).

Du plessis (2006) examine le cycle de sept économies émergentes (Hong Kong, Israël, Corée du sud, Mexique, Pérou, les Philippines et l'Afrique du Sud) à partir des données trimestrielles du PIB réel sur la période 1980-2004. Pour cela, aucune tendance claire de la durée du cycle économique n'a pu être dégagée. Deux des sept pays présentent des cycles plus longs que ceux de la zone Euro, les Usa ou le Japon, trois ont des cycles de durée similaire à celle des pays développés et deux ont des cycles plus courts. Du plessis (2006) n'examine pas la concordance entre les économies émergentes mais la concordance entre ces pays et la zone Euro, les Usa et le Japon. La principale conclusion de cette analyse est qu'il y a peu de preuves de comouvement entre les cycles économiques des économies émergentes et les économies développées.

Calderon et Fuentes (2006) identifient les points de retournement du PIB réel de Quatorze pays émergents à savoir sept d'Amérique latine et sept d'Asie. Les résultats indiquent d'une part que la durée des phases de contraction mais pas les phases d'expansion, à travers le groupe de pays sont très similaires et que les pays d'Amérique latine ont connu plus de contractions que les pays d'Asie et d'autre part que si les pertes de production pendant les contractions sont plus grande dans les économies émergentes que dans les pays développés, les gains de production au cours de l'expansion sont plus important dans les économies émergentes.

Les études de Aguar et Gopinath (2007) sur la base d'un échantillon de treize pays (Argentine, Brésil, Equateur, Israël, Corée, Malaisie, Mexique, Pérou, Philippines, Slovaquie, Afrique du Sud, la Thaïlande et la Turquie) rapportent que la production est deux fois plus volatile que dans les pays industrialisés, tandis que la consommation est d'environ 40% plus volatile.

Neumeyer et Perri (2005) se basant sur un échantillon de cinq pays en développement (Argentine, Brésil, Corée, le Mexique et les Philippines) et cinq pays développés (Australie, Canada, Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande et la Suède) observent que les taux d'intérêt réels dans les pays en développement sont contracycliques alors qu'ils sont légèrement procyclique

dans les pays développés. Ils constatent également que la volatilité des taux d'intérêt est en moyenne 40% plus élevée dans les pays en développement.

En résumé, les principales caractéristiques que la littérature semble retenir sur les faits stylisés pour les pays en développement sont les suivants :

- Les cycles économiques sont généralement plus courts et plus volatils que ceux des pays industrialisés.
- La production est plus volatile que dans les pays développés, mais il y a un degré similaire de la persistance des fluctuations de la production.
- La consommation est plus volatile que la production dans les pays en développement.
- L'activité dans les pays industrialisés, mesuré par la production mondiale et le taux d'intérêt réel mondial ont une influence positive et significative sur la production dans la plupart des pays en développement.
- Les prix ne sont pas toujours contracyclique comme pour les pays développés, et l'inflation n'est pas toujours procyclique.
- La consommation, l'investissement, les salaires réels, les agrégats monétaires sont tous généralement procyclique, ce qui est conforme aux observations faites sur les pays développés.
- Les taux d'intérêts réels dans les pays en développement sont contracyclique alors qu'ils sont légèrement procyclique dans les pays développés. Ils sont aussi plus volatils dans les pays en développement.
- Pas de relations clairement établies entre les dépenses publiques, les taux de change effectifs nominaux ou réels, les termes de l'échange et la production.

### 3. Aspects méthodologiques

L'estimation des dates des points de retournement, l'interprétation du cycle de croissance nécessite la décomposition de la série économique en éléments de court, moyen et long terme. Les analyses portant alors sur les cycles de croissance doivent être faites sur la composante cyclique de l'agrégat initial. Pour cela, on suppose qu'une série peut être décomposée en trois composantes :

$$y_t = \dot{i}_t + c_t + x_t \quad (1)$$

$\dot{i}_t$  : représente la composante de court terme, elle définit la volatilité de la série.

$c_t$  : représente la composante de moyen terme, elle est associée aux fluctuations cycliques et elle est obtenue par filtrage.

$x_t$  : représente la composante de long terme, elle définit la tendance de la série.

La littérature économique sur l'analyse des fluctuations économiques s'appuie plus sur le cycle de croissance pour expliquer les phénomènes cycliques. Le cycle de croissance permet de mettre en évidence l'écart des séries macroéconomiques par rapport à leur composante permanente. Celle-ci s'avère difficilement observable d'où la nécessité de l'estimer pour une interprétation optimale des fluctuations. A ce propos, diverses méthodes ont été développées par les économistes pour estimer et extraire les composantes permanentes et transitoires des

séries macroéconomiques. Ces méthodes reposent sur l'idée qu'une analyse statistique purement empirique est susceptible de fournir des réponses et des indications sur l'existence, la forme et la durée des cycles (Kieffer-Dupont, 2001). Elles concernent principalement les méthodes statistiques d'extraction de la tendance, la méthode structurelle relative à la prise en compte de la théorie économique (VARS et fonction de production) et les modèles de retournement cyclique. Nous retenons dans le cadre de cette étude, les méthodes basées sur les hypothèses statistiques.

D'une façon générale, les méthodes basées sur des hypothèses statistiques proposent plusieurs techniques de décomposition tendance cycle. Ces techniques décomposent les séries en composantes tendancielle et en composantes cycliques en se basant soit sur des méthodes de filtrage soit sur des modélisations plus ou moins sophistiquées. La préférence pour une méthode particulière dépend généralement de la conception de la cyclicité retenue mais aussi du point de vue retenu pour cadrer cette cyclicité.

### *3.1. Les méthodes statistiques d'extraction de la tendance*

Plusieurs approches statistiques de décomposition des séries économiques entre tendance et cycle ont été utilisées dans la littérature économique. Elles ont principalement concerné la variable agrégée de l'activité économique, le produit intérieur brut (PIB). Ce dernier est représenté en deux composantes : l'une tendancielle et l'autre cyclique. La composante tendancielle correspond au produit potentiel tandis que celle cyclique est assimilée à l'écart de production qui relate les fluctuations économiques. Les approches statistiques se servent de l'information contenue dans la série historique de production pour déduire celle du produit potentiel. Les différentes approches statistiques les plus connues sont : le filtre de première différence, la phase moyenne tendance de Bry et Boschan (1971), le filtre de Hodrick Prescott (1980), le filtre de Baxter et King (1995), le filtre de Christiano Fitzgerald, la décomposition de Beveridge et Nelson (1981), la décomposition de Stock et Watson (1989), la décomposition de Harvey (1985 et 1989), le filtre d'Henderson.

Nous retenons le filtre de Hodrick et Prescott (1980), qui permet d'extraire de façon optimale une tendance stochastique  $x_t$  en fonction d'un lissage prédéterminé. Cette méthode est facile à mettre en œuvre et donne lieu le plus souvent à des résultats satisfaisants. Elle présente en outre l'avantage de ne pas préjuger de la nature déterministe ou stochastique de la tendance contenue dans la série étudiée. Selon le filtre (HP), la variable tendancielle peut s'obtenir à la suite de la minimisation d'une moyenne pondérée de la variance des écarts et de la variance des accélérations de la croissance tendancielle. Formellement, la variable tendancielle filtrée est solution du programme de minimisation suivant :

$$\min_{\{x_t\}_{t=1}^T} \left[ y_t^2 + \lambda \sum_{t=2}^T ((\bar{x}_{t+1} - \bar{x}_t) - (\bar{x}_t - \bar{x}_{t-1})) \right]^2 \quad \lambda > 0 \quad (2)$$

T est la taille de l'échantillon,  $\bar{x}_t$  est la tendance lisse à déterminer de  $x_t$  qu'on va filtrer.  $\lambda$  représente le paramètre de lissage, c'est le facteur de pondération qui contrôle le degré de lissage de la courbe de tendance obtenue. La composante cyclique  $C_t$  est définie par la

différence entre les valeurs observées de  $(y_t)$  et la composante de long terme  $(\bar{x}_t)$  obtenue par la procédure de filtrage. En relation au paramètre  $\lambda$ , à mesure que celui-ci augmente, le lissage par rapport à la série observée est plus important, tandis que lorsqu'il diminue, ce même lissage est moins marqué. Ainsi, le paramètre est choisi en fonction de la fréquence des séries employées et de la durée envisagée du cycle. Pour des données trimestrielles et des cycles d'une durée moyenne comprise entre 4 et 8 ans, un paramètre  $\lambda = 1600$  est habituellement employé dans la littérature. Dans le cas de séries annuelles, le consensus est moins généralisé. Pour Ravn et Uhlig (2002) la valeur du paramètre de lissage compatible avec des cycles proches en durée à 8 ans, devrait être de 6.25, alors que pour Baxter et King (1999)  $\lambda$  serait égal à 10. Par ailleurs, Cooley et Ohanian (1991) préfèrent un  $\lambda = 400$ , alors que Hodrick et Prescott (1980) suggèrent une valeur de 100.

### 3.2. Identification des points de retournement du cycle de croissance

L'identification des points de retournement du cycle de croissance nécessite au préalable la décomposition de la série en une composante tendancielle et une composante cyclique. Par la suite, nous identifions empiriquement les points de retournement associés à chacune de ses phases.

Afin de repérer les différentes phases cycliques et établir une procédure d'identification du cycle de croissance, nous appliquons une règle de sélection basée sur la périodicité des séries employées :

- Dans un premier temps, nous adoptons l'algorithme de Harding et Pagan (2002) qui suppose que le cycle est composé d'une phase de forte croissance (expansion) et d'une phase de faible croissance (contraction), chacune d'entre elle ayant une durée minimale d'un an et demi. Pour éviter de saisir des points de retournements aberrants caractérisant des périodes de très faible reprise ou de très faible ralentissement, nous ne retiendrons que les fluctuations supérieures en valeur absolue à la moitié de l'écart type de la composante cyclique. C'est-à-dire que les phases cycliques entraînant un déplacement du PIB par rapport à sa tendance de long terme supérieurs à 0,5% et inférieurs à -0,5%.
- Dans un deuxième temps, l'alternance entre les périodes d'expansion et de récession est assurée en imposant une dernière règle de censure : lorsque des points de retournements de la même nature se suivent (pics ou creux successifs), c'est-à-dire l'alternance des points de retournement n'est pas respectée, seuls les extrema les plus importants en valeur absolue de la déviation par rapport à la tendance sont conservés. En résumé, les pics et les creux sont donc définis de la façon suivante :

$$C_t \text{ est un pic si } c_t > \frac{1}{2}\sigma_c \text{ avec } c_t > c_{t+1} \text{ et } c_t > c_{t-1}, t \in [2, T-1].$$

$$C_t \text{ est un creux si } c_t < -\frac{1}{2}\sigma_c \text{ avec } c_t < c_{t+1} \text{ et } c_t < c_{t-1}, t \in [2, T-1].$$

Une fois les points de retournement et les phases du cycle économique sont établis, il convient de procéder à l'analyse des principales caractéristiques du cycle économique. La caractérisation de ces propriétés portera essentiellement sur la durée, l'amplitude et la forme des phases ainsi que sur les ressemblances potentielles qui peuvent exister entre ses phases.

Harding et Pagan (2002) suggèrent d'axer l'analyse des faits stylisés sur les caractéristiques suivantes :

- la durée d'une phase du cycle économique peut être mesurée par la différence temporelle entre les points de retournement adjacent de la phase.
- l'ampleur d'une phase du cycle économique peut être mesurée par la variation du niveau de la série entre ces deux points de retournement.

### 3.3. La synchronisation du cycle de croissance

Dans une étude similaire, portant sur la détermination du degré de synchronisation et du comouvement des cycles de croissance, Agénor, McDermott et Prasad (2000), Rand et Tarp (2002) ont retenu la démarche suivante que nous adoptons aussi:

Soient  $y_t^c$  la composante cyclique de l'agrégat de référence  $y_t$ , le plus souvent le PIB, et  $x_t^c$  la composante cyclique de l'agrégat  $x_t$ ,  $y_t^c$  et  $x_t^c$  représentent deux séries stationnaires, la corrélation croisée d'ordre  $i$  entre  $y_t^c$  et  $x_{t-i}^c$  est donnée par  $\Delta(i), i \in \{0, \pm 1, \pm 2, \dots, k\}$ , la significativité des relations est vérifiée pour des coefficients de corrélation supérieurs en valeur absolue à,  $\sigma_T = T^{-\frac{1}{2}}$  où  $T$  représente la taille de l'échantillon. De ce fait, une variable est :

- Procyclique, si  $\Delta(x_t^c, y_t^c) > 0$  ; ce qui indique que le mouvement cyclique de  $x$  précède celui du PIB de  $T$  périodes.
- Acyclique, si  $\Delta(x_t^c, y_t^c) = 0$  ; ce qui indique que le mouvement cyclique de  $x$  égal celui du PIB de  $T$  périodes.
- Contracyclique, si  $\Delta(x_t^c, y_t^c) < 0$  ; ce qui indique que le mouvement cyclique de  $x$  succède celui du PIB de  $T$  périodes.

Les notions d'indicateurs avancés, synchrones et retardés du cycle de référence sont définies comme suit :

- $x_t$  est un indicateur avancé de  $i$  périodes  $\Leftrightarrow i$  tel que  $\max |\Delta(x_{t-i}^c, y_t^c)|$ .
- $x_t$  est un indicateur synchrone de  $i$  périodes  $\Leftrightarrow i=0$  tel que  $\max |\Delta(x_{t-i}^c, y_t^c)|$ .
- $x_t$  est un indicateur retardé de  $i$  périodes  $\Leftrightarrow i$  tel que  $\max |\Delta(x_{t+i}^c, y_t^c)|$ .

Ces relations peuvent être classifiées en fonction de leur niveau de significativité. La relation est alors dite :

- forte si,  $2\sigma_T < |\Delta(i)| < 1$ .
- faible si,  $\sigma_T < |\Delta(i)| < 2\sigma_T$ .

Les mouvements présentés par chaque série individuelle au cours des phases d'expansion et de récession du cycle de référence (cycle du PIB) servent de test de conformité quant à la régularité des liens entre fluctuations de la série et le mouvement général du cycle. La mesure utilisée est la corrélation croisée entre la composante cyclique de chaque série avec le cycle du PIB.

Ces diverses approches statistiques de décomposition des séries macroéconomiques entre tendance et cycle sont appliquées à un système de variables afin de faire le repérage des cycles économiques au Bénin, leur datation et leur classification, de donner une référence quantitative synthétique des fluctuations en calculant les caractéristiques cycliques du pays.

Les principales variables reflétant l'économie nationale du Bénin (le produit intérieur brut, la masse monétaire, les dépenses publiques, la consommation, l'investissement, l'inflation) seront décomposées en une partie tendancielle et une partie conjoncturelle relative aux fluctuations cycliques. La variable du produit intérieur brut sert de variable de référence pour l'étude des propriétés cycliques<sup>1</sup> des variables économiques. Les séries proviennent de la base de données de la banque mondiale à savoir l'African Development Indicator (ADI).

#### **4. Présentation et analyse des résultats**

Dans cette section, nous présentons et analysons les résultats issus de nos estimations.

##### ***4.1. Extraction et identification du cycle de croissance***

L'identification de la chronique des points de retournement du cycle à nécessité au préalable la décomposition de la série PIB réel en une composante tendancielle stochastique et une composante cyclique stationnaire et non corrélée avec la tendance. Nous retenons le filtre HP avec un paramètre de lissage  $\lambda = 100$  comme le suggèrent Hodrick et Prescott (1980).

La figure qui suit décrit le cycle de croissance obtenu à partir de la composante cyclique extraite par le filtre de Hodrick et Prescott<sup>2</sup>.

Il apparait sur ce profil, plusieurs points de retournement qui délimitent les phases de ralentissement conjoncturel et les phases de reprise conjoncturelle.

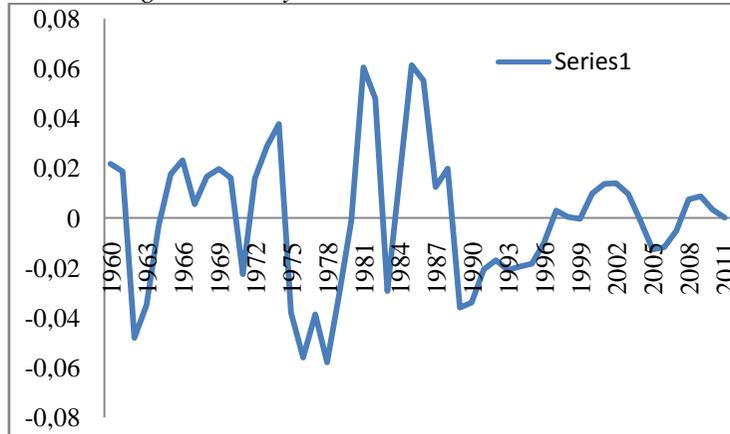
Ces points de retournement constituent un outil pratique qui permet de décrire les phases successives du cycle de croissance. Le repérage établi met en exergue quatre cycles. Ces cycles peuvent être rattachés à des événements économiques précis repérables dans l'histoire du pays.

---

<sup>1</sup> Les propriétés cycliques concernent l'amplitude des fluctuations (écart-type), le degré de comouvement avec le PIB réel qui sert de mesure de pro ou contre cyclicité (signe et ampleur de corrélation) et le décalage de phase par rapport au cycle économique (PIB). (voir ERTZ, 2001).

<sup>2</sup> Les résultats sont disponibles auprès de l'auteur sur simple demande.

Figure 6: Le cycle de croissance 1960-2011



Source : Réalisé par l'auteur à partir des données de la banque mondiale (2016).

En termes d'instabilité de la croissance, nous distinguons deux phases. La période allant de 1961 à 1989 correspond à une période de très forte instabilité macroéconomique avec une succession de récession.

En effet, de l'indépendance jusqu'au début des années 70, l'Etat Béninois a été amené à intervenir massivement dans la vie économique compte tenu de l'insuffisance des capitaux privés nationaux et ceux étrangers dû à la situation politique instable. Cette intervention visait initialement à prendre la relève des entreprises étrangères établies sous le Protectorat dans les secteurs traditionnels (agriculture, transports, mines et énergie) et à promouvoir des activités nouvelles (industrie de base, textile et tourisme). Cette instabilité politique combinée aux aléas climatiques notamment la sécheresse des années 60 pourraient expliquer les phases de récession observées sur la période 1961-1971. De nécessité, cette intervention est devenue un choix politique et s'est étendue à l'ensemble des secteurs économiques à partir de 1972 lorsque le gouvernement Béninois a opté pour un système socialiste d'étroite planification. L'Etat s'était attribué le monopole de l'exportation de tous les produits et l'importation de certains produits de grande consommation. L'intervention directe de l'Etat dans l'ensemble de l'économie présentait alors des avantages indéniables eu égard au faible niveau de l'épargne nationale et des capitaux privés. Une telle politique a permis à l'économie d'entrer dans une phase expansionniste qui dura jusqu'en 1974 avec un taux de croissance qui s'établissait à cette date à 3,34% alors qu'en 1971 ce taux s'établissait à -1,5%. Les effets de la crise pétrolière de 1973 et la nationalisation le 03 Décembre 1974 de la Société Dahoméenne de Banque (SDB) et de la Banque Dahoméenne de Développement (BDD) ont probablement été à la base de la récession observée entre 1974 et 1976. A partir de 1976 on observe une reprise jusqu'en 1981 année où le taux de croissance s'est établi à 9,95% contre 0,88% en 1976. La chute drastique de la production cotonnière, principal produit d'exportation du pays durant la campagne 1981-1982 s'expliquant par un retour vers les cultures vivrières à la suite de la politique agricole des responsables gouvernementaux qui considéraient le coton comme symbole du colonialisme, établissait le taux de croissance en 1982 à 2,24% et en 1983 à -4,34%. Cette phase de récession due à la baisse de la production cotonnière a ensuite fait place à une phase d'expansion sur la période 1983-1985 consécutive à une progression rapide de la production à partir de la campagne 1982-1983. Dès 1986, l'économie Béninoise est entrée dans une phase de ralentissement progressif avec la chute du taux de croissance de 7,53% en

1985 à 2,17% en 1986 et s'est établi en 1989 à -2,85%. Cette situation résulterait des effets cumulés de la mauvaise gouvernance, d'un endettement extérieur important (66,2% du PIB en 1986) et de la détérioration des termes de l'échange. Cette période fut aussi marquée par une importante crise bancaire qui conduisit à la faillite de la banque publique du pays.

La seconde période court depuis 1989. Face aux déséquilibres macroéconomiques devenus insoutenables, le gouvernement Béninois décida de la mise en place de politiques de stabilisation, puis, au début des années 90, au lancement de stratégies d'ajustement structurel au sein desquelles la dévaluation de 1994 a occupé une place de choix. Les mesures d'ajustement structurel visaient l'amélioration de la croissance économique et le rétablissement des équilibres financiers à moyen terme par une diminution de la place du secteur public en augmentant le rôle des mécanismes de marché. Elles consistaient en une diminution du rôle et de la taille du secteur public, la réduction des distorsions de prix, une discipline budgétaire accrue, un rôle plus important du secteur privé dans l'économie, une privatisation progressive des entreprises étatiques de l'état.

Depuis le début des années 1990, le Bénin est entré dans une nouvelle ère marquée par la transition de l'économie étatique vers l'économie de marché. L'option de l'économie libérale s'est traduite par l'affirmation du principe de désengagement de l'Etat des secteurs productifs au profit du secteur privé, qui devient le moteur de la croissance économique. Elle a également conduit le gouvernement du Bénin à engager des réformes profondes dans plusieurs secteurs essentiels de la vie économique, y compris la réforme du cadre légal, règlementaire et judiciaire, la réorganisation de l'administration publique et la restructuration du secteur financier et des services et infrastructures de base. Les efforts déployés en faveur du rééquilibrage budgétaire ont pu être un facteur de stimulation des produits intérieurs. Par ailleurs, les années d'après dévaluation du franc CFA ont été le plus souvent caractérisées par des excédents budgétaires primaires de base contrairement aux années antérieures à 1994. La croissance du produit intérieur, favorisée par l'amélioration de la compétitivité, a retrouvé un niveau plus satisfaisant. Initialement, la reprise de la croissance fut relativement modeste (3,2% en 1990), mais elle s'accéléra fortement à partir de la dévaluation du franc CFA de 1994 et dura remarquablement longtemps. A partir de 1999, des stratégies de développement ont été élaboré notamment les Stratégies de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRPR). Entre 1990 et 2011, le PIB a progressé au rythme moyen de 4,29%. La situation économique pendant cette période a en fait connu quatre phases différentes; les taux de croissance les plus élevés ont été observés entre 1995 et 2001 (5,2% en moyenne), une moyenne de 3,2% sur la période 1990 à 1994, 3,6% sur la période 2002 à 2005 et 3,95% sur la période 2006 à 2011. On remarque aisément que depuis 1989 nous sommes dans une phase expansive du cycle économique. La diminution de l'amplitude cyclique observée durant cette phase est entre autre due à une amélioration de la gestion des finances publiques mais aux bonnes performances de l'agriculture plus précisément la culture du coton qui a joué un rôle moteur à la croissance économique suite à une accélération de l'engouement pour le coton à partir de la campagne 1988-1989 pouvant s'expliquer par la combinaison simultanée de quatre facteurs à savoir la restructuration réussie de la filière dans son ensemble, la redynamisation de la recherche afin d'améliorer la qualité de la fibre et accroître les rendements, la forte mévente des produits vivriers et le paiement presque au comptant des achats aux producteurs de coton.

La chronique des points de retournement étant établie, il convient de procéder à l'analyse des principales caractéristiques du cycle économique. La caractérisation de ces propriétés porte essentiellement sur le nombre de phases, la durée et l'amplitude. Elle est illustrée dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 2: Les caractéristiques du cycle de croissance*

| Points de retournement |       | Durée de contraction | Durée d'expansion | Durée du cycle | Durée du cycle | Amplitude    | Amplitude    |
|------------------------|-------|----------------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| Pic                    | Creux | Pic au Creux         | Creux au Pic      | Pic au Pic     | Creux au Creux | Pic au Creux | Creux au Pic |
| 1961                   | 1962  | 1                    | -                 | -              | -              | 0,06682956   | -            |
| 1966                   | 1971  | 5                    | 4                 | 5              | 9              | 0,04574493   | 0,07132659   |
| 1974                   | 1976  | 2                    | 3                 | 8              | 5              | 0,09374988   | 0,06023566   |
| 1981                   | 1983  | 2                    | 5                 | 7              | 7              | 0,08972222   | 0,11655115   |
| 1985                   | 1989  | 4                    | 2                 | 4              | 6              | 0,0976367    | 0,09067848   |
| Moyenne                |       | 2,8                  | 3,5               | 6              | 6,75           | 0,07873666   | 0,08469797   |
| Médiane                |       | 2                    | 3,5               | 6              | 6,5            | 0,08972222   | 0,08100253   |
| Ecart-type             |       | 1,64316767           | 1,29099445        | 1,82574186     | 1,70782513     | 0,02198592   | 0,02468191   |

*Source : Calcul de l'auteur à partir de la base de données de la banque mondiale (2016).*

A la lecture de ce tableau, il apparaît que les phases de repli (contraction) sont plus courtes que les phases de redressement (expansion). Les phases de repli durent en moyenne 2,8 années tandis que les phases de redressement durent en moyenne 3,5 années.

Nous constatons que les cycles économiques ont une durée moyenne de 6,3 années, ce qui est inférieure à huit ans (la durée enregistrée dans les pays industriels). Ces résultats ne sont guère surprenant dans la mesure où l'extraction de la composante cyclique du PIB par les filtres HP suppose la présomption d'une longueur déterminée du cycle. L'intérêt de la procédure d'identification réside dans la dérivation des principales caractéristiques du cycle, élément central dans la mise en place de politiques économiques cohérentes et soutenables dans le temps.

L'analyse de l'amplitude cyclique montre que le déclin moyen durant les phases de repli est inférieur à la relance moyenne pendant les phases de redressement.

#### **4.2. Analyse des propriétés cycliques des variables macroéconomiques**

Les principales propriétés concernent la mesure de la volatilité des différentes séries à travers le calcul de l'écart-type, le degré de comouvement à travers le calcul du coefficient de corrélation.

##### **4.2.1. La volatilité des variables**

La volatilité des différentes variables étudiées est analysée sur la base du calcul de l'écart-type présentée dans le tableau ci-dessous.

L'analyse de la volatilité des séries macroéconomiques présentées dans le tableau ci-dessous montre que l'inflation est la variable la plus volatile. Elle est trente-trois fois plus volatile que le produit intérieur brut. Cette variable est sensible aux fluctuations conjoncturelles affectant l'économie. L'importance de la variabilité de l'inflation s'explique par les répercussions

directes des chocs conjoncturels. Cette variabilité de l'inflation corrobore les objectifs de stabilité des prix de la BCEAO.

Tableau 3: Propriétés cycliques des variables macroéconomiques

| Variables                      |       | Corrélation <sup>1</sup> croisée entre le PIB et les variables macroéconomiques |                |               |                |           |           |                |
|--------------------------------|-------|---|----------------|---------------|----------------|-----------|-----------|----------------|
|                                |       | Lags  |                |               |                | leads     |           |                |
|                                |       | $X_{t-3}$   | $X_{t-2}$      | $X_{t-1}$     | $X_t$          | $X_{t+1}$ | $X_{t+2}$ | $X_{t+3}$      |
| Volatilité <sup>2</sup>        |       |   |                |               |                |           |           |                |
| Consommation finale            | 1,33  | -0,1439   | 0,0098         | 0,5011        | <b>0,6171</b>  | 0,0710    | -0,2275   | -0,1677        |
| Consommation privée            | 1,45  | -0,0227   | 0,0193         | 0,3946        | <b>0,5296</b>  | -0,0483   | -0,3620   | -0,2663        |
| Consommation publique          | 3,03  | -0,3797   | -0,0091        | <b>0,4568</b> | 0,4208         | 0,3884    | 0,3464    | 0,2445         |
| FBCF                           | 7,24  | 0,0755  | 0,0083         | -0,0248       | <b>0,2648</b>  | 0,2567    | 0,0921    | -0,2630        |
| Masse monétaire                | 11,67 | 0,2960  | <b>0,3524</b>  | 0,1054        | -0,1561        | -0,0158   | 0,0655    | 0,0163         |
| Inflation                      | 33,03 | 0,1076  | -0,1211        | -0,3092       | <b>-0,3211</b> | -0,0804   | 0,0203    | -0,2622        |
| Importations                   | 5,54  | -0,1047   | -0,0776        | 0,3259        | <b>0,3644</b>  | -0,0235   | -0,2669   | -0,3513        |
| Exportations                   | 8,64  | -0,1551   | -0,1551        | 0,2908        | <b>0,3611</b>  | 0,0143    | -0,2299   | -0,1949        |
| Solde commercial               | 6,75  | -0,0231   | -0,0076        | 0,1486        | 0,1704         | -0,0520   | -0,1405   | <b>-0,3376</b> |
| Prix du pétrole                | 10,07 | 0,2349  | 0,1824         | 0,1348        | 0,0121         | -0,1788   | -0,2204   | <b>-0,2844</b> |
| Prix des produits alimentaires | 5,49  | -0,2325   | <b>-0,2698</b> | -0,1386       | -0,0690        | -0,1871   | -0,2325   | -0,2144        |

Source : Calcul de l'auteur à partir des bases de données de la banque mondiale (2013) et de la CNUCED (2013).

La masse monétaire, la formation brute de capital fixe, les importations, les exportations, le solde commercial, par contre, ont une variabilité cyclique moyenne qui relate l'effet indirect de la conjoncture. Elles sont de cinq à onze fois plus volatile que le produit intérieur brut. En ce qui concerne la consommation privée et la consommation publique, nous remarquons une plus grande volatilité de celle-ci par rapport au produit intérieur brut. Le même résultat est trouvé par Rand et Tarp (2002) pour un groupe de 15 pays en développement.

#### 4.2.2. Le comouvement des variables

Le comouvement des variables permet de détecter le système d'évolution des variables durant le cycle. Il est mis en évidence par le calcul du coefficient de corrélation croisé entre le produit intérieur brut et les autres variables macroéconomiques. L'analyse du comouvement des variables prend la série du produit intérieur brut comme référence pour étudier si les autres variables macroéconomiques sont procycliques, contracycliques ou acycliques.

Ainsi, les résultats du tableau 3 montrent qu'à l'exception de l'inflation, le solde commercial, le prix du pétrole et le prix des produits alimentaires, toutes les autres variables sont

<sup>1</sup> Les corrélations sont calculées entre la composante cyclique du PIB concerné et les k périodes retardées ou avancées de la variable étudiée.

<sup>2</sup> La volatilité est le quotient entre les écart-types des composantes cycliques des séries étudiées et du PIB.

procycliques. Ce résultat révèle que l'inflation, le solde commercial, le prix du pétrole et le prix des produits alimentaires, constituent les canaux de transmission des chocs. L'analyse du comouvement donne les résultats ci-après.

La corrélation croisée entre la composante cyclique du PIB réel, d'une part, de la consommation finale, la consommation privée, la consommation publique, la masse monétaire, les importations et les exportations, d'autre part, révèle le caractère procyclique de ces variables. Celles-ci sont très liées à l'activité économique eu égard aux coefficients de corrélation positifs et forts. La consommation finale et privée, les importations et les exportations sont des indicateurs contemporains de l'activité tandis que la consommation publique et la masse monétaire sont des indicateurs retardés respectivement d'une période et de deux périodes révélant ainsi que le PIB réel peut aider à prévoir leur sentier de croissance. De même, le comouvement entre le PIB réel et la formation brute de capital fixe mesuré par le coefficient de corrélation croisé révèle une relation faiblement procyclique et contemporaine entre ses deux variables. Ce résultat donne à penser que la politique budgétaire n'a pas contribué de façon significative à la croissance économique au Bénin du faite surement de l'importance des dépenses publiques improductives.

La corrélation croisée entre le cycle du PIB et de l'inflation montre que celle-ci est fortement contracyclique et contemporaine. Elle est fortement contracyclique et avancé de trois périodes entre le cycle du PIB et celui du solde commercial. De même, la corrélation croisée entre le cycle du PIB et du prix de pétrole révèle une relation faiblement contracyclique et avancé de trois périodes tandis qu'entre le cycle du PIB et celui du prix des produits alimentaires, elle révèle une relation faiblement contracyclique et retardée de deux périodes.

Nous venons d'obtenir un nombre important de faits stylisés relatifs aux cycles économiques. Ces différentes relations et résultats nous permettent d'avancer quelques arguments théoriques concernant les sources des fluctuations de l'activité économique.

En effet, la forte corrélation observée d'une part entre le cycle du PIB et celui de la consommation (finale, privée et publique) et entre le cycle du PIB et la formation brute de capital fixe, ainsi que leur volatilité élevée par rapport à la production, dévoilent le rôle central des chocs de demande. L'importante synchronisation des importations avec le PIB alors que le solde commercial, le prix du pétrole et le prix des produits alimentaires affichent un comportement très volatil et contracyclique d'avec le cycle du PIB, illustrent de la vulnérabilité de l'économie face à des chocs externes.

Ainsi, des chocs ayant un impact sur le taux de change réel et/ou les termes de l'échange et/ou l'inflation auraient des effets considérables sur les activités de production, du côté de l'offre au travers de l'ajustement de la capacité d'exportation, du côté de la demande au travers des changements dans la consommation de biens et services et de l'investissement.

Somme toute, deux grandes sources de fluctuations sont à priori identifiées, les facteurs de demande nationale et les facteurs externes.

## 5. Conclusion

L'idée de l'étude des faits stylisés découle du but principal de la (RBC) qui est de construire une économie artificielle capable de reproduire fidèlement l'économie réelle qui se caractérise par un certain nombre de régularités qui peuvent être examinées à partir des variabilités et de comouvements des séries.

Nous venons d'étudier à travers différentes approches méthodologiques, les principales caractéristiques du cycle économique conjoncturel au Bénin. A cet effet, nos principaux résultats indiquent le caractère procyclique de presque la totalité des composantes de la demande globale, exception faite pour le solde commercial. En ce qui concerne le prix du pétrole et le prix des produits alimentaires, nous retrouvons un caractère contracyclique.

Nous pouvons identifier suite à l'étude des faits stylisés deux grandes sources de fluctuation à savoir les facteurs de demande nationale et les facteurs externes.

Dans ce sens, et de façon plus générale, la mise en place de politiques ou de stratégies économiques cohérentes et soutenables dans le temps, repose incontestablement sur une connaissance profonde des facteurs explicatifs des fluctuations cycliques et des mécanismes de propagation et de transmission des chocs, notamment en termes de conceptualisation théorique et de quantification empirique. A cet effet, la réflexion pourrait se poursuivre en évaluant la contribution des sources identifiées aux fluctuations macroéconomiques.

## References bibliographiques

- Agénor P., McDermott C. and Prasad E. (2000), "Macroeconomic fluctuations in developing countries: some stylised facts", *World Bank Economic Review* 14; pp. 251-285.
- Aguar M. and Gopinath G. (2007), "Emerging Market Business Cycles: The Cycle is the Trend", *Journal of Political Economy* 115(1); pp. 69-102.
- Backus D. K., and Kehoe P. J. (1992), "International Evidence on the Historical Properties of Business Cycles", *American Economic Review* 82; pp. 864-888.
- Basu S. and Taylor A.M. (1999), "Business Cycles in International Historical Perspective", *The Journal of Economic Perspectives* 13(2); pp. 45-68.
- Baxter M. and King R.G. (1999), "Measuring Business Cycles: Approximate Band-Pass Filters for Economic Time Series", *Review of Economics and Statistics* 81(4); pp. 575-593.
- Bry G. and Boschan C. (1971), "Cyclical Analysis of Time Series: Selected Procedures and Computer Programs", *NBER*: New York.
- Bulir A. and Hamann A.J. (2001), "How Volatile and Unpredictable are Aid Flows, and what are the Policy Implications?" *IMF Working Paper* WP/01/167.
- Burns A.F. and Mitchell W.C. (1946), "Measuring Business Cycles", *NBER*: New York.
- Calderón C. and Fuentes R. (2006), *Characterising the Business Cycles of Emerging Economies*, Centre for Economic Policy Research, London, United Kingdom.
- Chari V.V., Kehoe, P.J. and McGrattan E.R. (2002), "Can Sticky Price Models Generate Volatile and Persistent Real Exchange Rates?", *Review of Economic Studies* 69; pp. 533-563.
- Cheikh Tidiane Ndiaye (2011), « Chocs extérieurs et politiques monétaire et budgétaire : le cas du Sénégal », Thèse de doctorat soutenue à l'université d'Orléans.
- Du Plessis S. (2006) "Business Cycles in Emerging Market Economies: A New View of the Stylised Facts", *Stellenbosh Economic Working Papers*: 2/2006.

- Harding D. and Pagan A. (2001), "Extracting, Analysing and Using Cyclical Information", Mimeo: University of Melbourne.
- Harding D. and Pagan A. (2002), "Dissecting the cycle: a methodological investigation", *Journal of Monetary Economics* 49; pp. 365-381.
- Harding D. and Pagan A. (2005), "A Suggested Framework for Classifying the Modes of Cycle Research", *Journal of Applied Econometrics* 20; pp. 151-159.
- Harding D. and Pagan A. (2006), "Synchronisation of Cycles", *Journal of Econometrics* 132; pp. 59-79.
- Hodrick R.-J. et Prescott E.-C. (1980), «Post War U.S. Business Cycles: an Empirical Investigation», *Carnegie-Mellon University Discussion Paper*, n° 451.
- KIEFFER-DUPONT, A., (2001), « Deux approches de l'économie quantitative dans l'entre deux guerres : l'économétrie de Ragnar Frisch face à l'empirisme de Wesley Clair Mitchell », *Revue Economique*, Vol. 52, N°3, pp. 605-615.
- King R.G. et Watson M.W. (1996) "Money, Prices, Interest Rates and the Business Cycle", *The Review of Economics and Statistics*, 78(1), pp. 35-53.
- Kydland F.E. and Prescott E.C. (1990), "Business Cycle: Real Facts and a Monetary Myth", *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review* 14(2); pp. 3-18.
- Lucas R.E. (1977), "Understanding Business Cycles" In Stabilization of the domestic and international economy, Eds. Brunner, K., and Meltzer, A., *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy* 5, Amsterdam: North Holland; pp. 7-29.
- Neumeyer P.A. and Perri F. (2005), "Business Cycles in Emerging Economies: The Role of Interest Rates", *Journal of Monetary Economics* 52; pp. 345-380.
- Pallage S. and Robe M.A. (2001), «Foreign Aid and the Business Cycle», *Review of International Economics* 9(4); pp. 641-672.
- Rand J. and Tarp F. (2002), "Business Cycles in Developing Countries: Are They Different?", *World Development* 30(12); pp. 2071-2088.
- Ravn M. & Uhlig H.F.H.V.S. (2002), "On adjusting the HP-filter for the frequency of observations", *Review of Economics and Statistics*, N°84(2), pp. 371-376.



**Les canaux de distribution en assurances.  
Cas du marché assurantiel en Algérie**

**Nouara Nawel BELMEDJAHED, Belkacem DOUAH, Maroua YAGOUB**  
*Université Mostaganem, Algérie*  
belmedjahed-nawel@live.fr

**Résumé**

*Ce papier de travail s'intéresse à l'état du marché assurantiel, en Algérie, précisément à la distribution des produits d'assurance qui procède selon deux voies, par voie directe ou par voie d'intermédiaires. Pour ce faire, nous allons analyser les statistiques faites par le ministère des finances sur le marché algérien, durant l'année de 2015. Il en résulte que le réseau direct prédomine le réseau de distribution, bien que les points de vente dans le réseau indirect sont plus nombreuses, notamment en ce qui concerne les agents généraux.*

**Mots-clés**

*société d'assurances, distribution, AGA, courtiers, bancassurance.*

**Abstract**

*This working paper is interested in the status of the insurance market, in Algeria, exactly on the distribution of the insurance products which proceeds according to two ways, by direct way or by intermediaries. To do it, we are going to analyze the statistics made by the Ministry of Finance on the Algerian market, during 2015. As a result, the direct network prevails the distribution in spite of points of sale in the indirect network are more numerous, in particular as regards the insurance general agents.*

**Key words**

*insurance company, distribution, insurance general agent, broker, bancassurance.*

**Classification JEL**

*G 22.*

**Introduction**

L'activité assurantielle représente, à la fois, une activité de commercialisation et une activité d'investissement, étant donnée qu'elle consiste à collecter les primes versées par les assurés dans le but de couvrir un éventuel risque, ensuite, elle les investit sur le marché financier, puisque l'avènement du risque peut prendre des années, voire, ne jamais arriver. Dans ce cas, les primes représentent la première ressource des assureurs, en conséquence, la prospection des clients et leur fidélisation est primordiale pour la société d'assurance, à l'instar de toute autre entreprise. Cependant, dans le domaine des assurances, la souscription à elle seule n'est pas un facteur de performance, cette dernière dépend de la gestion des sinistres, en effet, l'indemnisation représente la prestation des assureurs promise lors de la conclusion du contrat

d'assurance, et ce n'est qu'au moment de l'indemnisation que le client juge son assureur, à travers sa rapidité à gérer le dossier sinistre, mais aussi son efficience là-dessus.

En ce qui concerne le cas algérien, le marché assurantiel a accueilli, depuis sa libération en 1995, un nombre important de sociétés privées, locales et étrangères, et ce dans diverses domaines, tels que les sociétés d'assurance alliance et AXA, agréées successivement en 2005 et 2011. Le monopole de l'Etat paralysait, en quelques sortes, la branche des assurances, avant la promulgation de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 qui a libéré le marché assurantiel. Les chiffres révèlent ce qui vient d'être avancé, en effet, le taux de pénétration connaît une évolution progressive, notamment ces dernières années, passant de 0,73% en 2014 à 0,77% en 2015, après avoir été de 0,69% en 2013. De même, la densité (primes d'assurance par habitant) est passée de 3209 DA en 2014 à 3271 DA en 2015. Toutefois, l'évolution reste lente, d'ailleurs le taux de pénétration n'atteint pas les 1%( Rapport du ministère des finances, 2015). En outre, les marchés des pays voisins sont en avance, par rapport au marché algérien, concernant le nombre de souscription. En 2016, l'Algérie a enregistré un total des primes reçues de 1209 millions de dollars, quant au Maroc, il a enregistré un total des primes reçues de 3561 millions de dollars et l'Egypte a enregistré un total de 2130 millions de dollars, pour ce qui est de la Tunisie, le total des primes enregistré est de 824 millions de dollars (sigma, 2016). A cet effet, le marché algérien tente d'améliorer ces résultats à travers la sensibilisation des consommateurs, la diversification des produits d'assurances, l'obligation de certaines assurances qui sont jugées dans l'intérêt de protéger les consommateurs contre les aléas, ainsi que l'élargissement du réseau de distribution, c'est ce qui fait l'objet de cette recherche qui tente de répondre à la question suivante :

***Quel canal de distribution permet-il une meilleure commercialisation des produits d'assurances au sein du marché algérien ?***

Le canal de distribution qui commercialise le mieux les produits d'assurance pourrait être celui des agences directes.

L'objectif de ce papier de travail est d'exploiter les différents canaux de distribution des produits d'assurances, en Algérie, en observant les dernières statistiques faites par le ministère des finances ainsi que ceux du conseil national des assurances.

Ainsi, le présent travail se structure de la manière suivante. En premier lieu, nous allons explorer le concept des assurances en précisant sur l'aspect marketing de cette branche et sur la distribution des produits d'assurances. En second lieu, nous allons présenter la démarche méthodologique à suivre et les résultats de la recherche.

## **1. Le cadre théorique**

Les assurances apparaissent formellement, en 1336, suite à la promulgation du décret du Doge de Gene pour régler les pratiques d'assurances maritimes (Lezloul, 2011). Ensuite, l'assurance a connu un nouvel essor, celui de l'assurance incendie, suite à l'incendie de Londres, en 1666 (Manen, 2014). Au 19<sup>e</sup> siècle, le marché des assurances fut installé en Angleterre (Hilaire-Perez et M.Thebaud-Sorger, 2014). Après, les tontines ont vu le jour, en référence à Lorenzo Tonti, le banquier qui en a eu l'idée, et ce malgré qu'elles été réprimées, auparavant, d'ailleurs, le traité général des assurances en France défendait toute assurance sur

la vie des personnes (Lezloul, 2011). Les tontines prendront plus tard la forme des assurances-vie.

### *1.1. Typologie des assurances*

Les assurances peuvent être classées selon différents critères, donnant ainsi les classements suivants:

#### *1.1.1. Le classement selon le critère juridique*

Ce critère de classement distingue entre les assurances de dommages et les assurances de personnes. Les premières offrent aux assurés une couverture du risque portant atteinte à leurs biens, ainsi que la couverture contre les conséquences pécuniaires des dommages causés par les assurés à l'encontre des tiers, appelée "assurance de responsabilité civile". Cette classification est adoptée par la législation algérienne qui les regroupe sous la catégorie des assurances terrestres, à côté des assurances maritimes et les assurances aériennes (Gourine, 2013).

#### *1.1.2. Le classement selon le critère professionnel*

C'est le classement adopté par les professionnels de l'industrie d'assurances qui regroupent les assurances dans deux catégories : les assurances non-vie, appelées aussi les assurances IARD (Incendie, Accidents, Risques Divers) et les assurances-vie. Les premières concernent toutes les assurances qui couvrent les risques pouvant causer dommage aux biens de l'assuré, les risques de la responsabilité civile, ainsi que les risques pouvant causer des dommages corporels. Les secondes concernent toute assurance relative à la vie de la personne, telles que les assurances décès ou de capitalisation (Gourine, 2013).

#### *1.1.3. Le classement lié à la nature de prestation*

D'après la définition de Hémard (1992), l'opération d'assurance s'effectue entre deux parties, l'assureur et l'assuré, le premier s'engage à couvrir les aléas qui peuvent surgir à l'assuré et ce dernier s'engage à payer une prime. La prestation de l'assureur peut s'agir, soit, d'une indemnité versée à l'assuré, suite à l'avènement d'un sinistre non-vie, soit, d'un capital ou d'une rente, suite à l'avènement d'un sinistre-vie. En conséquence, ce classement distingue entre les assurances qui sont soumises au principe indemnitaire (suite à l'avènement d'un sinistre non-vie) et les assurances-vie qui sont soumises au principe forfaitaire (les assurances-vie). (Gourine, 2013).

#### *1.1.4. Les assurances islamiques "takaful"*

Ce produit cible un segment particulier, celui du consommateur musulman, il s'adapte aux principes de la charia (KPMG, 2015).

Ainsi, les produits d'assurances sont gérés dans des portefeuilles qui représentent l'ensemble des primes versées par les assurés. Pour pouvoir honorer leurs engagements, les assureurs doivent enrichir leurs portefeuilles, à cet égard, la pérennisation de la relation client est au

cœur de la gestion d'une compagnie d'assurance. La figure ci-dessous démontre ce qui vient d'être avancé :

Tableau 1 : *Domaine de gestion des portefeuilles en cours*

|  |                                     |  |  |   |   |
|--|-------------------------------------|--|--|---|---|
| Gestion des engagements et amélioration de l'expérience client |                                     |  | Gestion d'actifs                                 | Optimisation du capital                                       | Renforcement de l'efficacité opérationnelle |
| Pilotage des portefeuilles d'engagement                        | Pérennisation de la relation client | Amélioration de la gestion des sinistres | Alignement de la stratégie d'allocation d'actifs | Stabilisation des flux de trésorerie et libération du capital | Réduction des coûts d'exploitation          |

Source : Swiss, RE institute.

Il ne suffit pas seulement de prospecter des clients, en effet, le prospect peut souscrire une fois, sachant que la majorité des contrats d'assurance, notamment, les assurances non-vie ont une durée de vie d'une année au maximum. Dans ce cas, le client peut ne pas renouveler son contrat une fois arrivé à échéance. D'après une étude de l'institut Swiss RE, les raisons qui conduisent les clients à quitter leurs assureurs sont les suivantes :

Evolution des besoins des consommateurs ;

- Hausse des primes ;
- Absence de retarification et de refonte des produits ;
- Manque d'interaction directe ;
- Incitations inappropriées des conseillers ;
- Faiblesse macroéconomiques.

## 1.2. Réseau de distribution

En assurances, la distribution des produits s'exécute à travers deux voies, par voie d'intermédiaire (distribution indirecte), ou sans intermédiaire (distribution directe).

### 1.2.1. Distribution directe

Ce mode de distribution se réalise sans intermédiaires, c'est-à-dire, l'assureur distribue lui-même ses produits à travers ses points de ventes. Chaque compagnie d'assurance possède des agences réparties géographiquement sur le territoire où la compagnie exerce ses opérations d'assurances. Toutefois, la tâche des assureurs est complexe et l'assureur ne peut couvrir, lui seul, les besoins de l'ensemble des assurés du marché, c'est ce qui le mène à faire appel aux intermédiaires pour l'aider à distribuer ses produits.

### 1.2.2. Distribution indirecte

Contrairement au mode précédent, celui-ci a recours à des intermédiaires, ce sont principalement les agents généraux, courtiers, et les banquiers.

#### - Les agents généraux agréés (AGA)

Ce sont des représentants des sociétés d'assurance, liés à elles par un mandat et rémunérés sous forme de commissions sur les polices souscrites ainsi que les avantages promotionnels.

Ils sont chargés de distribuer tout ou une partie des produits (Zajdenweber,2006). En Algérie, l'agent général est lié à la société d'assurance par un contrat de nomination et doit déposer un cautionnement de 500000 DA auprès du trésor public (KPMG, 2015).

- *Les courtiers*

Contrairement aux AGA, les courtiers relient entre plusieurs sociétés d'assurances. Ils exercent, soit, en profession libérale, soit, en société de courtage. Leurs missions est de trouver sur le marché des contrats d'assurance qui répondent aux exigences des assurés. Ils peuvent exercer des opérations d'assurance et de réassurance, inversement, aux agents généraux qui ne peuvent exercer que des opérations d'assurance (KPMG, 2015). La rémunération se calcule sur les montants des primes reçues. Pour exercer le courtage d'assurances, en Algérie, il nécessite un agrément délivré auprès de l'administration de contrôle, l'enregistrement au registre du commerce (art.258, art.259, art.260 de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995) et une caution de 1,5 millions de dinars, en plus de certains critères relatifs aux qualifications et compétences des courtiers et autres (KPMG, 2015).

- *La bancassurance*

Les banques représentent elles aussi un canal de distribution des produits d'assurance. Pour bénéficier de la proximité des banques des clients, celles-ci vendent une partie des produits d'assurances à travers ses agences (Lallemand-StEMPAK, 2013). Elles sont liées aux compagnies d'assurances par des conventions, et sont rémunérées sur la base de commissions prélevées sur les primes reçues (KPMG, 2015). Par exemple, la BADR est conventionnée avec la SAA pour une commission de 5% sur les primes de chaque contrat d'assurance conclu (selon les déclarations d'un cadre de la BADR).

Le tableau suivant résume les différents canaux de distribution.

*Tableau 2 : les différents canaux de distribution*

|                                      | Distribution directe | Distribution indirecte  |  |   |
|--------------------------------------|----------------------|---|--|---|
|                                      | Agences              | AGA   | Courtiers  | Bancassurance                               |
| Relation avec la société d'assurance | Directe              | contrat de nomination   | Représente plusieurs entreprises   | Conventions                                 |
| Rémunération                         | /                    | commissions sur les polices souscrites et les avantages promotionnels | Pourcentage sur les primes reçues  | commissions prélevées sur les primes reçues |
| Conditions d'exercice                | /                    | cautionnement de 500000 DA  | -un agrément ;<br>-l'enregistrement au registre du commerce;<br>-une caution de 1,5 millions de dinars ;<br>- critères relatifs aux qualifications et compétences des courtiers et autres. | /   |

*Source: conception des auteurs.*

## 2. Méthodologie de la recherche

Pour répondre à la problématique posée ci-dessus, nous allons analyser les données prises des rapports du ministère et ceux du conseil national des assurances de l'année de 2015, étant donné que ce soit le rapport le plus récent, réalisé par ces institutions. Les données relatives à cette recherche sont les suivantes :

- La production par type d'assurance ;
- Les canaux de distribution en nombre ;
- La production par canal de distribution.

### 2.1. La production par type d'assurance

Pour déterminer la part de chaque type d'assurance (assurances dommages et assurances personnes) dans le marché assurantiel en Algérie, nous allons comparer la production (primes reçues) de chaque type d'assurance par rapport au total marché. Le tableau indique l'évolution de la production du marché durant les années 2013-2015.

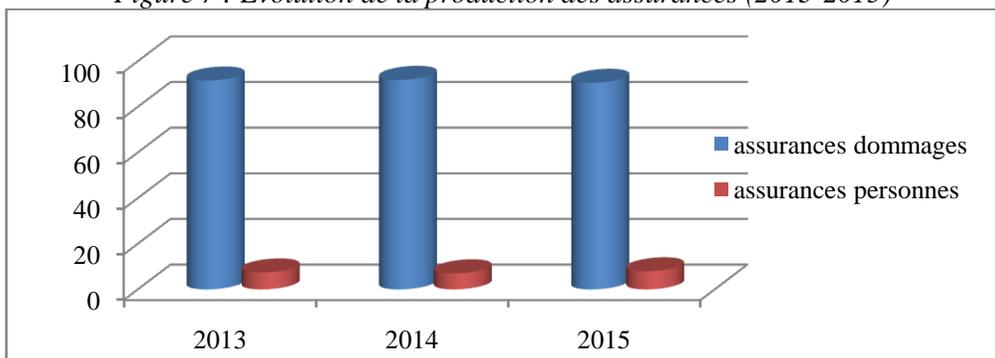
Tableau 3 : Evolution de la production (2013-2015)

| Années<br>Type<br>d'assurance | 2013    |      | 2014    |      | 2015    |      |
|-------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|
|                               | Montant | %    | Montant | %    | Montant | %    |
| Assurances dommages           | 106 488 | 91,5 | 117 008 | 91,8 | 118 802 | 90,5 |
| Assurances personnes          | 8 619   | 7,4  | 8 976   | 7    | 10 316  | 7,9  |
| Total marché*                 | 115 107 | 98,9 | 125 984 | 98,8 | 129 118 | 98,4 |

Source : Conseil National des Assurances.

Ces montants n'incluent pas les acceptations internationales. D'après le tableau, l'évolution du chiffre d'affaires est remarquable durant les trois années. Les assurances de dommages ont enregistré une hausse de 2,48%, en 2015, par rapport à 2014. Il en est de même pour les assurances personnes qui ont enregistré une hausse de presque 15%, en 2015, comparé à l'année précédente. La figure suivante consolide ce qui vient d'être avancé :

Figure 7 : Evolution de la production des assurances (2013-2015)



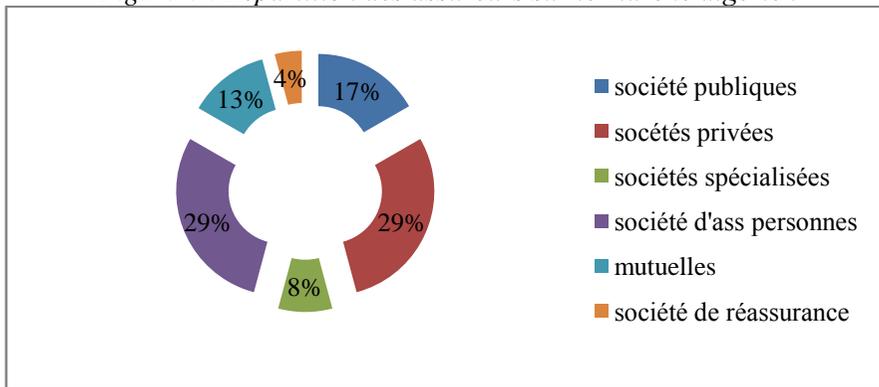
Source: conception des auteurs d'après les données du tableau 2.

Le marché assurantiel en Algérie compte 24 assureurs dont :

- Quatre sociétés publiques : SAA, CAAR, CAAT, CASH ;
- Deux sociétés spécialisées : SCGI, CAGEX ;
- Sept sociétés privées : AXA, Salama, Trust, GAM, 2A, CIAR, Alliance ;
- Trois mutuelles : MAATEC, CNMA, Le mutualiste ;
- Sept sociétés spécialisées dans les assurances de personnes : CAARAMA, TALA, l'Algérienne Vie, CARDIF El-Djazair, Amana, Macir Vie, AXA assurances Vie ;
- Une société spécialisée dans la réassurance CCR.

La figure suivante illustre cette répartition des assureurs :

*Figure 8 : Répartition des assureurs sur le marché algérien*

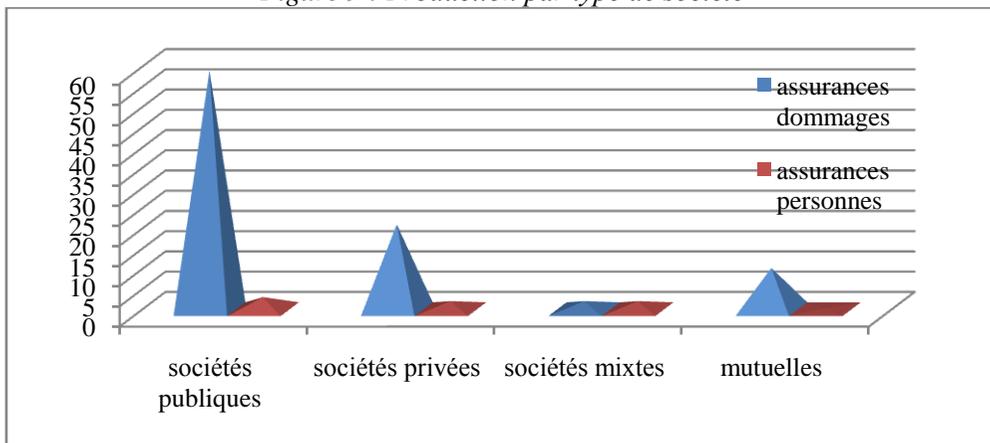


*Source: conception des auteurs d'après le conseil national des assurances.*

D'après la figure, le nombre des sociétés privées vient en tête, suivies des sociétés d'assurances de personnes. La figure montre un bon nombre de sociétés exerçant les opérations des assurances de personnes (depuis la promulgation de la loi séparant les sociétés exerçant les assurances dommages et les assurances personnes). Cependant, le marché algérien compte plus de sociétés que de mutuelles (trois seulement).

La figure suivante montre la part de chaque type de société dans la production des assurances :

*Figure 9 : Production par type de société*



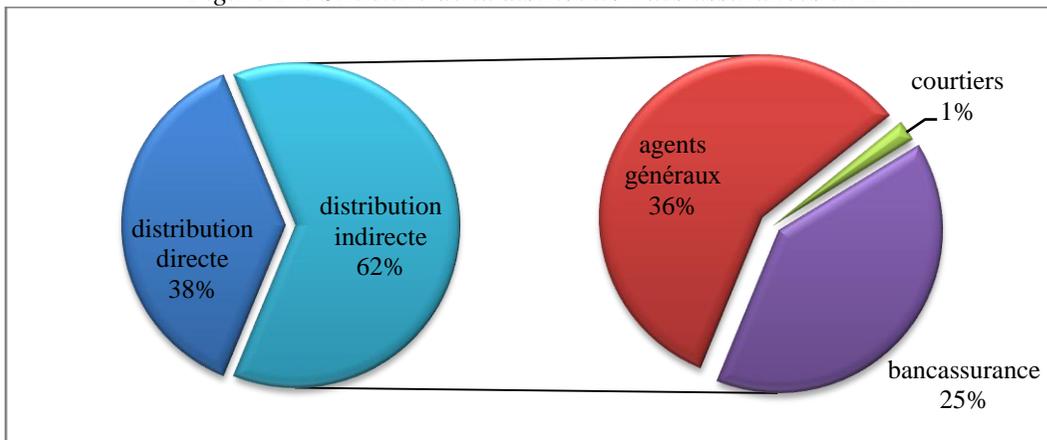
*Source: conception des auteurs sur la base du rapport du ministère des finances (2015).*

D'après la figure, la grande part de production de contrats d'assurances (souscription) revient aux sociétés publiques (59%), suivies des sociétés privées (21%), ensuite les mutuelles (sachant que les mutuelles sont toutes à caractère public). Enfin, la part des sociétés mixtes n'atteint pas les 5%, ceci concerne les assurances dommages. Pour ce qui de la part des assurances personnes, elle n'atteint pas les 5%, en gardant le leadership pour les sociétés publiques. Les mutuelles sont celles qui détiennent la dernière position dans la production des assurances personnes. D'après ces chiffres, il est clair que le client algérien s'adresse plus aux sociétés publiques qu'aux autres sociétés privées, et ce malgré que leur nombre dépasse celui des sociétés publiques (sept privées contre 4 publiques).

## 2.2. Les canaux de distribution en nombre

La distribution des produits d'assurance dans le marché algérien est représentée dans la figure suivante :

Figure 10: Structure de la distribution des assurances en 2015



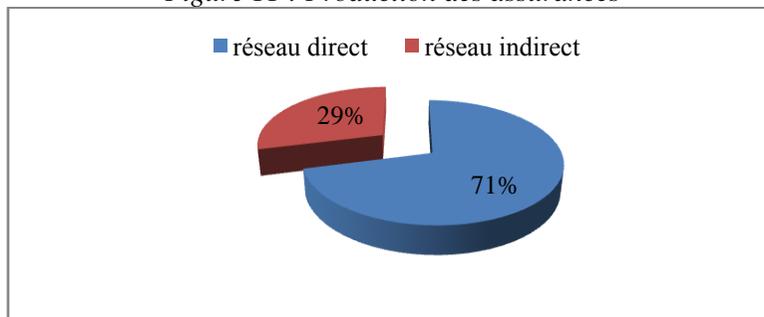
Source: conception des auteurs sur la base du rapport du ministère des finances (2015).

D'après la figure, le réseau indirect est plus large que le réseau direct, et est représenté essentiellement par les agents généraux qui représentent 36% des canaux de distribution, durant l'année de 2015. La bancassurance est en deuxième position (25%), toutefois le courtage, en Algérie, ne représente que 1% des canaux de distribution. En comparant avec les agents généraux, la baisse du nombre de courtiers revient probablement au fait que le cautionnement est plus élevé par rapport à celui des agents généraux, ce qui mène les investisseurs en assurances à choisir d'opérer dans le secteur assurantiel en qualité d'agent général plutôt que courtier.

## 2.3. La production par canal de distribution

La figure suivante présente la part de chaque canal de distribution (agences directes, AGA et courtiers) dans la souscription, durant l'année de 2015.

Figure 11 : Production des assurances

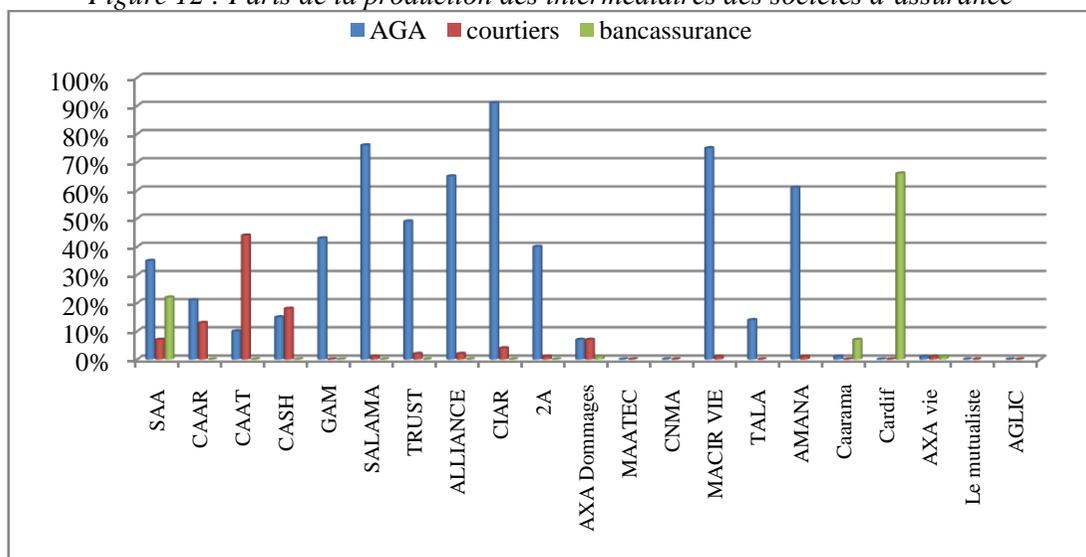


Source: conception des auteurs selon le rapport du ministère des finances (2015).

D'après la figure, le nombre de souscription est plus élevé dans les agences directes par rapport aux intermédiaires. Cela explique que les clients s'adressent plus aux agences directes qu'aux intermédiaires et ce malgré leur disponibilité.

La figure suivante présente la participation des intermédiaires de chaque société d'assurance exerçant avec des intermédiaires.

Figure 12 : Parts de la production des intermédiaires des sociétés d'assurance



Source: conception des auteurs sur la base du rapport du ministère des finances (2015).

D'après la figure, la plupart des sociétés possèdent des agents généraux, hormis les mutuelles (MAATEC et CNMA) et les sociétés exerçant dans les assurances-vie. La société CIAR distribue ses produits via les AGA à 91% suivi de la SAA, sachant qu'elle possède 178 AGA contre 219 pour la SAA. En ce qui concerne le courtage, il n'opère qu'avec quelques sociétés, la participation de celui-ci dans la production est faible avec un taux moyen de 5%, exceptionnellement, la part de la production du courtage dans la CAAT est de 44%. La bancassurance est en troisième position concernant la production, elle compte quelques sociétés, Cardif est celle qui distribue ses produits via ce canaux à 66% puisqu'elle distribue ses produits via ses agences de banques (BNP Pari Bas).

### 3. Résultats

Les résultats de la recherche se résument dans les points suivants :

- Les assurances dommages ont la plus grande part de marché ;
- Le client privilégie les sociétés publiques plutôt que les sociétés privées ;
- L'AGA est le canal de distribution le plus répandu. Ce mode d'intermédiaire est plus choisi par rapport au courtage puisque les modalités d'exercice sont plus faciles, notamment en ce qui concerne le cautionnement (500000DA pour l'AGA, 1,5 million de dinars pour les courtiers) ;
- La production des contrats d'assurances est assurée, d'abord, par les agences directe, ensuite, par les AGA ;
- Le courtage ne compte que 38 courtiers en Algérie dont la production reste faible ;
- La bancassurance est une technique utilisée seulement par quelques sociétés (sept en 2015) ;
- La production de la bancassurance est faible. La société qui exerce l'activité bancaire et assurantielle en même temps assure un meilleur rendement via cette technique.

### 4. Discussion

En dépit des progressions faites au niveau du secteur assurantiel algérien, les assurances non vie prédominent toujours les assurances en Algérie, et la part des assurances-vie est faible. L'assuré algérien se dirige plus vers les entreprises publiques et ce malgré la disponibilité des entreprises privées. En ce qui concerne les intermédiaires, hormis les agents généraux, le courtage et la bancassurance sont limitées.

### Conclusion

Depuis la promulgation de l'ordonnance 95/07, le marché assurantiel est en évolution progressive, de nombreuses sociétés privées sont créées. Néanmoins, le client algérien s'adresse plus aux sociétés publiques que les sociétés privées. En outre, les assurances dommages dominent toujours le marché des assurances, et les assurances-vie restent encore en recul. En conséquence, le marché algérien reste moyennement en retard par rapport aux pays voisins.

En ce qui concerne le réseau de distribution, il est assuré par le réseau direct et le réseau indirect. Les agents généraux représentent la plus grande part du réseau indirect. Toutefois, les produits d'assurances sont distribués par voie directe plus que par voie indirecte, et ce malgré la disponibilité des points de ventes indirectes (intermédiaires). Les intermédiaires en assurances sont classés, selon leurs taux de distribution comme suit : AGA, courtiers et bancassurance. Pratiquement, l'ensemble des sociétés d'assurance possèdent des agents généraux sauf les mutuelles et les sociétés d'assurances-vie.

Cette recherche s'est limitée à explorer le réseau de distribution au sein du marché assurantiel, se basant sur le rapport du ministère des finances et les données du conseil national des

assurances, étant donné que ce soit le dernier rapport paru. Il conviendrait d'approfondir ce domaine de recherche par d'autres études.

### **Bibliographie**

- GOURINE Réda Tahar Tewfik Mohamed (2013), « Enjeux et performance socio-économique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité », « thèse », Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, France, pp. 117-118.
- HILAIRE-PEREZ Liliane et M.THEBAUD-SORGER Liliane (2014), « Risque d'incendie en milieu urbain et «industrious revolution»: le cas de Londres dans le dernier tiers du XVIIIe siècle », *le Mouvement Social*, n° 249, p. 22, <http://www.sigma-explorer.com/index.html> consulté le 11/03/2018.
- KPMG (2015), « Guide des assurances en Algérie », pp. 24-152.
- LALLEMAND-STEMPAK Nathalie (2013), « Capitalisme, mutualisme et démocratie dans le secteur de l'assurance : rôle d'un dispositif d'élaboration stratégique dans la maintenance d'une organisation », « thèse », école des hautes études commerciales de Paris, p. 69.
- LEZOUL Mohamed (2011), « La situation actuelle du secteur des assurances en Algérie, quelles sont les alternatives ? » colloque international, université Sétif, pp. 4-6.
- MANEN Niels van (2014), « Les plans d'assurance incendie de Goad : cartographie des risques d'incendie et normalisation des risques industriels (1885-1903) », *Le Mouvement Social*, n°249, p. 167.
- Rapport du ministère des finances (2015), p. 3.
- Swiss RE institute (2017) « Gestion des portefeuilles vie en cours : améliorer la valeur pour le consommateur et la rentabilité à long terme », *Sigma*, n°6, p. 18.
- ZAJDENWEBER Daniel (2006), *Economie et gestion de l'assurance*, France : Economica, p. 153.



**Essai d'analyse de la contribution des technologies de l'information et de la communication à la pratique de la veille stratégique : cas des moyennes et grandes entreprises de la wilaya de Bejaia**

**Chafiaa BENABDESLAM, Moussa BOUKRIF**  
*Université A. Mira de Bejaia, Algérie*  
chafiaabenabdeslam@yahoo.fr

**Résumé**

*Les technologies de l'information et de la communication constituent un support incontournable de la veille stratégique pour l'amélioration de la compétitivité et l'attractivité des entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel. L'objectif de cet article est de présenter la relation existant entre la pratique de la veille stratégique et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Notre démarche se veut être prospectiviste, premièrement l'identification des entreprises ayant un dispositif de veille stratégique est utilisant les TIC dans leur organisation. En suit, ont se basant sur le cycle d'information, nous évaluons l'impact des TIC sur la pratique de la veille stratégique. Notre enquête à porter sur un échantillon de 40 entreprises de la wilaya de Bejaia et les résultats sont traité à l'aide du logiciel SPSS. L'étude montre qu'un segment d'entreprises de la wilaya de Bejaia pratique de la veille stratégique, mais elle reste peu développée, en intégrant une panoplie de TIC. Néanmoins, l'introduction des TIC à induit un apport notable à la pratique de la veille stratégique.*

**Mots-clés**

*veille stratégique, cycle d'information, technologie de l'information et de la communication, entreprises de la wilaya de Bejaia.*

**Abstract**

*Information and Communication Technologies (ICTs) constitute a capital support of Business intelligence to improve competitiveness and the attractiveness of the companies in an increasingly competitive environment. The aim of this article is to highlight the relationship between the scanning practice and the use of the ICTs. Our approach is meant to be futurist. On the first hand, we identify the companies having a scanning system using ICTs in their organization. On the second hand, based on the information cycle, we will assess the ICTs impact on the Business intelligence practice. Our study covers a sample of 40 companies in the department of Bejaia and the results will be processed with SPSS software. The study shows that a number of companies of Bejaia department hold a scanning practice by integrating a set of ICTs yet it is still at its embryonic stage. Nevertheless, the introduction of ICTs has outstandingly boosted the Business intelligence practice.*

**Key words**

*business intelligence, information cycle, information and communication technologies (ICTs), 40 companies of Bejaia..*

**Classification JEL**

*C 80.*

## Introduction

Aujourd'hui, à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, les entreprises, notamment algériennes, évoluent dans un environnement économique complexe ouvert sur le monde qui leur impose des changements à même d'assurer leur survie. En effet, la mondialisation des échanges, la globalisation des marchés et les innovations technologiques exacerbent les conditions de la concurrence de ces dernières. C'est dans ces conditions qu'est apparue «*la nouvelle économie*»<sup>1</sup>, dont les ressources critiques sont plutôt de nature immatérielle. De ce fait, la maîtrise de l'information devient un enjeu concurrentiel pour les entreprises en quête d'une meilleure compétitivité ; elle représente le premier stade de l'acquisition des connaissances. Devant cet état de cause, un système de veille stratégique solide et efficace s'impose pour les entreprises. Il permettrait d'assurer la pertinence de leur processus décisionnel et de garantir leur pérennité dans un environnement concurrentiel.

Cette situation témoigne du besoin de se préparer à une rude concurrence étrangère. Désormais la stratégie des entreprises algériennes dépend de leur capacité à accéder à l'information d'ordre stratégique afin de mieux anticiper les évolutions du marché. Donc, la conception et la mise en œuvre d'un système de veille stratégique et son intégration dans la stratégie globale s'avèrent nécessaires.

La prise en conscience de ce problème nous a amené à poser dans le cadre de ce travail, la question suivante : *comment les TIC pourraient-elles contribuer à la pratique de la veille stratégique au sein des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia ?*

Pour répondre à notre problématique nous avons soumis l'hypothèse générale suivante «*les TIC apportent des améliorations considérables à l'activité de veille stratégique* » que nous allons vérifier lors de notre étude sur le terrain.

## 1. La revue de la littérature

Il existe de nombreuses définitions de ce terme, mais nous nous sommes concentrés sur celle de Ribault J. M. qui est «*la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir* »<sup>2</sup>. La veille stratégique est un terme générique qui englobe les différents types de veille, à savoir la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille environnementale et la veille commerciale. Le développement des entreprises dépend aujourd'hui «*d'une grande vigilance vis-à-vis des nouveautés techniques d'abord (c'est la veille technologique), et aussi, parallèlement et en permanence ; vis-à-vis des concurrents actuels (c'est la veille concurrentielle), en détectant, le cas échéant, l'arrivée de nouveaux acteurs pouvant présenter un danger*»<sup>3</sup>. La veille

---

<sup>1</sup> BOUNFOUR A (2000), *l'immatériel une nouvelle approche de la gestion*, in revue française de gestion, F.N.E.G.E. (fondation national de l'enseignement en gestion des entreprises), n° 130, septembre-octobre, p. 90.

<sup>2</sup> HERMEL L. (2001), *maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, édition Afnor, Paris, p. 2.

<sup>3</sup> JAKOBIAK F. (2001), *l'intelligence économique en pratique*, 2<sup>ème</sup> édition, édition D'organisation, Paris, p.18.

apparaît donc comme un avantage concurrentiel, un facteur de compétitivité, voire un facteur clé de succès pour certaines entreprises particulièrement menacées.

Selon JAKOBIAK F. « les technologies et marché sont donc étroitement liés, ce qui explique pourquoi la veille technologique est nécessairement complétée par la veille concurrentielle »<sup>1</sup>. De la sorte, les TIC ont amélioré fortement la compétitivité des entreprises et leurs performances, du moment qu'elles ont opéré un changement en passant d'une société purement traditionnelle vers une société purement informationnelle basée sur la haute technologie qui permet un accès ultra-rapide à l'information, notamment en étant dans un monde d'affaire où l'information est devenue la clé de la réussite de toute entreprise.

L'activité de veille stratégique est basée sur l'existence d'informations et de données abondantes et pertinentes qui sont produites, exploitées, et diffusées par de nombreuses sources nationales et internationales. Dans ce contexte, l'interprétation de l'information, la production de la connaissance et la capacité d'innover deviennent le levier de l'affrontement mais aussi de la coopération entre les acteurs de l'environnement. La veille stratégique constitue alors une approche stratégique permettant à l'entreprise de dépasser les comportements d'adaptation, en privilégiant leur capacité d'anticipation. Par ailleurs, les TIC permettent de suivre efficacement ces changements faisant partie, dorénavant, du quotidien des entreprises. Elles permettent ainsi de confirmer leur appui pour la pratique de veille stratégique, car elles génèrent de nombreux progrès qualitatifs, difficilement mesurables « *en donnant la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision* »<sup>2</sup>.

## ***1.2. Processus de veille stratégique***

Traditionnellement la veille est basée sur le cycle de l'information. Ce dernier est un processus *itératif* qui comprend quatre étapes majeures ayant pour vocation de transformer une information brute en une information utile à la prise de décision.

D'après VIDAL P. et PETIT V., « *L'IE et la veille stratégique se fondent sur l'existence de système d'information dédié* »<sup>3</sup>. En effet, le processus de veille stratégique est basé sur le SI, car c'est lui qui va permettre de rassembler les informations en un même lieu et généralement dans un même système informatique, pour suivre les projets internes ou pour s'intéresser à l'extérieur. Ce qui va constituer la première étape qui permettra de passer de l'information à la connaissance. L'efficacité du SI dépend de la vitesse d'analyse par les experts et le transfert des informations décisives vers les décideurs. Il faut donc éviter les systèmes informatiques lourds et contraignants, ce qui implique le bon choix de la technologie à utiliser.

De ce fait, grâce au système d'information, l'organisation peut collecter, stocker, et analyser une quantité d'informations qui excède largement à la capacité du raisonnement humain, par la combinaison de l'intelligence humaine et la qualité des TIC utilisées. En outre, la veille

---

<sup>1</sup>JAKOBIAK F., op cit, p. 19.

<sup>2</sup> PORTER M., in REVELLI C.(2000), *intelligencestratégique sur Internet*, édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 7.

<sup>3</sup> VIDAL P. et PETIT V. (2009), *systèmes d'information organisationnels*, édition Pearson éducation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 133.

stratégique est un processus découlant du besoin du renseignement et les TIC sont présentes à tous les niveaux du processus de veille stratégique au sein des entreprises, Le tableau suivant indique les TIC pouvant être utilisées lors de pratiques de la veille stratégique.

Tableau n° 01 : Les applications des TIC au cycle de l'information du processus d'intelligence économique et de veille stratégique

| Etapes principales du processus de l'IE | TIC  |
|---|--|
| Orientation                             | Ordinateurs individuel, agents intelligents  |
| Collecte                                | Ordinateurs individuels, internet, agents intelligents, documents électroniques      |
| Exploitation                            | Serveurs, logiciels de traitement de l'information, documents électroniques          |
| Diffusion                               | Ordinateurs individuels, intranets, email, réseaux internes, documents électroniques |

Source : [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=MAORG\\_018\\_0173](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=MAORG_018_0173).

Le tableau ci-dessus illustre les TIC associés à chaque étape du cycle d'information. Mais cette liste n'est pas exhaustive, elle est un aperçu des moyens technologiques permettant d'amplifier la démarche du cycle informationnel .Elles représentent les outils qui peuvent être déployés dans la stratégie d'intelligence économique d'une entreprise ou collectivité afin de surveiller ses environnements. Elles permettent ainsi aux organisations de bâtir un système cohérent et efficace afin d'accompagner l'aide à la décision.

### 1.3. Définition de quelque TIC

Dans la littérature du management, on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des TIC, vu leur hétérogénéité et leur complexité. Selon l'OCDE(1998), le secteur des TIC « comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques »<sup>1</sup>CHARPENTIER P. propose la définition suivante « les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information »<sup>2</sup>.

Selon BRUNO H., les TIC sont définis comme étant« l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler et de la transmettre»<sup>3</sup>. Cette définition se base sur le rôle des TIC dans l'organisation et se montre la plus adéquate à notre problématique, de ce fait, elle sera l'axe de recherche de la suite de ce travail.

Le terme technologie se réfère aux matériels et aux techniques utilisées dans l'entreprise à des fins de production au sens large, de distribution, et de gestion. Le terme information est

<sup>1</sup> L'OCDE, in COUTINET N., *Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie*, CEPN Université de Paris Nord, p. 5, [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet\\_mesure\\_des\\_TIC.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet_mesure_des_TIC.pdf). Consulté le 28.03.2012 à 10 :26.

<sup>2</sup> CHARPENTIER P.(1997), *Organisation et gestion de l'entreprise*, édition Nathan, Paris, p. 133.

<sup>3</sup> BRUNO H. et MAURICE I. (2002), *DRH, tirez parti des technologies*, édition D'organisation, Paris, p. 2,3.

entendu au sens large. Il comprend tout ce qui peut être numérisé et traité par l'outil informatique (textes, images, sons, ensemble combinant plusieurs de ces éléments grâce à un outil multimédia).

CARLIER A. a classifié les TIC selon leurs catégories d'informations respectives<sup>1</sup> :

- **Outils pour traiter les informations blanches** : Yahoo, Google, Lycos, Bing, Exalead, sites internet, Wikipédia, réseaux sociaux, publicités, mairies, agence d'emploi, newsletters, webinaires ;
- **Outil pour traiter les informations grises** : sites intranet, bases de données professionnelles payantes, moteurs spécifiques, comptes rendus, rapports d'expertises, avis et recommandations des experts, plans de communication, salons spécialisés ;
- **Outils pour traiter les informations noires** : agences de renseignements, bases de données gouvernementales, clients mystères, interview, Web invisible;
- **Outils pour manipuler des informations confidentielles** : brevets, Comité Représentatif de directions, syndicats, intrusions, vols ou détournements, fraudes ou falsifications.

L'utilisation de nombreux documents transmis dans l'entreprise ou sortant grâce aux différents moyens : messagerie, clé USB, réseaux, serveurs FTP, papiers, rapports, documents, publicité, colloques, réunions, stagiaires, personnel, agents de service, écoutes téléphoniques, personnel en CDD, téléphones, collègues, responsables, etc.

#### **1.4. TIC et organisation**

Pour LIVIAN Y.F. «*Il Ya interaction entre solutions technologiques et solutions organisationnelles : les uns ne vont pas sans les autres, les entreprises qui l'oublent le paiement très cher* »<sup>2</sup>. De ce fait, l'entreprise doit gérer un nombre toujours plus important de données pour s'informer. Depuis 1960, l'avènement des TIC reposant sur le traitement électronique des informations qui bouleverse les méthodes de travail. Parmi ces technologies on cite :

##### **1.4.1. Des outils de communication**

Les TIC permettent à la foi, de refléter les objectifs et les ambitions d'une entreprise, mais également un moyen de mieux comprendre et échanger l'information avec les employés de celle-ci. Grâce aux TIC, la communication est devenue un moyen permettant de donner de la visibilité aux collaborateurs. Parmi ces outils technologiques on trouve :

##### ➤ **Téléphone**

Le téléphone est un appareil de communication qui permet de transmettre la voix pour une conversation à distance. Nous avons classé le téléphone dans le domaine des TIC même s'il a plus d'un siècle d'existence, cette technologie a évolué au cours du temps et nous amène à la classer comme suit :

---

<sup>1</sup> BRUNO H. et MAURICE I., op cit, pp. 16-28.

<sup>2</sup> LIVIAN Y.F., in BEZER P.(2003), *et al, association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel*, revue Personnel, France, p. 46.

a. *Le téléphone fixe* : « est un appareil qui permet la transmission de la parole à distance et de l'information qui se partage de bouche à oreille »<sup>1</sup>. Ce téléphone est fixé par un câble le reliant à un générateur qui conduit l'ensemble des câbles à une station de service téléphonique.

b. *Le téléphone mobile* : également appelé téléphone portable ou cellulaire, c'est un appareil permettant de communiquer avec un destinataire sans être relié par un câble. Il fonctionne par une batterie rechargeable sur secteur. La transmission des sons se fait par un réseau spécifique. On peut donc communiquer de tout lieu.

c. *Le fax* : est un appareil qui permet d'émettre et recevoir des télécopies. Le fax ou le télécopieur permet d'échanger des textes, des images avec toute personne disposant de télécopieur.

➤ *Les réseaux*

Selon MONTAGNER J. L., « un réseau est un système permettant de relier des ordinateurs entre eux. Il est constitué d'un ensemble de câbles en cuivre et en fibre optique véhiculant des signaux. Un signal représente une unité d'information (le bit) émise par un ordinateur. Une série de bits permet d'identifier de manière unique une information »<sup>2</sup>. Il existe plusieurs catégories de réseau :

a. *Le réseau internet*

Internet est un réseau qui permet de connecter les ordinateurs entre eux, Il est composé de réseaux internationaux, nationaux, régionaux etc. L'internet peut être défini comme « un ensemble de réseaux IP interconnectés (noyau internet) ou comme un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service, par exemple, le courrier électronique »<sup>3</sup>.

Grâce à un progrès technologiques continu, l'internet est devenu la place de partage de données de diffusion d'informations. Il est le moyen le plus utilisé pour communiquer dans le monde des affaires.

b. *Le réseau intranet*

« Dans son sens originel et le plus restrictif, le terme intranet désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'Internet public au sein des réseaux locaux privés d'entreprise »<sup>4</sup>. Donc, l'intranet est un réseau interne à l'entreprise qui utilise la même technologie qu'Internet. Les ordinateurs situés dans des filiales ou des bureaux distants peuvent également être connectés à l'intranet. Ce dernier est donc invisible aux personnes étrangères à la société. En fait, c'est dans cette application que se sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise en lui offrant un réseau interne.

c. *Le réseau extranet*

Selon ANGLEBERT J., et al « L'extranet est l'ensemble des moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés »<sup>5</sup>. Donc, l'extranet représente l'ouverture des données de l'entreprise à des acteurs extérieurs. Les données sont diffusées par un serveur Web et accessibles après authentification sécurisée depuis n'importe quel poste connecté à Internet. Une fois intégré dans le système de

---

<sup>1</sup> SERVIN C. (1997), *réseaux et télécoms*, édition Dunod, Paris, p. 416.

<sup>2</sup> MONTAGNER J.L. (2001), *construire son réseau d'entreprise*, édition Eyrolles, Paris, p. 120.

<sup>3</sup> SAADOUN M. (1998), *Avec le temps*, Edition d'organisation, Paris, p. 143.

<sup>4</sup> Ibid., p. 145.

<sup>5</sup> ANGLEBERT J., et al (2000), *TCP/IP Intranet/extranet*, institut de la gestion publique et de développement économique, p. 204.

l'entreprise, il présente de nombreuses perspectives, ainsi, l'entreprise peut offrir des services à ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires.

L'extranet peut être défini comme « *un trafic externe à l'entreprise par exemple avec ses clients et partenaires sécurisés* »<sup>1</sup>. Cependant, l'extranet représente un risque pour l'entreprise, et pour ceci, elle ne doit en aucun cas négliger la sécurité de ses informations. Elle doit mettre en place un système de protection afin d'assurer l'anonymat de ses informations.

#### 1.4.2. Des outils de gestion des données

Parmi les TIC appropriées à la gestion des données d'une organisation on trouve :

##### ➤ *Les bases de données et gestion de bases de données*

La base de données permet la mémorisation des informations, elles sont regroupées dans un système informatique central de grosses capacités.

##### a. *Le Datawarehouse*

Il s'agit d'une application regroupant les données issues de diverses applications de production. Il peut être défini comme étant une collecte de données, intégrées, et répertoriées selon un historique. Selon GOUARNE J.M., l'objectif du « *datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent* »<sup>2</sup>. En fait, c'est un entrepôt de données qui représente un système d'aide à la prise de décision. Pour centraliser et automatiser le traitement des informations, le système décisionnel occupe généralement, selon les besoins de chaque entreprise, trois fonctions primordiales : l'extraction des données, le stockage de données, le reportage de données.

##### b. *Le Datamining*

Le Datamining est un « *processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peut être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques* »<sup>3</sup>.

Donc, le datamining correspond à l'ensemble des techniques et méthodes qui, à partir des données, permettent d'obtenir des connaissances exploitables. Son utilité est grande lorsque l'entreprise possède un grand nombre d'informations stockées sous forme de bases de données. Une étude de datamining sera réalisée après avoir, élaborée un entrepôt de données (Datawarehouse). Le domaine majeur où le datamining a prouvé son efficacité est la gestion de la relation client. Il permet, par une meilleure connaissance de la clientèle, l'accroissement des ventes.

##### ➤ *Echange de Données Informatisées (EDI)*

Il s'agit « *de systèmes d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, ce sont des systèmes d'information globaux* »<sup>4</sup>. Donc, l'EDI est le transfert des données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs des partenaires de cet échange. Les données sont déterminées par un format, une codification et une définition précise.

---

<sup>1</sup> BOULOC P. et al (2003), *les NTIC, comment en tirer profit ?*, édition Dunod, Paris, p. 183.

<sup>2</sup> GOUARNE J.M. (1998), *le projet décisionnel*, édition Eyrolles, Paris, p. 9.

<sup>3</sup> GOVARE V. (2002), *L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)*, Paris, p.12.

<sup>4</sup> PATERYON E.A. et SALAMONR (1996), *Les nouvelles technologies d'information et l'entreprise*, édition Economica, Paris, p. 35.

➤ *Entreprise Ressource Planning (ERP)*

En français progiciel de gestion intégré, « *Les ERP sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques* »<sup>1</sup>.

Ainsi, L'ERP est une application informatique qui permet de centraliser et de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise. En effet, « *les ERP contribuent très fortement à l'homogénéisation du SI dans un environnement ou la tendance générale tend à la diversification des fournisseurs tant de logiciels que de matériels* »<sup>2</sup>. En intégrant diverses fonctions dans un même système, Il offre une plus grande efficacité opérationnelle, une productivité accrue et une réduction des coûts de gestion de l'information.

➤ *Le groupeware :*

Le groupeware a été défini pour la première fois par LAFITTEJ. M. comme étant « *l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite du groupe* »<sup>3</sup>.

Cette technologie est utilisée dans la conception d'un travail de groupe. Elle représente « *l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui par l'intermédiaire de la communication électronique permettent le passage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif* »<sup>4</sup>.

➤ *Le workflow (automatisation des flux de documents)*

Le workflow est l'une des composantes du groupeware, il s'agit de remplacer les flux de documents papier par des documents électroniques. Ce concept est défini comme « *l'automatisation de tout ou une partie d'un processus de l'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé (ou routé) d'une personne(ou rôle) à l'autre selon des règles prédéfinies* »<sup>5</sup>. Le workflow permet de nombreux avantages : la compression du temps et la transformation d'activités séquentielles en activités simultanées ; réduction du coût lié au travail collaboratif ; réduction de consommation de papier et l'amélioration de la gestion de l'information.

## 2. Méthodologie et contexte de l'étude

Nous avons choisi pour notre étude une méthode non probabiliste et plus précisément la méthode d'échantillonnage « boule de neige ». Selon MONGEAU.P « *il est fréquent de constituer son échantillon à l'aide de la technique dite « boule de neige » où l'on demande à*

---

<sup>1</sup> QUELENNEC C., ERP (2007), *levier de transformation de l'entreprise*, édition Lavoisier, Paris, p. 17.

<sup>2</sup> LEQUEUX J.L. (2008), *Manager avec les ERP*, édition d'organisation, Paris, p. 36.

<sup>3</sup> LAFITTE M. in GUNIA Nadège (2002), *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse, p. 108.

<sup>4</sup> BEZER P. et al (2003), *association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel*, revue personnel, Février, p. 46.

<sup>5</sup> SAADOUN M., op cit, p. 83.

un premier sujet de nous indiquer comment et où rejoindre quelqu'un d'autre possédant les mêmes caractéristiques »<sup>1</sup>. Cette technique est très simple à utiliser, et aussi très pratique lorsqu'on procède par choix raisonné vu la contrainte du temps, ainsi que l'absence exhaustive des entreprises en Algérie (population mère ou base de sondage) dont l'accès est difficile, et ne connais que très peu d'entreprises qui correspondent aux critères retenus.

La première entreprise contactée est AMIMER ENERGIE, qui répond à nos critères de sélection. Donc, elle constitue le point de départ de notre échantillonnage.

Or, les critères de sélection des entreprises choisies pour cette étude sont de deux : le premier critère est l'effectif. Il correspond aux entreprises ayant plus de 50 employés. Le deuxième critère représente le secteur d'activité, qui renvoie aux entreprises économiques à caractère industriel. Enfin nous avons choisi de solliciter les deux propriétés tant publiques que privée.

### **2.1. Constitution de l'échantillon**

Nous avons choisi un échantillon de 40 entreprises. Cependant, afin d'obtenir un maximum de réponses, nous avons distribué 60 questionnaires qui ont été remis en mains propres aux concernés, qui sont des responsables marketing, commerciaux, auditeurs, ou directeurs selon leurs disponibilités et leurs prédisposition de répondre à notre questionnaire. Pour analyser les informations collectées, nous avons effectué le traitement des questionnaires à l'aide du logiciel IBM SPSS 2.0 (statistical package for social sciences). Et afin de valider les hypothèses, nous avons opté pour une analyse en pourcentage. Nous n'avons réalisée aucun teste statistique puisque il s'agit d'un échantillon non aléatoire.

Notre échantillon se caractérise par 75% de PME <sup>2</sup>et 25% de grandes entreprises. Ces deux types d'entreprises ont plus de chance d'avoir recouru à des activités de veille stratégique - ce qui s'accommode à notre étude-, étant donné leur position sur le marché qui exige la maîtrise de l'information nécessaire pour faire face à la concurrence.

### **2.2. Les résultats de la recherche**

#### *2.2.1. L'état des lieux des TIC au niveau des entreprises de la wilaya de Bejaia*

Etant donnée la diversité et la multiplicité des TIC utilisées actuellement au niveau des entreprises, il s'avère délicat de les cerner toutes dans le cadre de notre travail. D'où notre choix pour quelques-unes les plus couramment utilisées à savoir : l'Internet, Intranet, Extranet Groupeware, Workflow, ERP, EDI, SCM, CRM, logiciels et les téléphones. D'après les résultats de notre enquête, le téléphone et le plus utilisé suivi des logiciels et d'Internet avec des taux respectifs de 95%, 87,5% et 85% .47, 5% des entreprises déclarent avoir un réseau Intranet. Cela indique l'utilisation massive de cet outil au niveau de nos entreprises. L'utilisation de l'ERP est de 25%, et celle du groupeware de 17,5%.

---

<sup>1</sup> MONGEAU P., op cit., p. 92.

<sup>2</sup>La taille des entreprises se mesure par le nombre des employés. Une moyenne entreprise est caractérisé par un effectif entre 50 et 499 employés, la grande entreprise est celle dont l'effectif dépasse les 500 employés.

La disposition d'un extranet ainsi que d'un EDI est faible avec un même taux de 12,5%. Seulement 5% déclarent utiliser le SCM. 2,5% déclarent utiliser workflow, ce même taux concerne aussi l'utilisation des CRM.

D'après les résultats statistiques obtenus, il est à considérer que les entreprises enquêtées font une utilisation intense d'Internet et de téléphone, mais intègrent faiblement les autres outils de gestion.

Les résultats de notre enquête montrent que le niveau de diffusion des TIC dédiées à la gestion reste encore peu développé au niveau des entreprises de la wilaya de Bejaia, en effet, elles n'ont pas intégré les outils de management moderne tel que les ERP, EDI etc. Ces résultats peuvent s'expliquer par la rigidité et le manque de culture de partage de l'information et de la connaissance au sein des entreprises enquêtées.

De même, l'implantation de nouvelle TIC peut induire une résistance au changement ce qui va constituer un frein à l'introduction de la technologie, effectivement, l'étude de BOUKRIF M. et SLIMANI R à montrer que l'introduction d'un ERP suscite chez certains acteurs un sentiment de peur et d'inquiétude ce qui engendre chez eux des résistances au changement.<sup>1</sup> À cela s'ajoute un certain nombre de limites empêchent la diffusion des TIC, parmi lesquels on peut évoquer le manque de personnel qualifié et/ou de compétences techniques pour élaborer et utiliser les TIC.

Cependant, on note l'omniprésence des outils de communication tels que le téléphone, les logiciels, l'Internet, et l'intranet, au niveau de toutes les entreprises. Ces constats nous poussent à affirmer que les entreprises ont tendance à favoriser la communication au détriment des activités informationnelles. Ainsi peut-on qualifier les usages faits de ces TIC de standards.

### *2.2.2. Etat des lieux de la pratique de l'intelligence économique dans la wilaya de Bejaia*

L'influence de l'environnement impose aux entreprises de comprendre l'évolution des marchés, de surveiller les concurrents, et de suivre les progrès technologiques. Or, cela exige un certain degré de maîtrise de l'information pertinente de leur part. D'où la nécessité d'opter pour des dispositifs informationnels susceptibles de répondre aux besoins précités. À ce titre, la veille et l'IE pourrait constituer des dispositifs très efficaces.

Le résultat de notre étude montre que 72,5% des entreprises ne pratiquent pas l'IE ; 20% ont des activités de veille stratégique et 5% déclarent qu'elles sont en train d'en créer un dispositif.

Les entreprises affirmant avoir des activités de veille déclarent avoir recours à plusieurs types de veilles. À savoir, la veille marketing et concurrentielle, la veille technologique, la veille commerciale et la veille règlementaire. Une minorité d'entreprises déclarent avoir formalisée leur démarche de veille, tandis que le reste d'entreprises échantillonnées déclarent avoir

---

<sup>1</sup> BOUKRIFM.et SLIMANI R. (2016), *Système de Management de la Qualité et le changement organisationnel*, Cas de l'entreprise ALCOST Bejaia, El-Bahith Review 16/2016, p. 156, 157.

recours à des veilles informelles réalisées pour le suivi des nouveautés concernant leurs postes respectifs.

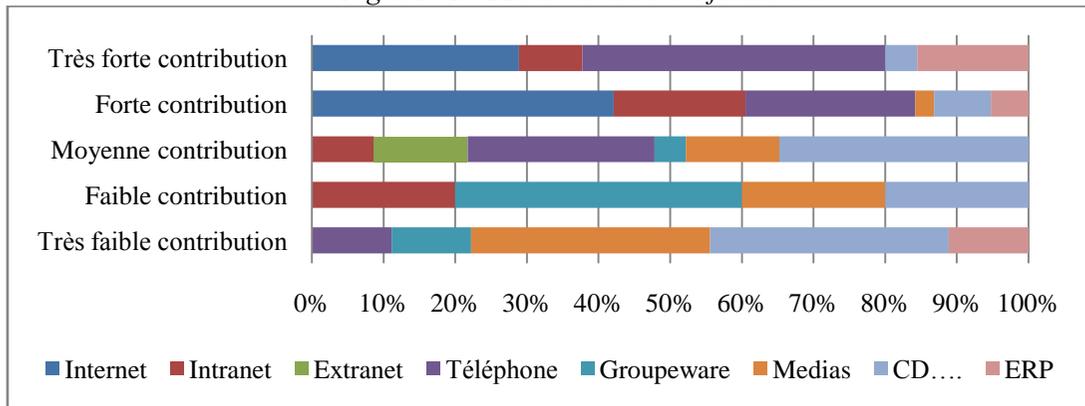
Les résultats de notre étude, menée au sein des entreprises la wilaya de Bejaia, rejoignent ceux des études précédentes. Les résultats obtenus démontrent que cette activité est loin d'être correctement appliquée au sein des entreprises enquêtées. Cette situation peut s'expliquer par la nouveauté de cette notion en Algérie. Selon TAGUELMINT.M.Z « *la prédisposition des entreprises à mettre en place une pratique de veille stratégique formelle, structurée, dépend de l'entreprise, de ses priorités, ses ambitions, sa taille, sa position concurrentielle sur le marché, ainsi que de l'existence des conditions nécessaires à l'émergence d'une pratique de veille stratégique* »<sup>1</sup>.

Nous avons constaté que la plupart des entreprises ne réalisent pas de la veille. Et si elle est réalisée, elle n'est pas structurée et habituellement orientée vers le commercial. Cette situation peut s'expliquer par le fait que ces entreprises ne s'intéressent qu'aux évolutions du marché. Cela dénote aussi que celles-ci ne font pas face à une forte concurrence. Cela étant l'activité de veille au sein de ces entreprises ne s'inscrit pas dans une perspective stratégique.

### 2.2.3. Contribution des TIC à la pratique de veille stratégique

Pour évaluer la contribution des TIC aux différentes opérations du processus de veille stratégique, nous avons utilisé une échelle allant de très faible contribution à très bonne contribution sur les 20% d'entreprises qui ont déclarées avoir une veille stratégique qu'elle soit formelle ou informelle.

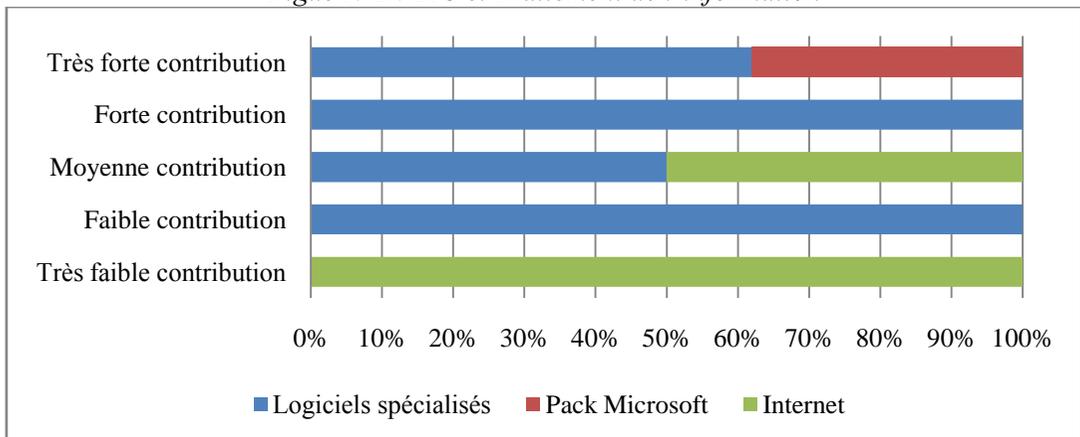
Figure N°1 : TIC et collecte d'information



Nous constatons que l'Internet, téléphone ont une très fortement contribution dans la collecte d'informations. Cela prouve que les entreprises algériennes sont fortement orientées vers l'utilisation de sources informationnelles ouvertes.

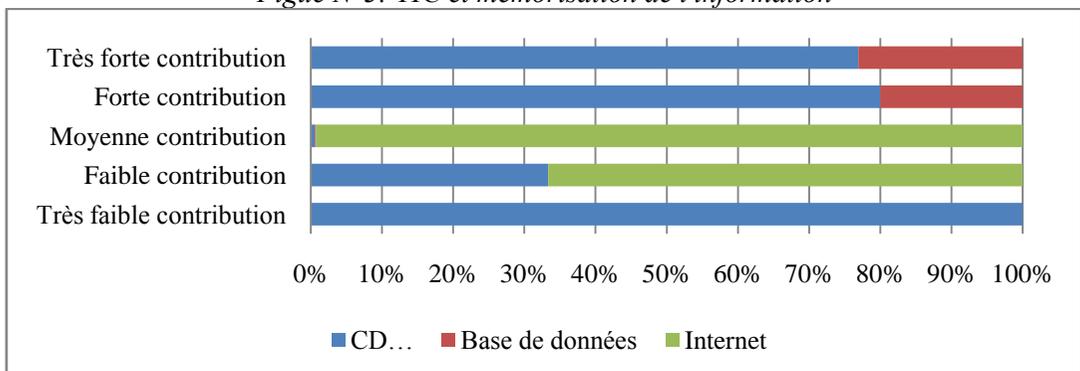
<sup>1</sup>TAGUELMINT M.Z (2017), *analyse des conditions d'émergence des pratiques de veille stratégique, cas de la filière laitière*, THÈSE De DOCTORAT, sous la direction du Professeur BOUKRIF Moussa, Université A.MIRA-BEJAIA, p. 147.

Figure N°2 : TIC et Traitement de l'information



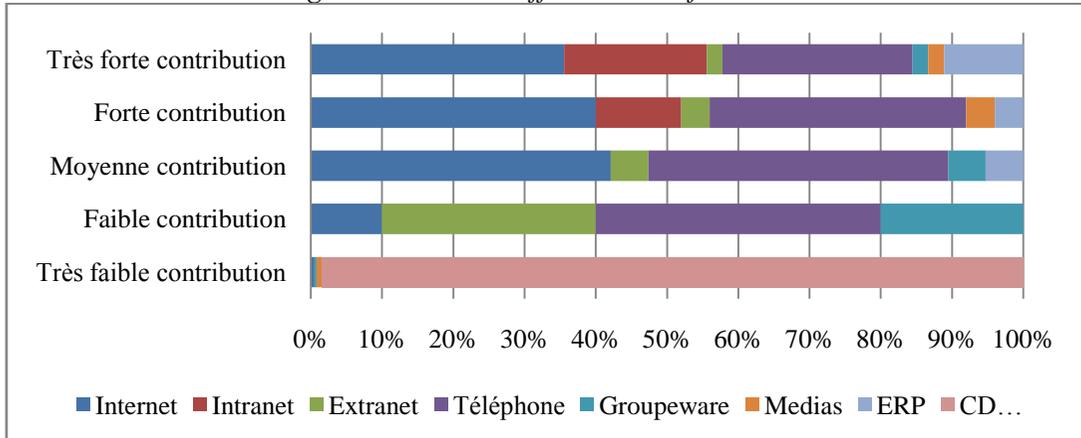
D'après les résultats de l'enquête, nous avons constaté que le traitement des informations est développé et que les entreprises algériennes s'orientent vers un traitement informatisé. Les entreprises enquêtées sont en train de dépasser l'ère du traitement manuel, à cause des difficultés naissantes de la diversité et de la complexité des opérations de calcul et des modifications de format suivant les évolutions de l'environnement, puisqu'elles utilisent des moyens technologiques telles que les logiciels spécialisés et le pack Microsoft qui donne une dimension numérique au traitement de l'information.

Figure N°3: TIC et mémorisation de l'information



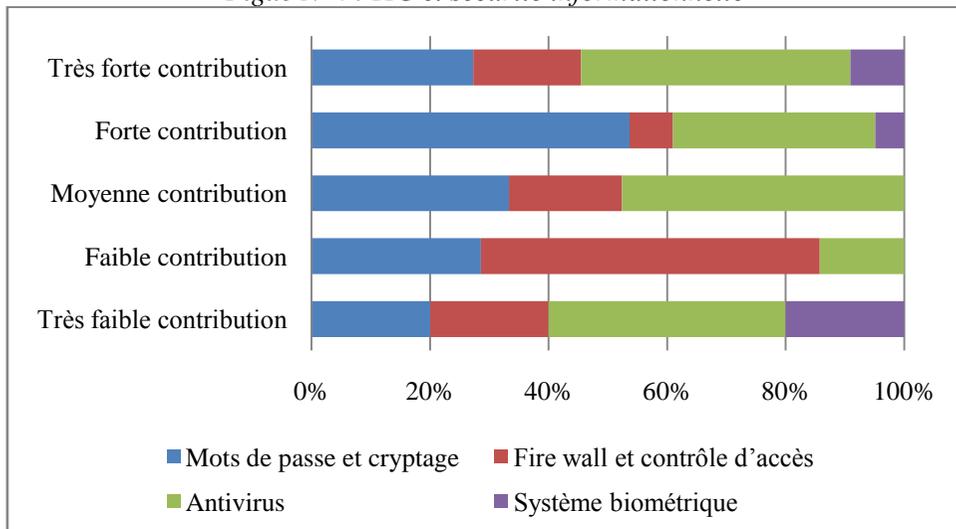
D'après la figure ci-dessous on constate que les bases de données sont les plus utilisées par les entreprises de l'échantillon cela est dû à la facilité d'accès. Elles utilisent davantage les bases de données par rapport aux autres technologies de stockage, car elles se caractérisent par sa capacité de stocker un volume considérable d'informations. Le manque d'utilisation des autres technologies de stockage peut s'expliquer par le fait qu'en grande partie le stockage se fait toujours sur support papier.

Figure N°3 : TIC et diffusion de l'information



On remarque d'après les résultats de l'enquête que l'Internet, l'Intranet et le Téléphone sont jugés les plus contributifs, ce résultat est expliqué par l'intégration de ces TIC dans les entreprises enquêtées. Au contraire, les autres TIC sont peu utilisés mais contribuent fortement à la diffusion de l'information, ce qui s'explique par le fait qu'elles ne sont pas à la portée de toutes les entreprises, étant donné les dépenses financières importantes et les compétences particulières qu'elles exigent.

Figure N°4 : TIC et sécurité informationnelle



La figure ci-dessus montre que les entreprises ont recours aux mots de passe pour sécuriser l'information car ça ne demande aucune dépense financière ; comme elles optent pour l'antivirus, vu les menaces pesant sur le patrimoine informationnel. La protection porte principalement sur les dispositifs et les procédures de sécurité des systèmes d'information. D'après les résultats de notre enquête, on note une contribution notable des TIC dans la pratique de la veille stratégique. En effet, on note la présence constante en tous lieux des outils de communication, de stockage et de protection d'information au niveau des étapes du

processus de veille stratégique... Toutefois, les TIC utilisés dans la pratique de la veille stratégique restent peu développés au sein des entreprises enquêtées.

Bien que la veille stratégique soit pratiquée dans les entreprises enquêtées, elle reste peu développée et confrontée à un ensemble d'entraves au niveau interne qu'externe à l'entreprise, ce qui peut expliquer les résultats de notre enquête. À cela s'ajoutent les capacités limitées des entreprises échantillonnées à introduire les nouvelles technologies d'information et de communication.

Notre enquête, montre que les TIC contribuent et améliorent la pratique de veille stratégique ce qui nous a permis de valider notre hypothèse générale qui est « *les TIC apportent des améliorations considérables à l'activité de veille stratégique* ».

## Conclusion

L'intérêt de l'étude présentée consiste en la mise en exergue de la contribution des TIC dans la pratique de la veille stratégique. Partant du postulat que toute évolution sociétale est subordonnée à un développement économique, la rationalité dans l'utilisation des TIC dans la pratique de la veille stratégique constitue un défi majeur pour les entreprises algériennes.

Pour répondre à notre problématique nous avons réalisé une étude quantitative par le biais d'un questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprise.

Au terme de notre travail, nous avons conclu que les TIC constituent une opportunité pour les entreprises algériennes pour se mettre à niveau et acquérir une place au niveau international. En effet, grâce à ces technologies les entreprises peuvent adopter des stratégies adéquates face à l'environnement économique actuel.

D'après les résultats de notre recherche, les TIC ont une place importante au sein de l'entreprise de la wilaya de Bejaia et s'accompagnent par des apports en matière de performance. L'état de développement des entreprises de la wilaya de Bejaia en matière TIC est positif. Néanmoins, les résultats montrent une utilisation restreinte des TIC. Certes, certaines de ces entreprises utilisent les TIC mais d'une manière peu rationnelle par manque de formation, de savoir-faire de la part des employés, du profil du manager ainsi que par manque de stratégie managériale.

Bien que la veille stratégique soit pratiquée dans les entreprises enquêtées, elle reste peu développée et confrontée à un ensemble d'entraves au niveau interne qu'externe à l'entreprise. L'analyse du processus de veille stratégique a illustré une collecte automatisée, grâce au TIC. L'entreprise peut alimenter sa base de données d'une manière exponentielle avec des technologies très développées. Aussi un stockage plus moderne avec des systèmes d'information aux capacités de mémorisation importantes utilisant les nouvelles technologies, adaptés aux besoins de traitement, de diffusion, de protection.

Toutefois, nous ne pouvons pas généraliser ces résultats pour toutes les entreprises. Car l'enquête que nous avons menée se limite à un échantillon d'entreprises de la seule wilaya de Bejaia.

## Bibliographie

- ANGLEBERT J. *et al* (2000), *TCP/IP Intranet/extranet*, Institut de la gestion publique et de développement économique.
- BEZER P. *et al* (2003), « Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel », *Revue Personnel*, France.
- BOUKRIF M. et SLIMANI R. (2016), « Système de Management de la Qualité et le changement organisationnel, Cas de l'entreprise ALCOST Bejaia », *El-Bahith Review*, 16/2016.
- BOULOC P. *et al* (2003), *Les NTIC, comment en tirer profit ?*, Paris : édition Dunod.
- BOUNFOUR A. (2000), « L'immatériel une nouvelle approche de la gestion », in *Revue française de gestion, F.N.E.G.E. (fondation national de l'enseignement en gestion des entreprises)*, n° 130, septembre-octobre.
- BRUNO H. et MAURICE I. (2002), *DRH, tirez parti des technologies*, Paris : édition D'organisation.
- CHARPENTIER P. (1997), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris : édition Nathan.
- GOUARNE J.M. (1998), *Le projet décisionnel*, Paris : édition Eyrolles.
- GOVARE V. (2002), *L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)*, Paris.
- HERMEL L. (2001), *Maitriser et pratiquer la veille stratégique*, Paris : édition Afnor.
- JAKOBIAK F. (2001), *L'intelligence économique en pratique*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : édition D'organisation.
- L'OCDE, in COUTINET N., « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord, [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet\\_mesure\\_des\\_TIC.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet_mesure_des_TIC.pdf). Consulté le 28.03. 2014 à 10 :26.
- LAFITTE M. in GUNIA Nadège (2002), « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion », Toulouse.
- LEQUEUX J.L. (2008), *Manager avec les ERP*, Paris : édition d'organisation.
- LIVIAN Y.F. in BEZER P *et al* (2003), « Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel », *Revue Personnel*, France.
- MONTAGNER J.L. (2001), *construire son réseau d'entreprise*, édition Eyrolles, Paris.
- PATERYON E.A. et SALAMONR.(1996),*Les nouvelles technologies d'information et l'entreprise*, édition Economica, Paris.
- PORTER M., in REVELLI C.(2000) , *intelligence stratégique sur Internet*, édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
- QUELENNEC C., (2007), *ERP, levier de transformation de l'entreprise*, Paris : édition Lavoisier.
- SAADOUN M. (1998), *Avec le temps*, Paris : Edition d'organisation.
- SERVIN C. (1997), *Réseaux et télécoms*, Paris : édition, Dunod.
- TAGUELMINT M.Z (2017), « Analyse des conditions d'émergence des pratiques de veille stratégique, cas de la filière laitière », thèse de doctorat, sous la direction du Professeur BOUKRIF Moussa, Université A. MIRA-Bejaia.
- VIDAL P. et PETIT V. (2009), *Systèmes d'information organisationnels*, Paris : édition Pearson éducation, 2<sup>ème</sup> édition.



## **Les relations économiques Sud-Sud : Mobilisation d'un cadre théorique**

**Hafsa EL BEKRI**

*Université Sidi Mohamed Ben Abdellah- EST-Fès, Maroc*

*hafsa.elbegr@gmail.com*

### **Résumé**

*L'intérêt de ce travail est de comprendre théoriquement la nouvelle structure des relations économiques Sud-Sud. Notre recherche s'articule autour de la problématique principale : En quoi l'expansion internationale du capitalisme explique-t-elle le développement des relations économiques sud-sud ? Pour répondre à ce questionnement, nous présenterons dans un premier temps, la nouvelle dynamique de la mondialisation qui témoigne de l'émergence de solides pôles de croissance de l'hémisphère Sud et du développement des relations Sud-Sud. Nous définirons, dans un second temps, les déterminants explicatifs de l'émergence des pays du Sud et procéderons à la reconsidération de leur place dans les différentes configurations de la mondialisation. Pour ce faire, l'expansion internationale du capitalisme constituera le fil conducteur de notre démarche.*

### **Mots-clés**

*mondialisation, économie mondiale, internationalisation, investissements directs étrangers, relations sud-sud, pays du Sud.*

### **Abstract**

*In recent years, it has become apparent that South-South economic relations are increasing. There are many different aspects of the changing landscape and the emerging dynamics of southern economic relations. These new economics relations have great potential and could forge a new global order. The key consideration that animates this issue paper is: the increasingly complex and growing south-south economic relations. We will present theoretical analysis of South-South economic relations, especially the environmental impact of increased South-South foreign direct investment..*

### **Key words**

*globalization, world economy, internationalization, foreign direct investment, South-South relations, South countries.*

### **Classification JEL**

*F 02, F 21, F 60.*

## **Introduction**

Selon les observateurs de la scène économique mondiale, la multiplicité des partenariats, l'élargissement des structures de coopération et des relations économiques Sud-Sud bénéficient d'un large consensus de la part des acteurs économiques des pays du sud.

Dans ce cadre et afin de lire et d'analyser la particularité de la nouvelle structure des relations économiques Sud-Sud qui ne cesse d'osciller et d'accroître dans le cadre du système économique capitaliste ; et pour identifier l'inédit dans la montée en puissance du

Sud dans l'ordre économique mondial, l'attention portera dans cet article sur les formes récurrentes identiques, c'est-à-dire ; l'intégration multidimensionnelle des pays du Sud à la mondialisation et sur ce qui n'avait jamais été vu auparavant, à savoir la redynamisation du capitalisme par les pays du Sud.

Les nouvelles tendances de l'économie mondiale soulèvent d'immenses questions; nous souhaiterions en aborder ici l'étude, cherchant à définir les enjeux considérables autour desquels agissent nombre d'éléments; nous chercherions à déterminer leurs composantes, leur périmètre et leur direction ; à rappeler les faits saillants, notamment la nouvelle configuration sud-sud.

La genèse des relations économiques Sud-Sud a été le résultat de l'expansion du capitalisme à l'échelle mondiale. C'est l'explication vers laquelle nous allons nous acheminer assez prudemment.

Notre recherche s'articule autour de la problématique suivante : En quoi l'expansion internationale du capitalisme explique-t-elle le développement des relations économiques sud-sud ?

Pour répondre à ce questionnement, nous optons pour une approche hypothético-déductive dans le cadre d'un paradigme épistémologique positiviste qui consiste à interroger les faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente.

Rappelons que la méthode hypothético-déductive consiste à formuler des hypothèses afin d'en déduire des conséquences observables permettant d'en déterminer la validité.

Hypothèses :

- L'expansion internationale du capitalisme contribue à l'intégration de nouveaux territoires dans la dynamique du capitalisme.
- Les relations économiques sud-sud représentent une suite logique de l'expansion spatiale du capitalisme. (La reproduction des mêmes formes de la mondialisation avec l'introduction de nouveaux acteurs).

### **1. La nouvelle dynamique de la mondialisation : Bouleversement des rapports Nord-Sud et émergence de pôles de croissance dans les pays du Sud**

Traditionnellement conçues dans une problématique « Centre-périphérie » et principalement marquées par l'inégalité et l'exploitation, les relations Nord-Sud ont été bouleversées par la nouvelle dynamique de la mondialisation.

La réflexion relative à ce premier point s'articule autour de trois points à savoir : le contexte général de l'émergence des pays du Sud, la nouvelle place du Sud dans les configurations de la mondialisation et les perspectives de développement des relations Sud-Sud dans le cadre du système capitaliste.

Dans un premier temps, le survol historique que nous évoquerons, nous aidera à comprendre en quoi les relations entre le Nord et le Sud expliquent ou non les enjeux du capitalisme mondial et sa propre expansion.

Dans un second temps, nous mettrons l'accent sur la non-opérationnalité de la notion de pays en voie de développement qui avait cours dans les configurations antérieures à celles de la globalisation. Ce qui requiert une reconsidération de la place des pays du Sud dans les configurations de la mondialisation. Pour ce faire, nous nous baserons sur les trois configurations de la mondialisation proposées par Charles-Albert Michalet.

Finalement, nous relèverons les prémices de l'autonomie du Sud de la forte dépendance à l'égard du Nord et l'émergence de nouveaux pôles de croissance de l'hémisphère Sud.

### ***1.1. La structure traditionnelle des relations Nord-Sud***

Un bref survol historique nous permettra de montrer qu'à travers l'histoire les pays riches dits du Nord et les pays pauvres dits du Sud ne sont pas restés immuablement les mêmes.

- *Les relations Nord-Sud au prisme de l'Histoire globale*

Des historiens comme Fernand Braudel <sup>1</sup>et Immanuel Wallerstein <sup>2</sup>estiment que l'histoire mondiale ne peut être proprement comprise sans prêter attention à la hiérarchie centre/semi-périphérie/périphérie qui caractérise l'économie-monde.

L'intérêt de ce passage est de dépasser la vision Nord-centrique dans la façon d'appréhender les relations Nord-Sud, en montrant qu'au niveau historique, la dynamique concurrentielle s'est traduite par un enchaînement de cycles hégémoniques, dont l'aspect le plus frappant est le déplacement du centre de gravité de l'économie-monde capitaliste. On parle à ce niveau du processus d'ascension et de déclin des Etats centraux hégémoniques.

Aujourd'hui, l'histoire du Sud est en train de se faire. A cet effet, les interprétations de la supériorité des pays du Nord (pays d'industrialisation ancienne) doivent être rétablies, à partir d'une relecture du développement des relations Nord-Sud dans le cadre du système capitaliste mondial.

- *L'architecture des rapports Nord-Sud dans les configurations de la mondialisation.*

Afin de mieux comprendre la structure des relations économiques Nord-Sud à l'aune de la mondialisation, nous jugeons judicieux d'étudier le développement de ces relations en nous référant aux configurations proposées par l'école française, notamment les travaux de Charles-Albert Michalet.

Cet auteur <sup>3</sup> présente une nouvelle approche dans la définition de la mondialisation. Il la caractérise par sa multi dimensionnalité qui concerne la dimension des échanges des biens et services, la mobilité de la production et la circulation des capitaux financiers.

L'originalité des travaux de Michalet réside dans la présentation de la dynamique de la mondialisation sous forme d'une séquence de configurations construites sur la base de l'interdépendance hiérarchisée des trois dimensions mentionnées ci-dessus. Il présente trois configurations : la configuration internationale, la configuration multinationale et la configuration globale.

A la lumière de cette approche, nous tenterons de clarifier la structure des relations Nord-Sud dans chaque configuration.

---

<sup>1</sup> Braudel.F « La dynamique du capitalisme » coll. Champs, éd. Flammarion, 1988.

<sup>2</sup> Beaujard, Berger et Norel, coll Recherches, 2009, Histoire globale : Mondialisation et capitalisme. (I.Wallerstein : La construction d'une économie-monde européenne)

<sup>3</sup> MICHALET. C-A, « Qu'est-ce que la mondialisation ? », Paris, La Découverte, 2004.

Tableau 1 : Les caractéristiques des relations Nord-Sud dans les trois configurations de la mondialisation

|  | Configuration internationale   | Configuration multinationale   | Configuration globale  |
|--|--|--|--|
| Principales caractéristiques de la configuration                     | On peut admettre que la prédominance de la configuration internationale prend fin au début des années 1960.<br>-La Prédominance de la dimension des échanges commerciaux | La dimension prédominante de cette configuration est celle de la mobilité de la production des biens et services. Le vecteur le plus important est constitué par les investissements directs à l'étranger des firmes.<br>La logique de la configuration est la compétitivité.                    | Cette configuration est caractérisée par la mobilisation quasiment parfaite des capitaux financiers.                         |
| La structure des relations Nord-Sud au cours de chaque configuration | -Le commerce colonial<br>Dans la réalité, la production des biens à exporter est décidée dans une logique colonialiste.  | -Développement de deux types de stratégies :<br>-Stratégie de Market seeking<br>-Les stratégies d'outsourcing et La création de zones franches<br>La régulation de cette configuration repose sur une concertation entre les acteurs publics des pays du Sud et les FMN des pays industrialisés. | Dans le sens Nord-Sud, les mouvements des capitaux sont essentiellement constitués de dons et de prêts bi- et multilatéraux. |

Ce tableau indique que dans la structure Nord-Sud, les dimensions des échanges et des investissements directs à l'étranger existent avec des intensités distinctes. Pour les mouvements des capitaux, elles fonctionnent selon des formes circonscrites.

Après avoir expliqué le fonctionnement des dimensions de la mondialisation dans les relations Nord-Sud à travers une périodisation historique, il importe d'expliquer les facteurs de l'émergence du Sud dans l'ordre économique mondial.

### 1.2. Le rétrécissement de l'espace périphérique et l'émergence des pays du Sud

Bien que les causes de l'émergence du Sud en soient éparées, il est possible de dégager un élément explicatif inhérent à la structure des relations économiques Nord-Sud, à savoir ; L'internationalisation du capital.

Dans le tableau ci-dessous, on note que la structure traditionnelle des relations économiques Nord-Sud a engendré, entre autres, L'entrée de capitaux dans les économies sous-

développées. Cette diffusion de capitaux introduit un bouleversement profond dans les économies attardées.

*Tableau 2 : L'internationalisation des trois formes du capital dans les configurations de la mondialisation*

|  | Configuration internationale   | Configuration multinationale  | Configuration globale  |
|--|--|---|--|
| Effets de l'internationalisation du capital sur les pays du sud. | Capital-Marchandises<br>Le développement des échanges entre pays traduit l'internationalisation de l'espace de circulation des marchandises. | Capital Productif<br>La délocalisation du lieu de la production;<br>- La diffusion du mode de production capitaliste<br>- l'industrialisation du Sud. | Capital-Argent<br>Après l'espace de circulation et l'espace de production des marchandises, c'est la dimension monétaire et financière qui s'internationalise. |

Si les relations économiques Nord-Sud n'ont pas conduit au basculement rapide des grands équilibres économiques, elles avaient au moins contribué à la recomposition graduelle de l'ordre économique mondial.

*- Le rétrécissement de l'espace périphérique*

A l'évidence, la distinction Centre/Périphérie permet d'opposer des économies d'industrialisation ancienne à certaines économies du Sud comme l'Afrique subsaharienne. Cependant elle ne permet pas de caractériser le processus d'industrialisation qui s'étend à de nombreux Pays en voie de développement.

Le concept de semi-périphérie utilisé par Braudel et Wallerstein, vient utilement compléter la grille du système centre-périphérie en affirmant que les économies de la périphérie ne peuvent être condamnées à occuper une position subsidiaire pour l'éternité.

Pour reprendre les termes de Jacques Adda, nous dirons que « la semi-périphérie est ainsi cet espace où la logique de diffusion internationale du capitalisme, qui s'exprime d'abord par l'exportation des capitaux du centre vers les zones à potentiel de croissance élevé, rencontre une dynamique de développement national, généralement impulsé par l'Etat. »<sup>1</sup>

L'expansion spatiale du capitalisme ne s'exprime pas seulement par l'instauration de rapports de domination entre des économies inégalement développées. Elle est aussi génératrice de la diffusion des capitaux, des techniques et des méthodes d'organisation entre ces économies. La théorie de l'internationalisation du capital propose un vaste arrière-plan contextuel sur la base duquel la croissance économique des pays émergents peut être examinée et évaluée. Cette théorie explique le phénomène complexe par lequel le système capitaliste mondial est parvenu à créer une opportunité pour l'expansion de l'industrialisation. Elle examine

<sup>1</sup> Jacques Adda, la mondialisation de l'économie, genèse et problèmes.

l'expansion du commerce mondial ainsi que celle des multinationales et de la circulation des capitaux financiers.

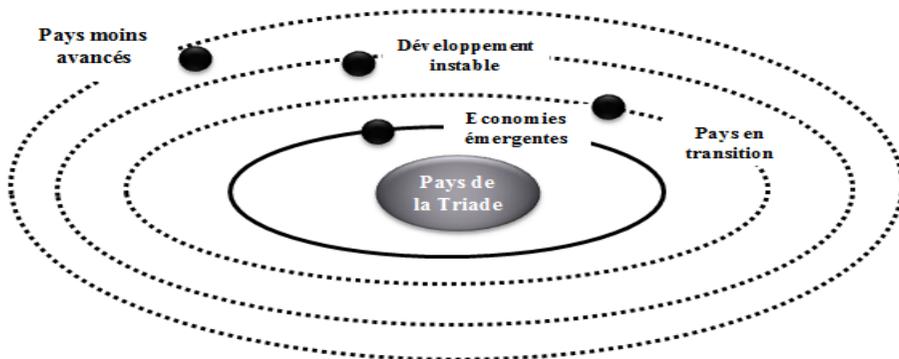
Cette théorie analyse le capitalisme en tant que mode de production dominant de l'économie mondiale et affirme qu'il existe une tendance du capital à passer d'une économie à l'autre suivant les différentes opportunités de profit.

Il y a lieu de parler d'un rétrécissement graduel de l'espace périphérique à travers l'intégration des économies du Sud à la dynamique de la mondialisation.

### ***1.3. La reconsidération de la place des pays du sud dans l'ordre économique mondial***

Aujourd'hui, la dichotomie entre le centre et la périphérie n'est plus pertinente et la notion du sous-développement qui avait cours dans les configurations antérieures à la globalisation n'est plus opérationnelle. Certains auteurs comme C-A. Michalet estiment qu'il serait judicieux de mesurer le degré d'intégration des économies nationales dans la globalisation à travers des cercles concentriques.

Dans son ouvrage, « qu'est-ce que la mondialisation ? » C-A Michalet (2004) présente les pays asymétriquement intégrés à la mondialisation selon quatre cercles. (Voir l'illustration ci-dessous).



Cette ventilation fait apparaître les économies les plus industrialisées de la Triade au centre, autour gravite en étroite interdépendance, le cercle des économies émergentes, un troisième cercle est formé par un ensemble instable et mouvant de pays qui ont tendance à s'y intégrer d'un jour à l'autre, ou à y retourner, en fonction d'une amélioration marginale de leur climat des affaires enfin, le dernier cercle est celui des PMA (pays moins avancés) d'Afrique subsaharienne, d'Asie, d'Amérique latine.

L'usage rhétorique de la terminologie de pays du Sud conduit souvent à une unification factice des Sud. Il devient donc nécessaire de reconsidérer la position qu'occupent ces pays dans l'ordre économique mondial.

## **2. La redynamisation du capitalisme par les pays du sud**

Après avoir expliqué l'émergence des pays du sud par l'internationalisation du capitalisme dans la structure Nord-Sud ; on note une intégration commerciale et financière et une attractivité des IDE. Nous nous intéresserons à l'étude des effets de l'expansion spatiale du capitalisme sur les économies du Sud en analysant les nouvelles liaisons qui en découlent ; c'est-à-dire la contribution du Sud à redynamiser le capitalisme et à généraliser son expansion vers de nouveaux horizons sud.

### ***2.1. L'affirmation des pays du sud dans l'ordre économique mondial***

Dans ce cadre, nous mettrons l'accent sur la nouvelle place des pays du sud dans la scène économique mondiale en nous référant aux trois dimensions de la mondialisation ; la nouvelle place des pays du sud dans échanges commerciaux et les firmes multinationales des pays du sud.

#### *- La nouvelle place des pays du sud dans les échanges commerciaux*

Selon les données de l'organisation mondiale du Commerce<sup>1</sup>, La Chine a dépassé le Japon pour devenir le premier exportateur d'Asie en 2004, trois ans après son accession à l'OMC. Elle a dépassé les États Unis en 2007 et l'Allemagne en 2009, devenant le premier exportateur mondial. La part des exportations des économies en développement dans le commerce mondial est passée de 26% en 1995 à 44% en 2014, tandis que la part des exportations des économies développées est tombée de 70% à 52%.

#### *- Les firmes multinationales des pays du sud*

Selon Christian. MILELLI<sup>2</sup>, la thématique des firmes multinationales originaires des pays du sud n'est pas un phénomène nouveau. Son origine remonte aux années 1960 et 1970, lorsque le processus d'internationalisation des entreprises de ces pays était encore dans son stade embryonnaire, et coïncide avec la montée en puissance de la première génération des « Nouveaux Pays Industrialisés » (NPI) d'Asie. La percée de ces pays asiatiques a ouvert une nouvelle voie d'industrialisation basée sur l'investissement productif et la croissance rapide des exportations de biens manufacturés.

### ***2.2. La reproduction des mécanismes de l'expansion internationale du capitalisme par les pays du Sud***

Selon les observateurs<sup>3</sup> de la scène économique mondiale, un des enseignements communs à tous les scénarios à horizon 2030 est le basculement de l'économie mondiale et la montée en puissance des pays émergents comme moteur principal de la croissance mondiale.

La principale manifestation du processus du développement des pays émergents est la redynamisation des dimensions de la mondialisation dans une nouvelle orientation Sud-Sud.

---

<sup>1</sup> Rapport de l'OMC Statistiques du Commerce international- 2015.

<sup>2</sup> L'émergence des firmes multinationales en provenance du Sud : pp. 363-380 - « La mondialisation ; stade suprême du capitalisme ? » Presses universitaires de Paris Nanterre, 2013.

<sup>3</sup> L'économie mondiale en 2030 : ruptures et continuités Jacques MAZIER, Pascal PETIT, Dominique PLIHON.

- Au niveau des échanges commerciaux :

On note ***un décollage des échanges Sud-Sud***. La nouvelle position des pays du sud dans le commerce mondial est confirmée par la publication statistique annuelle: « l'examen statistique du commerce mondial », publiée le 21 juillet 2015 par l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Selon les données de cette publication, l'ensemble de ces pays à fort potentiel représentaient en 2015, 42 % du total des marchandises, qui était de 16,5 trillions de dollars, contre seulement 33 % dix ans plus tôt. Une tendance qui doit beaucoup à l'Asie, qui comptait pour moins de 30 % du commerce planétaire en 2005, un chiffre qui est passé à 36,17 % en 2015, dépassant ainsi pour la première fois ***l'Union européenne*** (36,15 %). Mais aussi au fait que les nations en développement ont su étendre leurs relations intra zone : la part du commerce de biens entre ces États est ainsi passée de 41 à 52 % en l'espace de dix ans.

- Sur le plan des Investissements Directs Etrangers :

***La multinationalisation des entreprises*** a notamment évolué dans ses formes, mais aussi dans ses horizons. D'abord concentrée entre pays riches, la multinationalisation s'est répandue dans les années 1990 et surtout 2000 dans les pays émergents. Les flux d'IDE, véritables marqueurs à la fois de la mondialisation et de la multinationalisation des entreprises, révèlent l'importance des pays du Sud sur la carte mondiale d'IDE.

Le rapport de la CNUCED sur l'investissement dans le monde de 2016, montre que les flux d'IDE à destination des pays en développement ont augmenté pour atteindre 765 milliards de dollars en 2015 (Soit une augmentation de 9%). Avec des entrées de plus de 500 milliards de dollars. L'Asie en développement reste la première région bénéficiaire de l'IDE dans le monde. La moitié des 10 premiers pays d'accueil étaient toujours des pays en développement. Selon les données<sup>1</sup> de la CNUCED, le stock d'IDE des pays en développement a considérablement augmenté depuis 1990. Les flux en provenance et à destination des pays en développement progressent plus rapidement que ceux des pays développés vers les pays en développement. Les entreprises des pays du Sud s'affirment de plus en plus dans le peloton de tête des grandes firmes multinationales.

- Les flux financier sud-sud :

Selon le rapport 2010 de l'OCDE «Perspectives du développement mondial 2010 : Le basculement de la richesse », Les IDE sud-sud vers le secteur bancaire ont tendance à être intrarégionaux. En 2007, 27% des investissements bancaires transfrontaliers vers les pays en développement proviennent d'autres pays en développement. Les banques du sud semblent avoir moins d'aversion pour le risque que celles des pays développés et donc être plus disposées à investir dans de petits pays en développement aux institutions peu solides.

## Conclusion

A travers l'analyse théorique du développement des relations économiques sud-sud, nous constatons que L'internationalisation du capital dans ses différentes formes a généré un processus d'industrialisation dans les pays qui ont des dynamiques sociales internes mieux organisées et plus attirantes. Ce processus de développement leur a permis d'intégrer un

---

<sup>1</sup> Rapport sur l'investissement dans le monde 2016 –CNUCED.

groupe de pays plus avancés et de redynamiser les différentes dimensions du capitalisme dans de nouveaux horizons moins avancés.

Ainsi, nous pourrions avancer que le développement des investissements directs étrangers Sud-Sud a été le résultat de l'expansion spatiale du capitalisme des économies émergentes vers des économies moins avancées.

### **Références bibliographiques**

- ADDA. J. (2007), *La mondialisation de l'économie : Genèse et problèmes*, Coll repères, Ed. La Découverte.
- AMELON. J-L. CARDEBAT. J-M. (2010), *Les Nouveaux défis de l'internationalisation*, Ed. De Boeck.
- ANDREFF. W (2013), *La mondialisation, stade suprême du capitalisme ?*, Ed. Presses universitaires de Paris Ouest.
- Beaujard Berger et Norel (2009), *Histoire globale : Mondialisation et capitalisme*, coll. Recherches.
- BENICHI. R. (2008), *Histoire de la mondialisation*, Ed. Vuibert.
- BRAUDEL F. (1988), *La dynamique du capitalisme*, coll. Champs, éd. Flammarion.
- CHESNAIS F. (1994), *La mondialisation du capital*, coll. Alternatives Economiques, Paris : éd. Syros.
- DESSILONS S., MAURISSE.T et BEFFA J-L. (2007), *Les nouveaux conquérants : qui a peur des entreprises des pays émergents ?*, Presses de l'Ecole des Mines.
- MICHALET C-A. (2004), *Qu'est-ce que la mondialisation ?*, Paris : La Découverte.
- MICHALET C-A. (1985), *Le capitalisme mondial*, éd PUF.
- MICHALET C-A. (2007), *Mondialisation, la grande rupture*, Ed. La Découverte.
- MICHALET C-A. et HUGON. P. (2005), *Les nouvelles régulations de l'économie mondiale*, Ed. Karthala.
- MUCCHIELLI J-L. (1998), *Multinationales et Mondialisation*, coll. Points, éd. du Seuil.
- PALLOIX C. (1975), « L'internationalisation du capital : éléments critiques », Maspero,
- VITROVITCH Coquery (1978), « Connaissance du Tiers Monde », Ed 10/18, Université Paris VII.



## **Fear of Floating and Exchange Rate Pass through to Inflation in Algeria**

**Lynda MIZI ALLAOUA, Mohammed ACHOUCHE**

*Université de Bejaia, Algérie*  
lynda.miziallaoua@univ-bejaia.dz

### **Abstract**

*This paper pursues two objectives. First, it investigates whether the fear-of-floating theory holds in Algeria. To do so, the fluctuations of exchange rate and foreign reserves (among other variables) are evaluated using monthly data over the 1990-2015 period. Empirically, the fluctuations of exchange rate are small relative to those of foreign reserves, which is consistent with the predictions of the fear-of-floating theory. The second objective is to estimate the degree of pass-through of devaluation on domestic prices; one possible explanation of the fear-of-floating theory. To this end, a VAR is specified to assess the effects of exchange rate depreciations on import price, producer price index, and consumer price index using quarterly data over the 2000-2016 period. As a result, most of the effects are not statistically significant.*

### **Key words**

*exchange rate regime, inflation, pass-through, monetary policy, VAR model.*

### **Résumé**

*Ce papier a un double objectif. D'abord, il examine la théorie de la "peur du flottement" pour l'Algérie. Pour cela, les variations des taux de change et des réserves de change (parmi d'autres variables) sont analysées en utilisant des données mensuelles sur la période 1990-2015. Empiriquement, les fluctuations des taux de changes sont relativement inférieures à celles des réserves, ce qui est consistant avec les prédictions de la théorie de la peur du flottement. Le second objectif consiste à évaluer la transmission de la dévaluation à l'inflation; l'une des explications de la théorie de la peur du flottement. La spécification VAR a été appliquée sur données trimestrielles de la période 2000-2016 pour les trois niveaux d'inflation; indice des prix à l'importation, à la production et à la consommation. Pour résultats, la majorité des effets sont non significatifs.*

### **Mots-clés**

*régime de change, inflation, transmission, politique monétaire, modèle VAR.*

### **Classification JEL**

*E 31, F 31, F 33.*

### **Introduction**

Inflation targeting implementation is problematic for Emerging and Development Economies (EDE) due to the extent of exchange rate objective there. On one hand and by the literature, flexible exchange rate is a condition to inflation targeting because it permit a monetary policy independence and facilitate its implementation. In the case of direct reaction to the exchange rate, it may have adverse affects on both real output and inflation (Taylor, 2001). On the other

hand and in practice, some EDE uses a mixed targeting in their monetary policy: exchange rate and inflation. The exchange rate objective is explained in these countries by "fear of floating" in lack of central bank's credibility context and high Exchange Rate Pass Through (ERPT) to domestic prices (Calvo and Reinhart, 2002). The 1990s exchange crisis, all generations considered, have put in evidence the stylized facts of central bank behavior in exchange rate fields; exchange rate stabilization enable the central banks of these EDE to have more credibility to achieve an inflation target. Thus, fear of floating is justified by fear of inflation (Goldfajn and Olivares 2001).

In Algeria, inflation targeting is explicitly defined as the ultimate goal of monetary policy in conjunction with the stabilization of the Real Effective Exchange Rate ( Money and Credit Act of 2010). Officially, Bank of Algeria adopted the managed float regime (fixed exchange with large band fluctuations) since 1996 and the exchange rate is one of the explanatory variables of its inflation forecasting model (published reports of the bank). However the behavior of exchange rates predicts a fear of floating and this is due to the fluctuation of exchange rates rather upward (devaluation) than downward and thus its falls on inflation. This is explained by the mono-export nature of the Algerian economy and its dependence on imports of production and consumer goods.

This work aims to verify whether Algeria is among fear of floating countries and if the strong ERPT to inflation is a plausible justification. After a literature review (section 1), the study of fear of floating theory is carried out using empirical research of Calvo and Reinhart (2002) and Hausmann et al (2000) (section 2). Analysis of macroeconomic indicators supports our results (section 3). In the study of exchange rate impact to inflation, during the period 2000Q1-2016Q4, we evaluate the pass-through of euro and US dollar exchange rates to three stage of inflation (section 4).

## 1. Empirical literature review

- Empirical research on fear of floating theory has focused on questioning the results of Fisher (2001) in his *de jure* classification of exchange rate regimes. Levy-Yeyati and Sturzenegger (2000) focus on a *de facto* classification and find that more than 26% on average of formal fixed (float) regime country behave in a *de facto* floating (fixed) regime; "Words are not deeds" as their expression. Further study of Calvo and Reinhart (2002) explains the fear of floating by the weak credibility of central banks. For results, the behavior of floating and managed float countries is close to those of fixed regime countries (table1) and their calculated Exchange Rate Flexibility Index are lower than those of the benchmark floating countries. Hausmann and al (2000) show that formal floating countries have a reserve/M2 ratio six times higher than that of the G3 countries and their relative volatility of depreciation ratios are significantly lower. They find a strong link between a country's floating model and its ability into external debt in local currency (a weak foreign currency stock in the case of floating) and a less obvious relationship between the importance of the exchange rate and the pass through. Goldfajn and Olivares (2001) highlight the stylized facts in the behavior of developing countries; they are willing to accept large fluctuations in reserves and interest rates for small ones in exchange rates. Authors explain the fear of floating by the fear of inflation due to adverse effects of depreciation induced by a high degree of pass-through.

*Table 1: Probability that monthly change of nominal exchange rate (1), foreign reserves (2) Within a band of +/- 2,5% and interest rate (3) higher than +/- 4%*

| Countries under exchange | (1)                | (2)                | (3)                |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| United States            | 58.7               | 62.2               | 0.3                |
| Japan                    | 61.2               | 74.3               | 0.0                |
| Australia                | 70.3               | 50.0               | 0.0                |
| Other floating countries | <b><u>79.9</u></b> | <b><u>32.5</u></b> | <b><u>10.3</u></b> |
| Managed Float            | <b><u>87.5</u></b> | <b><u>39.2</u></b> | <b><u>14</u></b>   |
| Limited Flexibility      | 92,0               | 45.2               | 1.6                |
| Fixed                    | 95,9               | 36.5               | 5.3                |

*Source: Calvo and Reinhart (2002).*

- Concerning the link between pass through and inflation, Taylor (2000) was one of the first to explicitly formulate the decline of pass through hypothesis by the switch to low inflation. Choudhri and Hakura (2001) confirm this hypothesis for 71 emerging countries over the period 1979-2000, based on an open economy model. Empirical analysis of Campa et al (2005), on euro area countries, show that transmission of exchange rate movements to import prices is high in the short run, although incomplete and higher and close to one in the long run. Mc Carthy (2007) examine, for industrialized economies, the pass-through of exchange rate and import price fluctuations to producer and consumer inflation. He find that exchange rate shocks have modest effect on inflation while import price shocks have a larger one. Likewise, pass-through is larger in countries with a higher import share of domestic demand and in countries with more persistent and less volatile GDP.

- Few works are devoted to inflation and the exchange rate in Algeria. In their "natural" algorithm based on dual or parallel exchange rate, covering 153 countries, Reinhart and Rogoff (2002) find for Algeria that exchange rate regime looks like a managed float on the euro in terms of the natural classification, but in practice the currency has been relatively more aligned with the dollar<sup>1</sup>. On the contrary, Si Mohamed et al (2015a) evaluates ERPT on producer and consumer price indexes (PPI and CPI) and observe a complete ERPT of Euro in long run on CPI compared to the ERPT of US dollar and no one on PPI. The variance decomposition estimate increasing magnitude contribution of euro's exchange rate shocks to explain CPI (28% after 30 periods). Zouache and Ilmane (2009)<sup>2</sup> observed a weak independence of the Bank of Algeria: *de jure* independence but not *de facto*. Cobham (2012) focuses on Middle East and North Africa countries and classifies Algeria closely near countries that have the basic financial architecture in which the financial system is little or not developed and the role of central bank is elementary. According to the author, fixing the exchange rate in these countries is not inappropriate. Si Mohamed et al (2015b) show that in the short term only the external factors (import prices, hydrocarbon prices and the Nominal Effective Exchange Rate (NEER)) are influential determinants of inflation. Finally, empirical research of Ben Naceur (2013) shows that the NEER pass-through is not significant in the short run and significant but low in the long run.

---

<sup>1</sup>The paper underline that the older classifications of exchange rate failed in the none taking account of the fact of the exchange rates either single or multiple or parallel. For that, in the vast majority of multiple exchange rate or dual systems, the dual or parallel rate is a far better barometer of monetary policy than is the official rate and it is often the most economically meaningful rate.

<sup>2</sup> Cited in Cobbham (2012).

2. Fear of Floating in Algeria

Algeria chooses a fixed exchange rate regime since independence but adopted a managed float with the objective of stabilizing the Real Effective Exchange Rate from 1996. Tables 2 and 3 provide some guidance on the nature of the monthly exchange rate movements of Algerian Dinar (DZ) against the US dollar, foreign reserves and interest rates over the period 1990-2015. The first table is based on the indicators defined by Hausmann et al. (2000) and the second one evaluates the probabilities of variations within an interval such as Calvo and Reinhart (2002). The breakdown of the sub-periods is justified by the major achieved changes and policies in Algeria; before and within the period of Structural Adjustment Program (SAP) implementation, major devaluations period (after 1995) and finally period of financial ease resulting from the structural increase in hydrocarbon export earnings.

In theory, stability (volatility) of foreign reserves should correspond to exchange rate flexibility (stability). However in Algeria, both indicators seem to be moving in the same way; they show a volatility over the 1990-1995 period on average and standard deviation and a stability from 1996 (Table 2). Exchange rate volatility over the first sub-period can be explained by the successive devaluations made after the oil counter-shock of 1986, in response to reserve stock breakdown: 0.8 months of imports in 1990 and 2.08 months in 1995 (Nashashibi et al., 1998, p.79). Internal economic and external finance difficulties showed the unsustainable of the current exchange regime constraining Algeria to devalue and to put an end to a fixed exchange regime. Restocking exchange reserves (respectively 4.5 and 9 months of imports in 1996 and 1997), as a result of hydrocarbon price rises, led to a stabilization of exchange rates over 1996-2000 period. Continued consolidation of the external finance position from 2000 to 2013 has resulted in greater both reserves and exchange rates stability; reserve values are respectively to 18 and close to 37 months of imports in 2001 and 2006. This Stability is broken from the third quarter of 2014; the drop in hydrocarbon prices and their non-recovery led to a fall in foreign exchange reserves and led to the series of devaluations over the period 2015-2017.

Table 2: Absolute and relative change of selected indicators in Algeria, 1990-2015, monthly data

| Period    | Average fluctuation and standard deviation ( $\sigma$ ) |                   |                         |                    | Exchange rate volatility / volatility of : |                         |
|-----------|---|-------------------|-------------------------|--------------------|--|-------------------------|
|           | Exchange rate   | Exchange reserves | 3 months interest rate* | Rediscount rate    | Exchange reserves                          | 3 months interest rate* |
| 1990-2015 | 0.009<br>(0.038)  | 0.022<br>(0.124)  | 0.025<br>(0.360)        | -0.0007<br>(0.049) | 0.31                                       | 0.106                   |
| 1990-1995 | 0.030<br>(0.07)   | 0.035<br>(0.247)  | --<br>--                | 0.013<br>(0.091)   | 0.28                                       | --<br>--                |
| 1996-2000 | 0.004<br>(0.011)  | 0.028<br>(0.071)  | -0.016<br>(0.055)       | -0.13<br>(0.039)   | 0.15                                       | 0.2                     |
| 2001-2015 | 0.002<br>(0.018)  | 0.014<br>(0.024)  | 0.032<br>(0.385)        | -0.002<br>(0.017)  | 0.7  | 0.046                   |

Source: based on International Financial Statistics data and Bank of Algeria statistical bulletins. (\*) start date: december 1998.

However, throughout the study period, volatility of exchange rates is lower than that of foreign reserves: relatively, the ratio remains less than unity (column 5 of table 2). This is consistent with the results of Hausmann et al (2000) on *de jure* floating countries but *de facto* fixed. This finding supports the idea that foreign exchange reserves are used to support exchange rate and that Algerian economy depend on external relations; exports and imports and its exchange rate is not defined by internal inputs.

*Table 3: Volatility of selected indicators in Algeria, 1990-2015, monthly data*

| Period    | Probability that change is within +/-2.5 percent band: |                   | Probability that change is within +/-4 percent band: |                 |                      |
|-----------|--|-------------------|--|-----------------|----------------------|
|           | Exchange Rate  | Exchange reserves | 3 months interest rate *                             | Rediscount rate | Deposit auction rate |
| 1990-2015 | 85.53  | 46.25             | 67.21  | 94.85           | --                   |
| 1990-1995 | 69.01  | 19.72             | --   | 91.54           | --                   |
| 1996-2000 | 95   | 18.90             | 91.67  | 88.33           | --                   |
| 2001-2015 | 88.89  | 65.56             | 63.52  | 93.75           | 95.12                |

*Source: based on International Financial Statistics data and Bank of Algeria statistical bulletins. (\*) start date: december 1998.*

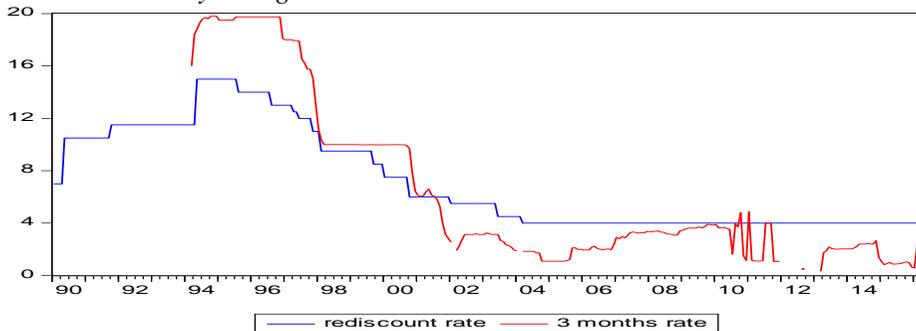
Analyze detailed in table 3 reveals three situations: two exceptional and concern the first and third sub-periods: 1990-1995 and 2001-2015; and one that can be characterized as stationary or according to theory. The exception is the situation of stability (volatility) in both exchange rates and foreign reserves which explanation has been given above (comment of table 2). This is the case in a crisis context where volatility, as well as devaluation, are inevitable (sub-period 1) and high stability of macroeconomic and financial situation where exchange rate stabilization is not costly (sub-period 3). The medium sub-period displays a negative relationship between the two indicator fluctuations; volatility of exchange reserves corresponds to exchange rate stability according to theory. This sub-period well reflects authorities behavior in exchange rates stabilization using foreign reserves (and currency control) in a context of commitment to repay the external debt. More recently, Bank of Algeria seems to allow large devaluations (since 2015) as a result of the shock caused by hydrocarbon price relapse in 2014; the fall in foreign reserve stock causes a series of devaluations.

Considering the whole period, table 3 shows a high probability of small changes in exchange rates associated with a low probability of stability of reserves which is consistent with Calvo and Reinhart's (2002) results on fear of floating countries.

Regarding the role of interest rates in exchange rate stabilization, the results are not conclusive (the same results of empirical studies in this matter). Volatility of exchange rate is lower than that of interest rates (table 2) but this does not allow us to comment on the role played by this latest in stabilization of the former; interest rates are also subject to small fluctuations and they have also experienced some liberalization. After a ceiling of 15% in 1994, rediscount rates declined continuously (chart 1). From 2001, structural excess liquidity

situation of the commercial banks makes inoperative the action of central bank via rediscount rate; this rate has been zero since April 2004. Likewise, deposit auction rate (introduced since 2002) remains largely within the 4% range (Table 3). In sum, interest rates play a minor role in monetary policy.

Chart 1: Monthly changes in rediscount and interbank rates 1990:01-2016:01



### 3. Additional explanations: macroeconomic indicator analysis

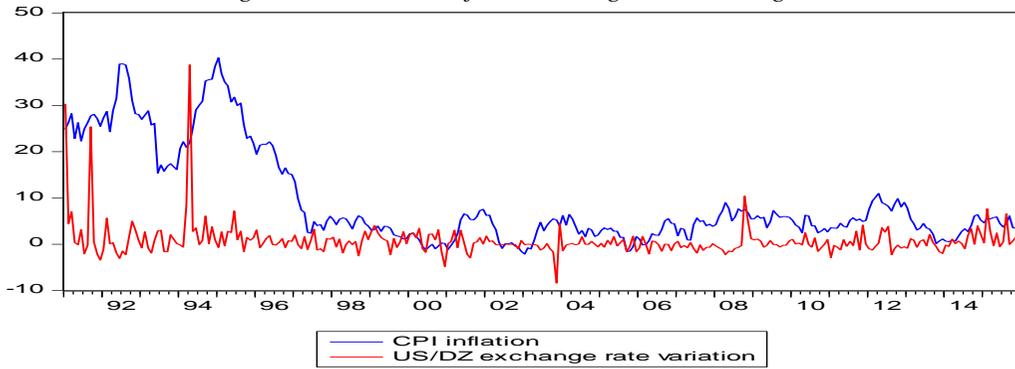
Other indicators reinforce fear of floating theory: Algerian economic characteristics and poor experience of devaluation in the 1990s.

Algerian economy depends broadly from hydrocarbon exports which constitute about 95% of total exports over the whole period of study. Foreign exchange market is characterized by concomitance of an official and a parallel market. The first one is essentially interbank, without forward compartment and where central bank remains the main supplier of foreign currency. Authorities have introduced exchange controls by limiting the Dinar convertibility and obligation to repatriate currencies related to exports, among others. Also, they control capital flows through a number of administrative measures in external trade and foreign investment fields. Liberalization of foreign trade in 1994 is incomplete and benefits most to final consumer imports.

Poor experience with the Dinar devaluations seems to explain the behavior of authorities in maintaining exchange rate objective. One apparent reason of fear of floating is the inflationary result of depreciation. The first oil shock in 1986 puts Algerian economy in difficulty. Large dinar depreciation (60%) resulting from exchange rate adjustment associated with partial liberalization of domestic prices and interest rates has led to an inflationary surge; CPI rose from an average of 10.3% over the 1986-1990 period to 22.8 in 1991 (Nashashibi et al, 1998, p.7). After 1998, inflation rates remained below 5% except in 2009 (5.7%) and 2012 (8.9%). The rise in 2009 is explained by the 2007 financial crisis consequences as Algeria is major importer of countries directly affected by the crisis. This exposure to external shock is an additional argument to want to protect from external fluctuations. Inflation increases in 2012 is a demand-pull inflation as a result of wages raise. The government raises the guaranteed minimum wage with a retroactive recall in public sector until 2008. Increase in the exchange rate (devaluation) and the resumption of inflation are renewed at the end of 2014: the rate of inflation reaches at 6.8% and 5.6% in 2016 and 2017 respectively.

Concerning relation with wages, it should be stressed that wages are dominated by those of public sector and that are administrated. The wages remained relatively stable until 2012 that explains a weak household purchasing power. More important, wages in Algeria are indexes not to the worker but to the workstation.

Chart 2: US/DZ exchange rates and CPI inflation in Algeria, % change, 1991:01- 2015:12.



#### 4. Transmission of changes in the exchange rate to inflation

##### 4.1. Empirical model

We analyze the ERPT into inflation using a VAR model based on Mc Carthy (2007). This model examine the pass-through of exchange rate and import price fluctuations to domestic producer (PPI) and consumer (CPI) inflation, using a model of pricing along a distribution chain. Inflation at each stage—import, producer, and consumer—in period  $t$  is assumed to be comprised of (i) expected inflation at that stage based on the available information at the end of period  $t-1$ ; (ii) and (iii) the effects of period  $t$  domestic “supply” and “demand” shocks on inflation at that stage; (iiii) the effect of exchange rate shocks on inflation at a particular stage; next are shocks at the previous stages of the chain and finally, stage’s shock.

The mathematic formulation of three inflation stage are as follow:

$$\pi_t^m = E_{t-1}(\pi_t^m) + \alpha_1 \mathcal{E}_t^s + \alpha_2 \mathcal{E}_t^d + \alpha_3 \mathcal{E}_t^e + \mathcal{E}_t^m \tag{1}$$

$$\pi_t^w = E_{t-1}(\pi_t^w) + \beta_1 \mathcal{E}_t^s + \beta_2 \mathcal{E}_t^d + \beta_3 \mathcal{E}_t^e + \beta_4 \mathcal{E}_t^m + \mathcal{E}_t^w \tag{2}$$

$$\pi_t^c = E_{t-1}(\pi_t^c) + \gamma_1 \mathcal{E}_t^s + \gamma_2 \mathcal{E}_t^d + \gamma_3 \mathcal{E}_t^e + \gamma_4 \mathcal{E}_t^m + \gamma_5 \mathcal{E}_t^w + \mathcal{E}_t^c \tag{3}$$

Where  $\pi_t^m, \pi_t^w$  and  $\pi_t^c$  are import price, PPI, and CPI inflation respectively;  $\mathcal{E}_t^s, \mathcal{E}_t^d$  and  $\mathcal{E}_t^e$  are the supply, demand, and exchange rate shocks respectively;  $\mathcal{E}_t^m, \mathcal{E}_t^w$  and  $\mathcal{E}_t^c$  are the import price, PPI, and CPI inflation shocks; and  $E_{t-1}(\cdot)$  is the expectation of a variable based on the information available at the end of period  $t-1$ . The shocks are assumed to be not auto-correlated as well as uncorrelated with one another within a period.

We assume that supply shocks are identified from the dynamics of oil price inflation denominated in US dollars (equation 4). This assumptions can be justified by the relationship between oil prices and both public and private investments increases<sup>1,1</sup>. Demand shocks are

<sup>1</sup> Quarterly data on public expenditure and/or investment are unavailable.

identified from the dynamics of the output gap after taking into account the contemporaneous effect of the supply shock (equation 5). Exchange rate shocks are identified from the dynamics of exchange rate depreciation ( $\Delta e_t$ ) after taking into account the contemporaneous effects of the two previous shocks (equation 6).

$$\pi_t^{oil} = E_{t-1}(\pi_t^{oil}) + \varepsilon_t^s \quad (4)$$

$$gap_t = E_{t-1}(gap_t) + a_1 \varepsilon_t^s + \varepsilon_t^d \quad (5)$$

$$\Delta e_t = E_{t-1}(\Delta e_t) + b_1 \varepsilon_t^s + b_2 \varepsilon_t^d + \varepsilon_t^e \quad (6)$$

The interactions between monetary policy (MP)/money demand (MD) and other variables are identified:

$$r_t = E_{t-1}(r_t) + c_1 \varepsilon_t^s + c_2 \varepsilon_t^d + c_3 \varepsilon_t^e + c_4 \varepsilon_t^m + c_5 \varepsilon_t^w + c_6 \varepsilon_t^c + \varepsilon_t^{MP} \quad (7)$$

$$\Delta m_t = E_{t-1}(\Delta m_t) + d_1 \varepsilon_t^s + d_2 \varepsilon_t^d + d_3 \varepsilon_t^e + d_4 \varepsilon_t^m + d_5 \varepsilon_t^w + d_6 \varepsilon_t^c + d_7 \varepsilon_t^{MP} + \varepsilon_t^{MD} \quad (8)$$

Finally, it is assumed that the conditional expectations ( $E_{t-1}(\bullet)$ ) of variables in all equations is replaced by previous values ( $\bullet_{t-1}$ ).

#### 4.2. Data and econometric methodology

In order to assess pass-through and importance of exchange rate shocks to the variability of inflation, we use a vector autoregressive (VAR) estimate, with quarterly data covering the 2002:1 to 2016:4 period. The model tests the relationship between the dependent variables, import, producer and consumer inflation (IPI, PPI and CPI) and a set of exogenous variables; oil inflation (OIL), real growth output (GDP), exchange rates of Algerian Dinar; US/DZ and EURO/DZ fluctuations (USE and EUE). This model is augmented by broad money growth ratio (M2). Interbank interest rate is not included in the model due to its steady values over the period. The data sources are Bank of Algeria statistical report for broad money and oil prices; National Statistical Office for GDP and the three price indexes; and International financial statistics of IMF for exchange rates.

The effect of exchange rate depreciation and import price inflation are estimated by the impulse responses functions over a two-year (8-quarter) horizon. They correspond to the response to a one percent shock in the exchange rate or import price. Variance decompositions are used to measure the percentage of the forecast variance in domestic price indices that can be attributed to these factors. The error bands are estimated using the Monte Carlo method employed by E-views 9.

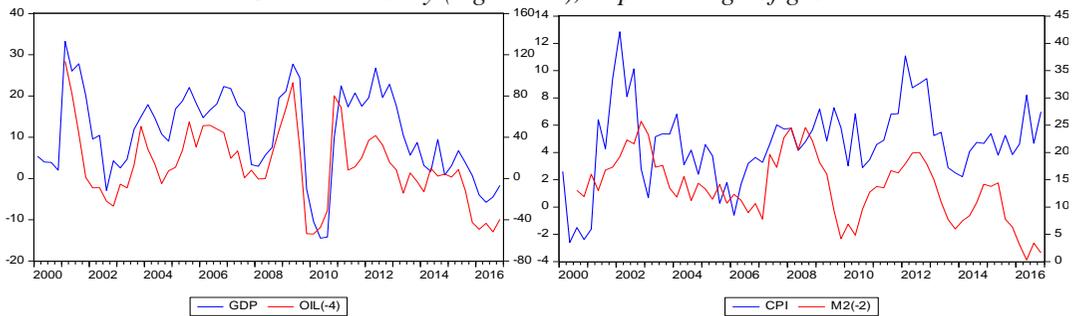
Impulse response analysis is a useful tool to explore the dynamic structure of the system. Matrix of impact multipliers is identified using restrictions: the structural shocks are orthogonal and the matrix is assumed to be lower triangular. This imposes a recursive form on the contemporaneous correlations in the system ; the first variable responds only to its own shock, the second variable responds to the first variable plus to a shock to the second variable, and so on. Finally, the last variable reacts without delay to all shocks. Thus, the ordering of the variables has important implications for the identification of the shocks. In this paper, the

<sup>1</sup> It should be noted that the relationship is positive for oil-exporting countries such as Algeria unlike non exporter's and developed countries.

ordering was chosen on the basis of the speed of variable respond. The oil price inflation is assumed to be most exogenous, followed respectively by GDP growth, exchange rates, import inflation, producer inflation, money growth and consumer inflation.

By putting CPI in the last position, we assume that the monetary authorities (using money growth) respond to all the other variables contemporaneously except inflation. In other words, it is money growth that generate CPI inflation. These assumptions are guided by Algerian economic and monetary characteristics : economic growth rate, which is largely driven by public expenditure, is closely linked to hydrocarbon export earnings which are estimated at 94.5% of total exports. In turn, these export receipts are at the root of increase in external assets (of central and secondary banks) which dominate the broad money counterparts. As a result, monetary growth has escaped the bank of Algeria and the latter can only slow it down to avoid its implications for consumer inflation. Following chart, that display respectively GDP with delayed oil from (t-4) period and consumer inflation with delayed money growth are additional argument.

*Chart 3: Evolution of GDP with oil (left side) and CPI with money (right side), in percentage of growth.*



*Source: Based on Bank of Algeria statistical report and National Statistical Office.*

### **4.3. Results**

The number of lags in the VAR is set at five (a constant is the only other variable included in the regressions). Impulse responses to the exchange rate shocks are estimated over a two-year (8-quarter) horizon and variance decompositions are used to measure the percentage of the forecast variance in prices.

#### *Impulse responses*

Figure 1 displays accumulated effects of depreciation on import inflation. In short and medium-term (one- and two- to eight-quarter horizon), the responses are so high albeit statistically not significant. Response to EURO/DZ exchange rate increases gradually to 3.4% during one year and quarter and the response to US/DZ exchange rate has the wrong sign. These results are then contradictory and not conclusive. This may be explained by two important factors; the implemented exchange controls and its consequence; the development of a parallel market of currencies (underlined in sub-section 4.1). Exchange rates in parallel market are identified as real currency value because it is the result of supply and demand currencies. Finally, these factors reduce the impact of the depreciation.

Figure 1: Import inflation response to Cholesky one S.D. of depreciation

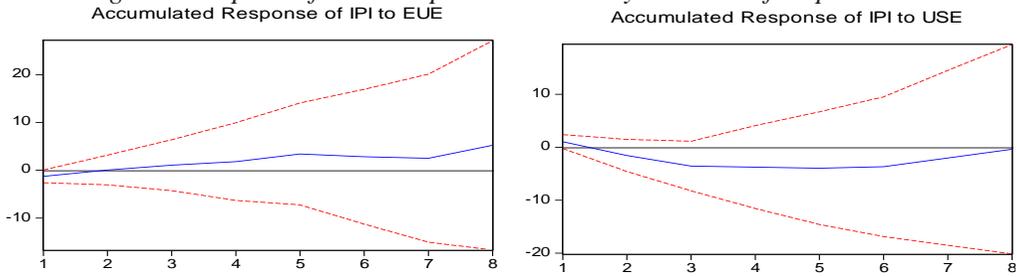
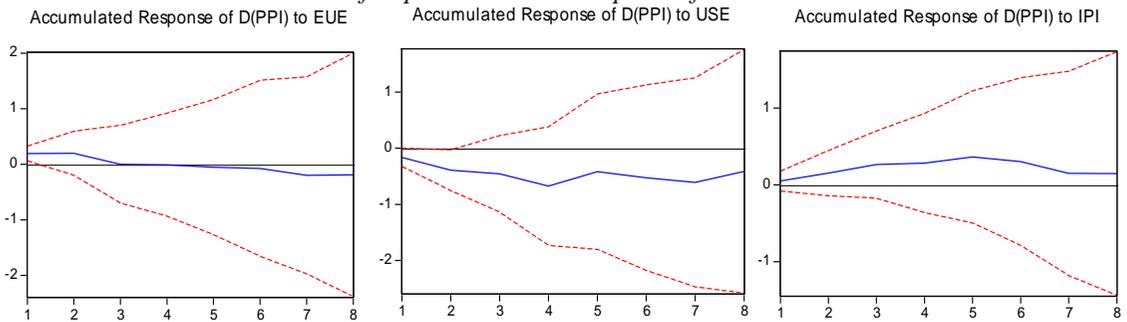


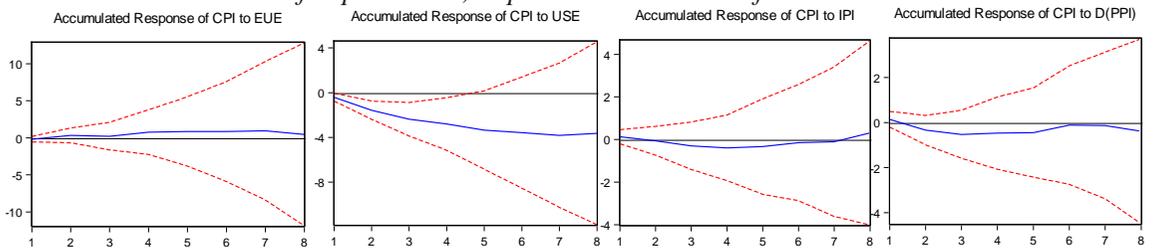
Figure 2 displays estimated pass-through of exchange rate and import inflation to producer inflation. A notable feature is that US/DZ depreciation triggers significant, immediate and persistent decrease in inflation in the first quarter but on the wrong sign. The responses to EURO/DZ exchange rate increase and import inflation are not significantly different from zero. In addition to comments cited above, the non response of producer inflation to import one may be explained by the characteristics of the both representative indexes: the first one expresses import prices of final goods mainly while the second reflect the prices of public production; the only index that is less incorrectly estimated by the National Statistical Office.

Figure 2: Producer inflation response to Cholesky one S.D. of depreciation and Import inflation



Finally, figure 3 shows the consumer inflation response to different chocks. The results are not surprisingly not different from others. The only significant response is that of US/DZ exchange rate but in the wrong sign.

Figure 3: Consumer inflation response to Cholesky one S.D. of depreciation, Import and Producer inflation



*Variance decomposition*

Variance decompositions (table 4) enable us to determine the importance of the different shocks for each stage inflation at various horizons.

For import prices, innovations in US/DZ exchange rate are low in explaining import price variance in the beginning, increases sharply near to 20% by a year and declines slightly to 16% at the two-year horizon. EURO/DZ exchange rate explain near to 6% of import price forecast variance initially. This percentage increases gradually as the forecast horizon expands (14% in 8 period). A direct effect of import inflation on itself is high initially (77%) but declines near to 30% in the 8<sup>th</sup> quarter. Thus, the contribution of exchange rates are not negligible and import inflation expresses some inertia.

*Table 4: Variance decomposition of Import, Producer and Consumer inflation*

| Quarter                                 | 1        | 2        | 4        | 6        | 8        |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i>Variance decomposition of IPI</i>    |          |          |          |          |          |
| EUE                                     | 5.851683 | 7.714804 | 7.937093 | 10.02359 | 14.39896 |
| USE                                     | 3.976264 | 17.95748 | 18.96931 | 15.28825 | 16.36267 |
| IPI                                     | 77.38200 | 56.74521 | 45.70954 | 37.86855 | 29.65192 |
| <i>Variance decomposition of d(PPI)</i> |          |          |          |          |          |
| EUE                                     | 8.224545 | 4.534629 | 7.474237 | 6.375792 | 6.703625 |
| USE                                     | 6.010658 | 9.671651 | 12.95392 | 17.08941 | 18.27260 |
| IPI                                     | 0.555924 | 1.565614 | 2.546745 | 2.921135 | 4.235454 |
| D(PPI)                                  | 59.27016 | 33.09069 | 28.43343 | 24.99734 | 22.22358 |
| <i>Variance decomposition of CPI</i>    |          |          |          |          |          |
| EUE                                     | 2.125896 | 6.326602 | 9.313092 | 8.308902 | 10.28605 |
| USE                                     | 10.95577 | 34.02216 | 36.86321 | 37.26279 | 34.38144 |
| IPI                                     | 1.105926 | 1.237834 | 1.854739 | 2.149614 | 4.119643 |
| D(PPI)                                  | 1.274789 | 5.609241 | 4.532837 | 5.505649 | 5.700583 |
| CPI                                     | 73.10148 | 27.11506 | 22.86757 | 21.04370 | 19.56515 |

For producer prices, innovations in EURO/DZ exchange rates are low and relatively stable around 7% for all horizons while US/DZ exchange rate has a gradual and high percentage (18% in last quarter). The contribution of import inflation is negligible but contribution of producer inflation on itself is high (upper than 50% initially) and persistent although its decrease.

Finally, US/DZ exchange rate shocks explain more than one-third of the fluctuations in consumer inflation; contribution that is quite large comparing to euro innovations and other inflation innovations even consumer inflation on itself. Consumer inflation is less persistent than import and then producer inflation.

## Conclusion

The empirical literature generally agrees that external vulnerabilities explain fear of floating behavior in Emerging and Developing Economies. Likewise, understanding and evaluating the exchange rate pass-through is still an important question there, since it has high implications on the monetary policy.

In this paper we put in evidence fear of floating phenomenon in Algeria. Even Bank of Algeria announce a managed float since 1996 and underline it in its published reports, the present study on monthly data from 1990 to 2015 through three sub-periods shows that it may be reluctant to allow large depreciations of Dinar. Official exchange rates are more stable than exchange reserves; their relative volatility remains less than unity and we find high probability of small changes in exchange rate and low probability of small changes in foreign reserve. The foreign exchange reserves are used to defend national parity that seems to fixed exchange regime.

We ask then a following question: does a high exchange rate pass through the reason of a phenomenon? As VAR model results, responses to EU/DZ exchange rate shock are not significant for all stages of inflation (import, producer and consumer prices). Although not conclusive, depreciation from US dollar response are significant for producer inflation in the short term and consumer inflation during a year.

Decomposition variance indicate that in long term, percentage of US/DZ exchange rate innovations are so high in explaining import price variance and its contribution in consumer inflation is more than one-third; the highest percentage and higher than contribution of consumer inflation on itself.

Beyond this, the results in the paper have a number of implications for monetary policy, mainly the non negligible inertia of import and consumer inflation.

Overall, the results of this paper are close to Reinhart and Rogoff (2002) finding on what in practice, Algerian Dinar is relatively more aligned with US dollar than EURO.

## Bibliography

- Amato J. D., Gerlach S. (2002), "Inflation Targeting In Emerging Market And Transition Economics: Lessons After a Decade", *European Economic Review*, vol. 46, pp. 781-790.
- Allegret J-P. (2005), "Des avantages des changes flexibles à la « peur du flottement » (la survivance des régimes intermédiaires)", Chapitre 5, *Les régimes de change dans les marchés émergents : Quelles perspectives pour le 21ème siècle ?*, Paris : Editions Vuibert, 238p.
- Bénassy-Quéré A., Coeuré B., Jacquet P., Pisani-Ferry J. (2009), "Politique économique", De Boeck, 2ème édition, 728p.
- Ben Naceur S. (2013), "Understanding Inflation in Algeria", *Selected Issues Paper, IMF Country Report*, 13/48, pp. 22-48.
- Bhattacharya R. (2013) "Inflation Dynamics and Monetary Policy Transmission in Vietnam and Emerging Asia", *IMF Working Paper*, 13/155.

- Campa J. M., Goldberg L.S, González-Mínguez J. M. (2005), "Exchange Rate Pass-Through to Import Prices in the EURO Area", *National Bureau Of Economic Research, Working Paper* 11632, 37p.
- Calvo G. et Reinhart C. M. (2002), "Fear of Floating". *Quarterly Journal of Economics*, 117(2), pp. 379-408.
- Choudri E. U., Hakura D. S. (2001), "Exchange Rate Pass-Through to Domestic Prices: Does Inflationary Environment Matter?", *IMF Working Paper*, 01/194, 35p.
- Cobham D. (2012), "Monetary Policy Strategies, Financial Institutions and Financial Markets in the Middle East and North Africa: an Overview", *Working Paper* n°07, UK: Heriot-Watt University, 46p.
- Eichengreen B., Masson P., Savastano M. and Sharma S. (1999), "Transition Strategies and Nominal Anchors on the Road to Greater Exchange Rate Flexibility," *Essays in International Finance*, no. 213, Princeton University, 50p.
- Fisher S. (2001), "Exchange Rate Regimes: Is the Bipolar View Correct? ", *Finance and Development*, IMF, june.
- Goldfajn I., Olivares G. (2001), "Can Flexible Exchange Rates Still "Work" in Financially Open Economies?", *United Nations Conference on Trade and Development*, G-24 Discussion Paper Series, n°8, 29p.
- Goujon M. (2006), "Fighting Inflation in a Dollarized Economy: The Case of Vietnam", *Journal of Comparative Economics* 34, pp. 564–581.
- Hausmann R., Panizza U. et Stein E. (2000), "Why Do Countries Float the Way they Float?", *inter-american development bank*, Working paper, 418, 40p.
- Ilmane M. C. (2006), "Réflexions sur la politique monétaire en Algérie : objectifs, instruments et résultats (2000-2004)", *Les cahiers du CREAD*, n°75, pp. 69-107.
- Kahn M.S. (2003), "Current Issues in the Design and Conduct of Monetary Policy", *IMF Working Paper* 03/56, 17p.
- Levy Yeyati E. and Sturzenegger F. (2000), "Classifying Exchange Rate Regimes: Deeds vs. Words", Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina, Mimeographed document, *working paper*, n°02, 38p.
- McCarthy J. (2007), "Pass-Through of Exchange Rates and Import Prices to Domestic Inflation in Some Industrialized Economies", *Eastern Economic Journal*, Vol. 33, No. 4, 27p.
- Nguyen H. M., Cavoli T., Wilson J. K. (2012), "The Determinants of Inflation in Vietnam 2001–09", *ASEAN Economic Bulletin* 29(1), 14p.
- Reinhart C. M., Rogoff K. S. (2002), "The Modern History Of Exchange Rate Arrangements: A Reinterpretation", *National Bureau Of Economic Research, Working Paper*, N° 8963, 104p.
- Si Mohammed K., Bendob A., Djediden L., Mebsout H. (2015a), "Exchange Rate Pass- Through in Algeria", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Vol 6, N°2, Italy, pp. 196-201.
- Si Mohammed K., Beyamina K., Benhabib A. (2015b), "The Main Determinants of Inflation in Algeria: an ARDL Model", *International Journal of Management, IT and Engineering*, pp. 71-82.
- Taylor J.B. (2000), "Low Inflation, Pass-Through, and The Pricing Power of Firms" *European Economic Review*, 44, pp. 1389-1408.
- Taylor J.B. (2001), "The Role of the Exchange Rate in Monetary-Policy Rules", *American Economic Review*, 91(2), pp. 263-67.



## **Santé et sécurité, un défi pour le développement international**

**Michael GAMBERT**

*“Université de Keimyung, Corée du Sud  
michael\_gam@hotmail.com*

### **Résumé**

*L'internationalisation des activités des entreprises et le développement constant de l'innovation technique ont augmenté la difficulté pour les entreprises de gérer les risques de santé et de sécurité des travailleurs. Face à ce défi, Etats et entreprises multinationales ont adopté des systèmes de protection des ressources humaines complémentaires. L'article identifie les liens entre croissance, accidents au travail et systèmes de gestion de qualité et souligne l'importance d'un renforcement du rôle de la fonction Ressources Humaines dans la gestion des risques.*

### **Mots-clés**

*mondialisation, croissance économique, risque, santé et sécurité, certification, ISO 14001, OHSAS.*

### **Abstract**

*The internationalization of corporate activities as well as the continuous development of technical innovation have increased the difficulty for corporations to manage health and safety risks for workers. Because of this challenge, governments and MNCs have set human resource systems that complement each other. The article identifies links between growth, occupational accidents and safety management systems and postulates the need for a reinforcement of independent controls throughout the risk management system.*

### **Key words**

*globalization, economic growth, risk, health and safety, certification, ISO 14001, OHSAS.*

### **Classification JEL**

*F 6, J 10, L 12.*

## **1. Croissance et sécurité au travail**

Selon l'organisation internationale du travail (OIT), 2,3 millions de personnes meurent annuellement d'accidents du travail et 860,000 accidents professionnels surviennent chaque jour. L'OIT estime que les coûts directs et indirects de ces accidents sont de 2.8 trillions de dollars US au niveau mondial.

L'OIT consolide les données d'accidents professionnels soumises par les Etats, la qualité des données dépend donc de la qualité des réponses des Etats participants :

- De nombreux Etats ne fournissent pas de données ou ne disposent pas de données exhaustives, particulièrement dans les pays en développement.
- De nombreux Etats reportent différemment certaines catégories d'accidents. Paivi Hamalainen, Jukka Takala et Kaija Leena Saarela soulignaient ainsi que même si

L'UE dispose de son propre bureau statistique, les chiffres avaient pu différer de ceux reportés à l'OIT par exemple en Finlande du fait de l'exclusion des accidents dans le domaine agricole qui avaient leur propre système de décompte.

Du fait de ces erreurs, l'OIT extrapole les données reportées et les ajuste en fonction de la population active employée au sens de l'OIT afin d'estimer le nombre d'accidents au niveau mondial.

Fig. 2a: Fatalities caused by work-related diseases and occupational accidents, year 2000

|  | Economically active population | Total employment     | Global Estimates Total Work-related Fatalities | Global Estimates Fatal Accidents | Fatal accidents reported to the ILO |
|--|--------------------------------|----------------------|--|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>ESTABLISHED MARKET ECONOMIES</b>    | 409'141'496                    | 380'833'643          | <b>297'534</b>                                 | 16'170                           | 14'608                              |
| <b>FORMERLY SOCIALIST ECONOMIES</b>    | 184'717'127                    | 162'120'341          | <b>166'265</b>                                 | 21'425                           | 8'665                               |
| <b>INDIA</b>                           | 458'720'000                    | 419'560'000          | <b>310'067</b>                                 | 48'176                           | 211                                 |
| <b>CHINA</b>                           | 708'218'102                    | 699'771'000          | <b>460'260</b>                                 | 73'615                           | 17'804                              |
| <b>OTHER ASIA AND ISLANDS</b>          | 404'487'050                    | 328'673'800          | <b>246'720</b>                                 | 83'048                           | 5'631                               |
| <b>SUB-SAHARAN AFRICA</b>              | 260'725'947                    | 10'540'604           | <b>257'738</b>                                 | 54'705                           | 1'675                               |
| <b>LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN</b> | 193'426'602                    | 114'604'962          | <b>137'789</b>                                 | 29'594                           | 6'998                               |
| <b>MIDDLE EASTERN CRESCENT</b>         | 112'906'300                    | 48'635'240           | <b>125'641</b>                                 | 28'019                           | 1'876                               |
| <b>WORLD</b>                           | <b>2'732'342'624</b>           | <b>2'164'739'590</b> | <b>2'001'717</b>                               | <b>354'753</b>                   | <b>57'468</b>                       |

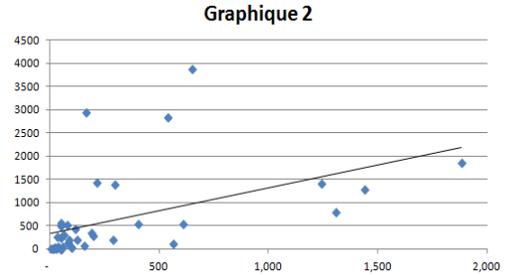
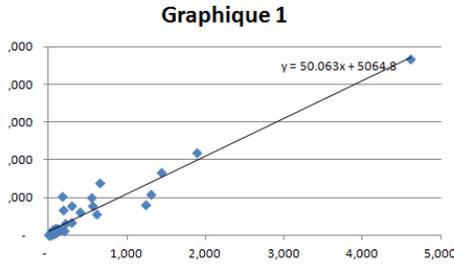
Source: www.ilo.org/safework

46 pays<sup>1</sup> ont communiqué le nombre de cas de décès dus à des accidents professionnels<sup>2</sup> et si l'on compare la moyenne quinquennale (période 2010-2014) de ces cas à la population en âge de travailler de ces pays<sup>3</sup> sur la même période, on peut constater une relation entre taille de la population active et nombre d'accidents (Graphique 1) et, dans une moindre mesure entre PIB et nombre d'accidents (Graphique 2). Qu'il existe un lien entre la taille de la population et le nombre d'accidents est une relation intuitive, mais que cette relation réponde à une régression linéaire éliminerait l'idée de « mauvais élèves » ou l'idée que les pays développés aient atteint des niveaux de sécurité supérieurs : avec le développement de l'économie, les risques technologiques se multiplient également. Il est toutefois important de rappeler le commentaire préliminaire sur l'exhaustivité des données, puisque des pays majeurs tels que l'Inde ou la Chine n'ont pas communiqué de données et qu'il est également possible que les Etats ne bénéficiant pas encore d'environnement de sécurité comparable à la moyenne internationale préfèrent ne pas communiquer sur leurs statistiques.

<sup>1</sup>Argentine; Armenia; Australia; Austria; Belarus; Belgium; Botswana; Bulgaria; Croatia; Cuba; Cyprus; Czech Republic; El Salvador; Estonia; Finland; France; Germany; Hong Kong, China; Hungary; Ireland; Israel; Korea, Republic of; Lithuania; Macau, China; Malta; Mexico; Moldova, Republic of; New Zealand; Norway; Panama; Poland; Romania; Russian Federation; Singapore; Slovakia; South Africa; Spain; Sweden; Turkey; Ukraine; United Kingdom; United States.

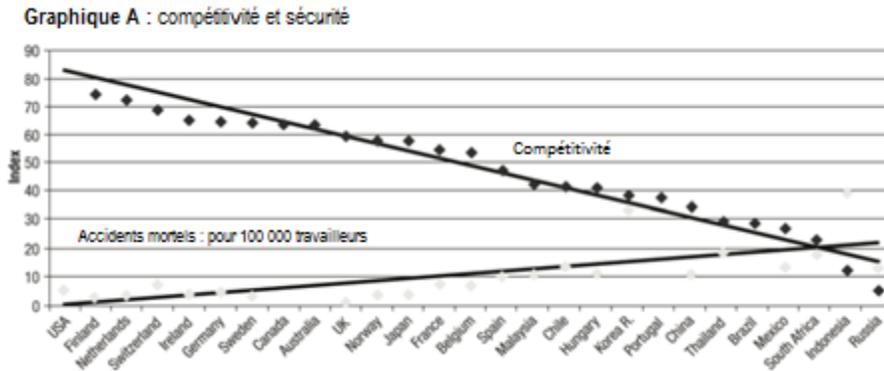
<sup>2</sup>Décès au sens de l'OIT (intervenu dans l'année suivant l'accident).

<sup>3</sup> Personnes en âge de travailler au sens de l'OIT, âgées de plus de 15 ans (ou autre en fonction législation locale) et selon pays avec un âge limite maximal.



Voir l'Annexe 1 pour l'analyse des régressions.

L'IMD de Lausanne publie annuellement un classement de la compétitivité des pays. Ce classement repose sur l'analyse de 320 critères de 60 économies. L'OIT a comparé les données de compétitivité avec ses propres données de classement des pays sur la santé et la sécurité au travail. Les résultats présentés ci-dessous (Graphique A) indiquent un lien fort entre environnement sécurité et compétitivité et des résultats comparables avaient pu être obtenus en utilisant les données de compétitivité publiées par le Forum Economique Mondial.



## 2. La problématique pour les entreprises

Pour les entreprises, la problématique du coût des accidents de travail est bien établie dans les pays développés. D'un point de vue économique, les accidents du travail représentent des coûts directs et indirects : arrêt du temps de travail, impact sur la motivation des employés, coût de couverture des frais médicaux, qu'ils soient portés par les entreprises ou pris en charge par un mécanisme de sécurité sociale. De plus en plus, les accidents du travail sont également relayés par les medias : la politique de santé et sécurité au travail fait partie intégrante de la politique de Responsabilité sociétale et environnementale des entreprises.

En dépit de résultats économétriques clairs, certaines entreprises, particulièrement dans les pays en développement peuvent voir un profit à court terme à poursuivre une stratégie de faible investissement dans la sécurité - faible coût direct des accidents, ce qui pose des problèmes au niveau national et au niveau des chaînes de production.

### *Environnement législatif*

Les Etats sont naturellement les premiers responsables de la sécurité de leurs citoyens et ont très tôt pris les mesures fondamentales visant à renforcer la sécurité des employés notamment en renforçant la responsabilité juridique des acteurs économiques, mais également dans les pays développés en mettant en place des agences en charge de la sécurité au travail (DIRECCTE, médecine et inspection du travail en France).

La complexité des activités et des risques industriels, les différences de législations entre pays et le coût de la fréquence des contrôles étatiques ont toutefois rapidement mis en exergue la nécessité d'une approche interne à l'entreprise et au secteur industriel, ainsi que de contrôles in situ. Parallèlement, les Etats ont également pris conscience du bénéfice de l'intégration d'intervenants multiples dans l'environnement de sécurité afin d'entrer dans une logique de prévention collective (recommandations sur les intervenants en prévention des risques professionnels du Rapport de 2007 sur la « Réforme de la médecine du travail », recommandations sur la prévention du Rapport de 2014 « Aptitude et médecine du travail »).

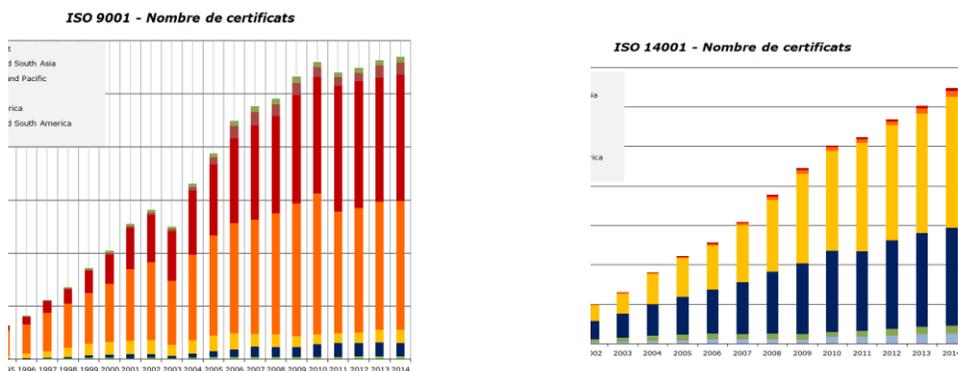
### *Environnement contrôle tierce partie*

Le contrôle tierce partie est un contrôle volontaire des entreprises, mais est devenu un contrôle fondamental, complétant les services de santé et sécurité au travail internes aux entreprises. Face à la multiplication des sites, ce système a permis de renforcer un écosystème de contrôle basé sur des réglementations différentes entre pays ainsi que sur des mises en œuvre locales qui pouvaient s'éloigner des standards ou de l'état de l'art.

Le standard de certification destiné à contrôler les risques de santé et de la sécurité au travail est la norme OHSAS 18001, publiée par BSI. BSI ne publie pas de statistiques sur le nombre de certificats délivrés annuellement ou par pays, mais a annoncé qu'en 2009, 54,000 certificats auraient été attribués dans 116 pays. L'absence de statistiques devrait être résolue avec le remplacement prévu de la norme OHSAS 18001 par la norme ISO 45001 en Octobre 2016 et la mise en place de statistiques selon la pratique habituelle de l'ISO.

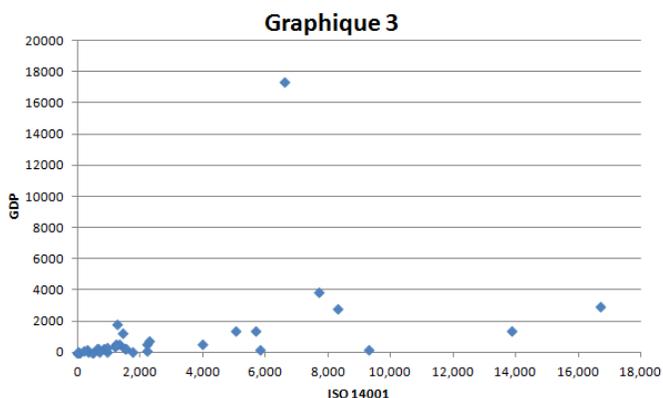
Dans l'attente de telles données, nous estimerons que le nombre de certificats publiés sous la norme OHSAS suit le nombre de certificats ISO 14001. Cette approche peut être justifiée par le contenu de la norme ISO 14001 dont le respect de certaines dispositions peuvent avoir un impact positif sur la sécurité des travailleurs, mais également par la pratique industrielle qui consiste pour les entreprises à s'engager d'abord sur l'ISO 9001, puis l'ISO 14001 et enfin l'OHSAS 18001. L'engagement subséquent de contrat sur les trois normes permettant notamment aux entreprises de bénéficier de coûts de certification plus favorables. Cette approche industrielle a également été corroborée par la recherche (régression multiple Corbett et Kirsch, 2000). Celle-ci a pu être critiquée pour son absence de considération temporelle (Marimón, Heras, Casadesús, 2008), mais sera considérée comme hypothèse pour l'analyse ci-dessous.

Tableau nombre de certificats ISO 9001 et ISO 14001 par pays



Source : ISO.

Une comparaison entre normes ISO 14001 par pays et PIB en USD de ces pays indique qu'il n'existe pas de relation systématique entre le nombre de certificats et la taille de l'économie.



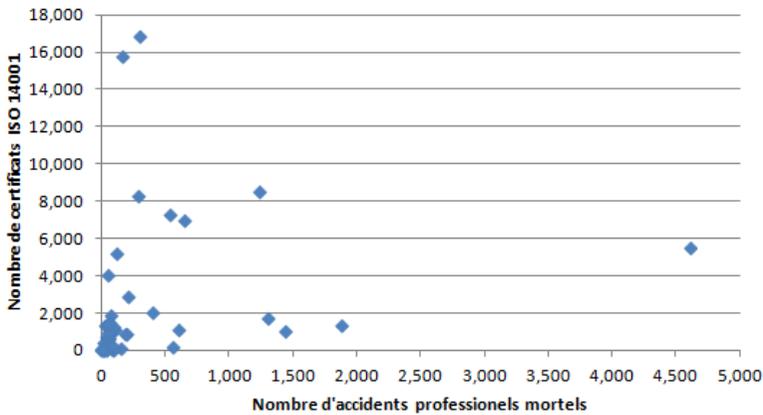
Voir l'Annexe 1 pour l'analyse de la régression.

Dans leur cas d'étude sur la diffusion des standards ISO 9001 et ISO 14001, Marimón, Heras, Casadesús émettent l'hypothèse que la diffusion des standards ISO14001 suit une courbe logistique, dans la lignée de l'étude de Franceschini F, Galetto M, Gianni sur le standard ISO9001. Celle-ci se justifierait par des rendements concurrentiels décroissants. Il est à noter toutefois que certains pays développés ont connu une baisse du nombre de certificats, ce qui va à l'encontre d'un modèle de courbe logistique (baisse du nombre de certificats à économie constante) et que par définition ce modèle a les limites de tout modèle déterministe.

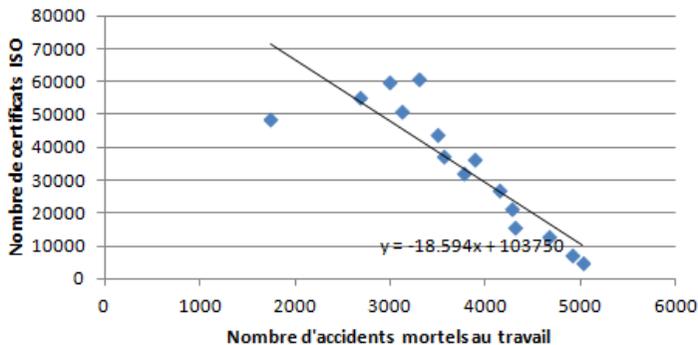
L'analyse des données en coupe transversale sur la base des données moyennes 2009-2014 ne permet pas d'établir de corrélation entre le niveau de sécurité des travailleurs par pays et le niveau de certificats ISO émis par pays (Graphique 4). En revanche, une analyse sur série temporelle de membres de pays de l'OCDE montre une claire tendance à une baisse du nombre d'accidents dans les pays dont le nombre de certificats ISO augmente (Graphique 5).

Cette relation soutient l'idée d'une contribution positive des certifications à l'environnement de sécurité des entreprises.

**Graphique 4**



**Graphique 5**



*Voir l'Annexe 1 pour l'analyse de la régression.*

Dans la mesure où la contribution positive des certifications ISO et OHSAS est reconnue par les praticiens et renforcée par l'analyse statistique, il est difficile de soutenir les phénomènes de baisse de certification dans certains pays développés, tout particulièrement dans la mesure où le nombre d'accidents professionnels demeure prégnant (Graphique 1). Il existe donc une opportunité de recherche importante afin de déterminer les causes de ces dynamiques. Celles-ci pourraient relever de changements structurels de l'économie (par exemple baisse relative de la part de l'industrie dans l'économie), de changements dans les coûts (incitations fiscales) ou bien encore d'arbitrages coût, bénéfiques concurrentiels et niveau d'accidents. Pour J. Swinnen, K. Deconinck, T. Vandemoortele et A. Vandeplas, le niveau de standardisation peut s'expliquer par les facteurs politiques et macroéconomiques et son impact sur les chaînes de valeur peut être modélisé. Publié en Août 2015, ce nouvel ouvrage confirme que l'analyse des standards est un terrain d'avenir pour la recherche.

### *La recherche*

Lors d'un symposium sur la Sécurité organisé à Seoul<sup>1</sup>, le Professeur Sidney Dekker de l'Université de Brisbane a présenté l'évolution historique des approches industrielles vis-à-vis de la sécurité depuis la culpabilisation des ouvriers au XIXème siècle à la mise en place d'une culture de sécurité et de systèmes de gestion des risques au sein des grands groupes.

L'apport académique du Professeur Dekker est de souligner les limites et les risques des outils actuels de gestion des risques dans les grands groupes industriels : les organisations qui réussissent font des efforts de rationalisation et de gains de productivité qui peuvent réduire leur marge de sécurité par le biais de relations qu'elles n'ont pu prévoir. Le danger résiderait dans l'illusion que des procédures ou même des statistiques historiques d'accidents et d'incidents aurait suffisamment de force prédictive pour empêcher la survenance de nouveaux événements. Pour limiter de tels risques, le Professeur Dekker recommande de remettre l'opérateur au cœur du système. La solution viendrait de la présence et de l'opportunité donnée à des employés de prendre de la distance vis-à-vis de ces changements et de critiquer et contribuer aux évolutions mises-en-place.

Comment juger l'environnement de contrôle tiers à l'aune de cet apport ? Il est certain que les normes ISO et OHSAS ont pu renforcer l'idée que l'approche procédurale serait un garde-fou contre les accidents. Les évolutions récentes montrent toutefois que les comités techniques ont pris en compte les évolutions de la recherche et garantiront la résilience et la pertinence du contrôle tierce partie. Les nouvelles versions des normes ISO laissent libre appréciation aux entreprises des outils et procédures à mettre en place pour garantir le respect de leur système de qualité, protection de l'environnement ou de la sécurité au travail. De plus, la dynamique des retours d'expérience favorise grandement la possibilité d'expression de critiques et d'amélioration des systèmes.

### *L'organisation interne*

De nombreux groupes disposent d'une direction Santé Sécurité Environnement (SSE) mais les relais de celles-ci sur site sont également souvent rattachés aux responsables de site. Ce type d'organisation est efficace et peut s'appuyer sur l'idée que la Sécurité est une responsabilité partagée.

Les nouvelles normes 2015 ISO 9001 peuvent d'ailleurs être en accord avec une telle organisation en mettant la qualité au cœur de toutes les fonctions de l'entreprise sous la responsabilité de la direction générale, plutôt que sous celle unique d'un département.

La faiblesse d'une telle approche est toutefois de pouvoir laisser les responsables opérationnels sans contrepoids et de conduire à un système de reporting ne laissant que peu de places à l'expression des opérateurs.

Le rôle de la Direction des ressources humaines au niveau local dans le reporting des accidents, qui sont naturellement identifiés par le biais des absences, et dans la formation des

---

<sup>1</sup> Symposium sur la Sécurité du 4 Décembre 2015 co-organisé par TUV-SUD et la Chambre européenne de commerce en Corée.

employés est de ce fait une valeur ajoutée très importante devant être renforcée. Une telle implication permet en effet de placer les Ressources Humaines comme partenaire de la Direction générale et des éventuelles Directions SSE dans l'amélioration des conditions de travail et permet également d'apporter une approche autre que celle purement productive dans l'appréciation de ces conditions.

## Conclusion

Le défi de la gestion des risques de sécurité est constant et demeure présent dans les pays développés. L'internationalisation des entreprises complexifie les risques et la capacité des entreprises multinationales à garantir un environnement de travail sûr. Les solutions reposent sur un environnement de contrôle complet créant un système de gestion des risques de ressources humaines allant de l'opérateur jusqu'à la Direction et reposant sur la mise en place de contrôles indépendants.

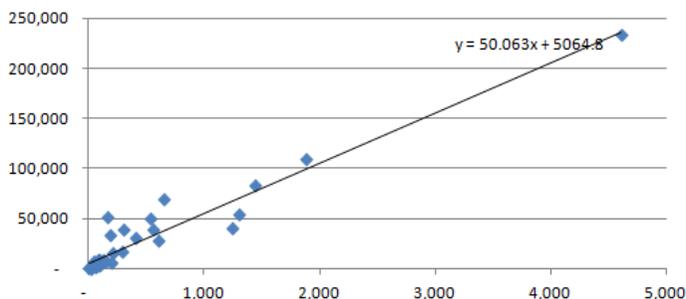
## Bibliographie

- Corbett C.J., Kirsch D.A. (2000), "ISO 14000: An agnostic's report from the front line", ISO9000 + ISO 14000 News ; 2:4-17.
- ILO Safety in numbers (2003), "Pointers for a global safety culture at work", Geneva, International Labour Office, 27p.
- Paivi Hamalainen, Jukka Takala, Kaija Leena Saarela (Fevrier 2006), "Global Estimates of Occupational Accidents", Elsevier, Article in *Journal Safety Science* .
- Frederic Marimón, Iñaki Heras, Martí Casadesús (2008), "ISO 9001 AND ISO 14001 DIFFUSION: THE CASE OF SPAIN AND SERBIA", 2<sup>nd</sup> International Quality Conference.
- Franceschini F., Galetto M., Gianni G. (2004), "A new forecasting model for the diffusion of ISO 9000 standard certifications in European countries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(1):32-50.
- ISO Organization (<http://www.iso.org>), "The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014", Executive summary.
- Iñaki Heras-Saizarbitoria, José F. Molina-Azorín, Gavin P.M. Dick (2011), "ISO 14001 certification and financial performance: selection-effect versus treatment-effect", *Journal of Cleaner Production* 19
- Claire Aubin, Regis Pelissier, Pierre de Saintignon, Jacques Veyret, Françoise Conso et Paul Frimat (Octobre 2007), « Rapport sur le bilan de réforme de la médecine du travail ».
- Michel Issindou, Christian Ploton, Sophie Fantoni-Quinton, Anne-Carole Bensadon, Herve Gosselin (Mai 2015),: « Rapport du groupe de travail : Aptitude et médecine du travail ».
- Johan Swinnen, Koen Deconinck, Thijs Vandemoortele, Anneleen Vandeplass (Aout 2015), "Quality Standards, Value Chains, and International Development", Cambridge University Press .

Annexe

**Graphique 1**

Le coefficient de corrélation est élevé et le test d'hypothèse F montre qu'il n'y a qu'une très faible probabilité que le test ne soit pas significatif (Significance F proche de 0). A noter un haut niveau de valeur P pour l'intercepte qui ne devrait pas exister à l'origine (pas de décès possible à population 0).

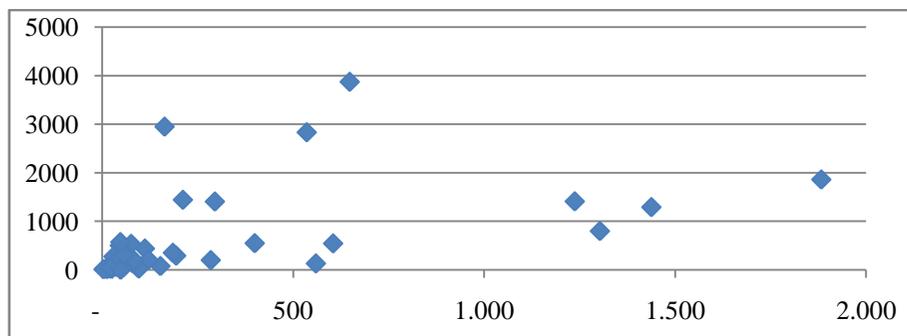


| SUMMARY OUTPUT               |          |              |                |             |                |              |             |
|------------------------------|----------|--------------|----------------|-------------|----------------|--------------|-------------|
| <b>Regression Statistics</b> |          |              |                |             |                |              |             |
| Multiple R                   | 0.96224  |              |                |             |                |              |             |
| R Square                     | 0.925905 |              |                |             |                |              |             |
| Adjusted R Square            | 0.924005 |              |                |             |                |              |             |
| Standard Error               | 221.986  |              |                |             |                |              |             |
| Observations                 | 41       |              |                |             |                |              |             |
| <b>ANOVA</b>                 |          |              |                |             |                |              |             |
|                              | df       | SS           | MS             | F           | Significance F |              |             |
| Regression                   | 1        | 24015694.68  | 24015695       | 487.3534    | 1.20E-23       |              |             |
| Residual                     | 39       | 1921833.401  | 49277.78       |             |                |              |             |
| Total                        | 40       | 25937528.08  |                |             |                |              |             |
|                              |          | Coefficients | Standard Error | t Stat      | P-value        | Lower 95%    | Upper 95%   |
| Intercept                    |          | -68.5141     | 40.08934766    | -1.70903    | 0.095392       | -149.6024352 | 12.57428229 |
|                              |          | 28106.825    | 0.018471       | 0.000836717 | 22.07608       | 1.2E-23      | 0.016779016 |
|                              |          |              |                |             |                | 0.020163856  | 0.016779016 |
|                              |          |              |                |             |                | 0.020163856  | 0.020163856 |

**Graphique 2**

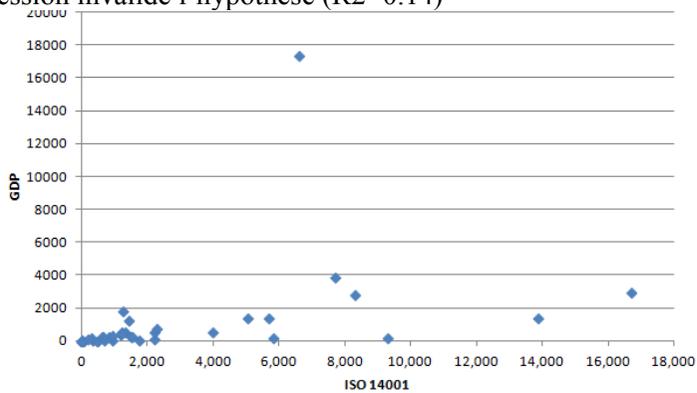
Données PIB en USD, prix courants, source Fonds Monétaire International (World economic outlook, Oct. 2015) pour 39 Etats dont les USA.

Résultats de la régression sont positifs mais reposent sur un R2 relativement faible (0.78).



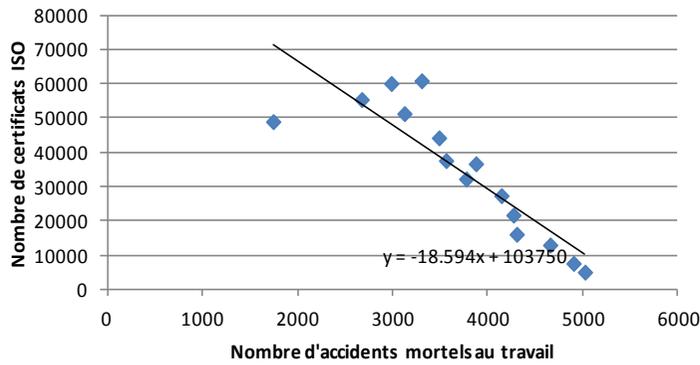
| SUMMARY OUTPUT               |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|----------------|-----------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Regression Statistics</i> |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Multiple R                   | 0.881062553         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| R Square                     | 0.776271222         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Adjusted R Square            | 0.770224498         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Standard Error               | 393.6239415         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Observations                 | 39                  |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| <i>ANOVA</i>                 |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
|                              | <i>df</i>           | <i>SS</i>             | <i>MS</i>     | <i>F</i>       | <i>Significance F</i> |                  |                    |                    |
| Regression                   | 1                   | 19890988.68           | 19890989      | 128.3788       | 1.36961E-13           |                  |                    |                    |
| Residual                     | 37                  | 5732772.871           | 154939.8      |                |                       |                  |                    |                    |
| Total                        | 38                  | 25623761.55           |               |                |                       |                  |                    |                    |
|                              | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i> | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i>      | <i>Upper 95%</i> | <i>Lower 95.0%</i> | <i>Upper 95.0%</i> |
| Intercept                    | 135.1489719         | 67.4452974            | 2.003831      | 0.052451       | -1.508180333          | 271.8061241      | -1.50818033        | 271.8061241        |
| GDP                          | 0.256240262         | 0.022615213           | 11.33044      | 1.37E-13       | 0.210417487           | 0.302063037      | 0.210417487        | 0.302063037        |

**Graphique 3**  
L'analyse de régression invalide l'hypothèse (R2=0.14)



| SUMMARY OUTPUT               |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|----------------|-----------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Regression Statistics</i> |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Multiple R                   | 0.373775            |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| R Square                     | 0.139707            |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Adjusted R Square            | 0.117068            |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Standard Error               | 3623.322            |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Observations                 | 40                  |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| <i>ANOVA</i>                 |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
|                              | <i>df</i>           | <i>SS</i>             | <i>MS</i>     | <i>F</i>       | <i>Significance F</i> |                  |                    |                    |
| Regression                   | 1                   | 81016022.71           | 81016023      | 6.17102        | 0.017509731           |                  |                    |                    |
| Residual                     | 38                  | 498881678.9           | 13128465      |                |                       |                  |                    |                    |
| Total                        | 39                  | 579897701.6           |               |                |                       |                  |                    |                    |
|                              | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i> | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i>      | <i>Upper 95%</i> | <i>Lower 95.0%</i> | <i>Upper 95.0%</i> |
| Intercept                    | 2176.363            | 612.0033595           | 3.55613       | 0.001028       | 937.4272645           | 3415.299302      | 937.4272645        | 3415.299302        |
| GDP USD Bn                   | 0.516272            | 0.207826013           | 2.484154      | 0.01751        | 0.095550015           | 0.936993543      | 0.095550015        | 0.936993543        |

Graphique 5



Analyse sur la base de pays de l'OCDE sélectionnés en fonction de la disponibilité des données sur la période 1999 à 2013: Autriche, France, Allemagne, Irlande, Corée du Sud, Norvège, Espagne, Suède, Royaume-Uni. Les données de l'Australie, de la Belgique, de la Finlande et des Etats-Unis n'ont pas été considérées par manque d'information sur période antérieure à 2008. Les années ne disposant pas de données pour les deux séries n'ont pas été considérées.

| SUMMARY OUTPUT               |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|----------------|-----------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Regression Statistics</i> |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Multiple R                   | 0.87059836          |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| R Square                     | 0.75794151          |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Adjusted R Square            | 0.73932162          |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Standard Error               | 451.943553          |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Observations                 | 15                  |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| <i>ANOVA</i>                 |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
|                              | <i>df</i>           | <i>SS</i>             | <i>MS</i>     | <i>F</i>       | <i>Significance F</i> |                  |                    |                    |
| Regression                   | 1                   | 8314327.061           | 8314327       | 40.70603       | 2.42E-05              |                  |                    |                    |
| Residual                     | 13                  | 2655288.672           | 204253        |                |                       |                  |                    |                    |
| Total                        | 14                  | 10969615.73           |               |                |                       |                  |                    |                    |
|                              | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i> | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i>      | <i>Upper 95%</i> | <i>Lower 95.0%</i> | <i>Upper 95.0%</i> |
| Intercept                    | 5130.05541          | 249.7190011           | 20.54331      | 2.71E-11       | 4590.57               | 5669.541         | 4590.570306        | 5669.54051         |
| ISO                          | -0.0407637          | 0.006389163           | -6.38013      | 2.42E-05       | -0.05457              | -0.02696         | -0.05456662        | -0.026960726       |



## ERRATA

Des erreurs se sont glissées dans le n° 2/2018.  
Vous trouverez ici les corrections correspondantes

Nom de l'université : Bejaia

Dans le sommaire un article est mentionné sous l'intitulé : *Les déterminants de l'épargne des ménages algériens*, M. ALIOUCHE, F. NEMIRI YAICI (p. 453) mais dans le corps de la revue repris sous le titre : *Les limites des modèles de développement basés sur la dépense publique : cas de l'Algérie*, et qui est le titre de l'article écrit par B. KACI, F. YAICI (p.437). Dans le corps de la revue p. 453 il y a donc lieu de substituer le titre *Les déterminants de l'épargne des ménages algériens*, M. ALIOUCHE, F. NEMIRI YAICI à celui indiqué. Nos lecteurs auront bien sûr rectifié eux-mêmes mais, il était bon de le préciser.

Pour tous les articles dont les auteurs relèvent de l'université de Bejaia merci de noter que ce nom ne doit comporter ni accent ni tréma sur le i.

Pour l'article "Mesure de la pression sur le marché de change en Algérie : une approche par un modèle VAR", Rafik ZIDAT, Mohamed ACHOUCHE , Université A. Mira de Béjaïa, Algérie

Il faut lire : "Mesure de la pression sur le marché de change en Algérie : une approche par un modèle VAR", Rafika ZIDAT, Mohamed ACHOUCHE Université A. Mira de Bejaia, Algérie

"L'intelligence économique au coeur de l'innovation durable: une dynamique de croissance pour les pays en voie de développement dans un contexte de mondialisation"  
Dans l'intitulé de l'article à la page 101 il manque un r pour le mot pour.

**Première édition du Colloque International  
sur la Performance des Organisations**

**CIPO'2016 - El Jadida (Maroc) sous le thème :  
La performance des organisations : vers quel modèle de création de valeur ?**

Ce Colloque a été organisé par le Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences Économiques et de Management (LERSEM) à l'École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida – Université Chouaib Doukkali et avec la participation de l'institut CEDIMES. Le professeur Abdelhak SAHIB EDDINE était le président du comité d'organisation et le directeur du LERSEM. Le professeur OULFARSI Salah était le coordinateur de cette première édition de CIPO'2016 et est le rédacteur en chef invité de ce numéro des cahiers du cedimes qui en publie les travaux.



## **Thèmes du colloque**

La première édition du Colloque International sur la Performance des Organisations CIPO'2016, ENCG – Université Chouaib Doukkali (Maroc), sous le thème :  
Performance des organisations : vers quel modèle de création de valeur ?

The First edition of the International Symposium on the Performance of Organizations CIPO'2016, ENCG – Université Chouaib Doukkali (Maroc), under the theme:  
Organizational performance: towards which model of value creation?

CIPO'2016 a pour objectif de présenter des travaux de recherche dans plusieurs domaines et sont résumés dans les axes ci-après :

### **Axe 1 : Performance et management**

Cet axe présente le rôle incontournable du management à travers les différentes activités d'une organisation dans l'amélioration de la performance en s'appuyant largement sur les développements actuels du concept de la chaîne de valeur de Porter. L'idée consiste à présenter ce lien entre la performance et les différentes activités selon un certain nombre de point dont les plus importants :

- *Supply chain et performance*
- *GRH et performance*
- *Systèmes d'information, innovation et Performance*
- *Marketing et performance*

### **Axe 2 : Performance et développement durable**

La performance durable prend de l'ampleur dans la science de gestion et cette évolution du concept de performance vers le social et l'environnement apparaît dans le besoin de prendre en considération l'aspect immatériel au sein des organisations. Plusieurs questions sont à relever telle que la mesure de la performance durable, la rentabilité des investissements durable. Cet axe tente de mettre l'accent sur :

- *Performance sociétale*
- *Performance et économie solidaire*
- *Ethique et performance*

### **Axe 3 : Performance des coopérations inter-organisations**

La croissance des organisations constitue un élément fondamental pouvant remettre en cause leurs performances. En effet, cet axe tente d'identifier la pertinence de cette stratégie qui peut revêtir différentes formes : fusions-acquisitions ; coopérations interentreprises. De nombreuses pistes de recherches sont à explorer pour améliorer la performance de ces opérations risquées.

- *Fusions-acquisitions et performance des entreprises*
- *Systèmes de gouvernance et performance des entreprises*

- *Modèles de performance interentreprises*

#### **Axe 4 : Performance et finance**

La finance se divise traditionnellement en deux spécialités ayant des orientations différentes : la finance d'entreprise et la finance de marché. Si la finance d'entreprise étudie les choix de financement et d'investissement des entreprises, la finance de marché s'intéresse aux marchés financiers. Cet axe cherche à mettre la lumière sur le lien entre la performance des entreprises et la finance dans sa globalité à travers les points ci-après :

- *Performance et finance de groupes*
- *Performance et normes comptables et financières*
- *Performance des marchés financiers*
- *Performance des sociétés du capital-investissement*

#### **Axe 5 : Pilotage de la Performance**

Piloter la performance exige d'identifier le type de performance visé. Le pilotage est donc conditionné par le discernement et la hiérarchisation des axes de performance recherchés et c'est pourquoi un système de contrôle de gestion doit être établie d'une manière spécifique à chaque organisation.

- *Contrôle de gestion et Performance*
- *Audit et performance*
- *Démarche qualité et performance*

#### **Axe 6 : Performance des entreprises du secteur non marchand**

Compte tenu de leurs spécificités, les organisations du secteur non marchand constituent un terrain idéal pour enrichir le concept de performance globale. Les finalités de ces organisations sont différentes de celles du secteur marchand et donc la création de valeur n'est pas seulement liés à l'aspect financier. Plusieurs thématiques à explorer à savoir :

- *Performance des administrations publiques*
- *Performance des entreprises du secteur social*
- *Performance de l'économie de l'immatériel*

## Conseils de rédaction des articles

### 1. Structure du texte

#### Résumé

L'auteur propose un résumé en français et en anglais qui n'excède pas 250 mots. Il limite son propos à une brève description du problème étudié et des principaux objectifs à atteindre. Il présente à grands traits sa méthodologie. Il fait un sommaire des résultats et énonce ses conclusions principales.

#### Mots-clés

Ils accompagnent le résumé. Ne dépassent pas 5-6 mots et sont indiqués en français et en anglais.

#### Classification JEL

Elle est disponible à l'adresse: <http://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

#### Introduction

- La problématique: l'auteur expose clairement la question abordée tout au long de l'article et justifie son intérêt. Il formule des hypothèses qui sont des réponses provisoires à la question.

- La méthodologie et les principaux résultats : l'auteur précise la raison du choix d'une méthode particulière et les outils utilisés de collecte de l'information, si nécessaire. Il cite ses principaux résultats. Il annonce son plan.

#### Développements

- Le contexte : l'auteur situe la question posée dans son environnement théorique en donnant des références bibliographiques et en évoquant les apports d'autres chercheurs.

- La méthode: l'auteur explique en détails comment il a mené son étude et quel est l'intérêt d'utiliser ses outils de collecte de données par rapport aux hypothèses formulées.

- Les résultats (si le papier n'est pas uniquement conceptuel): l'auteur présente un résumé des données collectées et les résultats statistiques qu'elles ont permis d'obtenir. Il commente les tableaux et graphiques.

- La discussion: l'auteur évalue les résultats qu'il obtient. Il montre en quoi ses résultats répondent à la question initiale et sont en accord avec les hypothèses initiales. Il compare ses résultats avec les données obtenues par d'autres chercheurs. Il mentionne certaines des faiblesses de l'étude et ce qu'il faudrait améliorer en vue d'études futures.

#### Conclusion

L'auteur résume en quelques paragraphes l'ensemble de son travail. Il souligne les résultats qui donnent lieu à de nouvelles interrogations et tente de suggérer des pistes de recherche susceptibles d'y apporter réponse.

#### Bibliographie

Il reprend tous les livres et articles qui ont été cités dans le corps de son texte.

### 2. Conseils techniques

#### Mise en page:

- Document Word, Format B5 (18,2 x 25,7 cm);
- Marges: haut 2,22 cm, bas 1,90 cm, gauche 1,75 cm, droite 1,75 cm, reliure 0 cm, entête 1,25 cm, bas de page 1,25 cm;

Style et volume:

Arial, taille 12 pour le titre de l'article et pour le reste du texte Times New Roman, taille 11 (sauf pour le résumé, les mots-clés et la bibliographie qui ont la taille 10), simple interligne, sans espace avant ou après, alignement gauche et droite. Le texte ne doit pas dépasser 12 pages au maximum en format B5 du papier. Le titre de l'article, l'introduction, les sous-titres principaux, la conclusion et la bibliographie sont précédés par deux interlignes et les autres titres/paragraphes par une seule interligne.

Titres:

Le titre de l'article est en gras, aligné au centre. Les autres titres sont alignés gauche et droite; leur numérotation doit être claire et ne pas dépasser 3 niveaux (exemple: 1. – 1.1. – 1.1.1.). Il ne faut pas utiliser des majuscules pour les titres, sous-titres, introduction, conclusion, bibliographie.

Mention des auteurs:

Sera faite après le titre de l'article et 2 interlignes, alignée à droite. Elle comporte: **Prénom, NOM** (en gras, sur la première ligne), *Nom de l'institution* (en italique, sur la deuxième ligne), e-mail du premier auteur (sur la troisième ligne).

Résumé et mots-clés:

Leur titre est écrit en gras, italique, taille 10 (***Résumé, Mots-clés, Abstract, Key words***). Leur texte est rédigé en italique, taille 10. Les mots-clés sont écrits en minuscules et séparés par une virgule.

Notes et citations:

Les citations sont reprises entre guillemets, en caractère normal. Les mots étrangers sont mis en italique. Les pages de l'ouvrage d'où cette citation a été extraite, doivent être précisées dans les notes. Les notes apparaissent en bas de page.

Tableaux, schémas, figures:

Ils sont numérotés et comportent un titre en italique, au-dessus du tableau/schéma. Ils sont alignés au centre. La source (si c'est le cas) est placée en dessous du tableau/schéma/figure, alignée au centre, taille 10.

Présentation des références bibliographiques:

- Dans le texte : les citations de référence apparaissent entre parenthèses avec le nom de l'auteur et la date de parution. Dans le cas d'un nombre d'auteurs supérieur à 3, la mention *et al.* en italique est notée après le nom du premier auteur. En cas de deux références avec le même auteur et la même année de parution, leur différenciation se fera par une lettre qui figure aussi dans la bibliographie (a, b, c,...).

- A la fin du texte : pour *les périodiques*, le nom de l'auteur et le prénom sont suivis de l'année de la publication entre parenthèses, du titre de l'article entre guillemets, du nom du périodique (sans abréviation) en italique, du numéro du volume, du numéro du périodique dans le volume et numéro des pages. Lorsque le périodique est en anglais, les mêmes normes sont à utiliser avec toutefois les mots qui commencent par une majuscule. Pour *les ouvrages*, on note le nom et le prénom de l'auteur suivis de l'année de publication entre parenthèses, du titre de l'ouvrage en italique, du lieu de publication et du nom de la société d'édition. Pour *les extraits d'ouvrages*, le nom de l'auteur et le prénom sont à indiquer avant l'année de publication entre parenthèses, le titre du chapitre entre guillemets, le titre du livre en italique, le lieu de publication, le numéro du volume, le prénom et le nom des responsables de l'édition, le nom de la société d'édition, et les numéros des pages concernées. Pour *les papiers non publiés*, les thèses etc., on retrouve le nom de l'auteur et le prénom, suivis de l'année de soutenance ou de présentation, le titre et les mots « rapport », « thèse » ou « papier de recherche », qui ne doivent pas être mis en italique. On ajoute le nom de l'Université ou de l'École, et le lieu de soutenance ou de présentation. Pour *les actes de colloques*, les citations sont traitées comme les extraits d'ouvrages avec notamment l'intitulé du colloque mis en italique. Si les actes de colloques sont sur CD ROM, indiquer : les actes sur CD ROM à la place du numéro des pages. Pour *les papiers disponibles sur l'Internet*, le nom de l'auteur, le prénom, l'année de la publication entre parenthèses, le titre du papier entre guillemets, l'adresse Internet à laquelle il est disponible et la date du dernier accès.

## Historique des "Cahiers du Cedimes"

### 2007:

- Vol. 1, n°1 : *Economie du développement* ▪ *Changements organisationnels. Perspectives européennes* ▪ *Transformations économiques et sociales actuelles*
- Vol. 1, n°2 : *Economie de la transition* ▪ *Politiques monétaires et croissance* ▪ *Transformations économiques et sociales actuelles*

### 2008:

- Vol. 2, n°1 : *Géopolitique de la mondialisation* ▪ *Mondialisation, culture, entreprises* ▪ *Transformations sociales en Europe*
- Vol. 2, n°2 : *Pauvreté et développement* ▪ *Reformes agraires* ▪ *Finance et gouvernance*

### 2009:

- Vol. 3, n°1 : *Analyses macroéconomiques* ▪ *Stratégies des firmes* ▪ *Tourisme et développement durable*
- Vol. 3, n°2 : *Développement durable* ▪ *Finance et développement*

### 2010:

- Vol. 4, n°1 : *La crise économique et ses conséquences*
- Vol. 4, n°2 : *Développement durable et responsabilité sociale des entreprises*
- Vol. 4, n°3 : *Microéconomie du développement*
- Vol. 4, n°4 : *Logistique, transports et développement*

### 2011:

- Vol. 5, n°1 : *TIC Mobiles et développement*
- Vol. 5, n°2 : *Management interculturel et performance d'entreprise*
- Vol. 5, n°3 : *Le développement durable en manque de communication*
- Vol. 5, n°4 : *Les processus de développement dans le monde : Prix Cedimes 2011*

### 2012:

- Vol. 6, n°1 : *Varia*
- Vol. 6, n°2 : *Chine*

### 2013:

- Vol. 7, n°1 : *Les limites de la mondialisation*
- Vol. 7, n°2 : *Développement et structures territoriales*

### 2014:

- Vol. 8, n°1 : *Education, formation, citoyenneté*
- Vol. 8, n°2 : *Economie et gouvernance*

**2015:**

- Vol. 9, n°1 : *La Grèce et l'euro*
- Vol. 9, n°2 : *Ressources, commerce, commercialisation*

**2016:**

- Vol. 10, n°1 : *Varia*
- Vol. 10, n°2 : *Reforme(s) et développement en Algérie*

**2017:**

- Vol. 11, n°1 : *Langage et développement*
- Vol. 11, n°2 : *Chômage*

**2018:**

- Vol. 12, n°1 : *Modernisation et développement d'innovation des systèmes économiques : problèmes, stratégies, changements structurels*
- Vol. 12, n°2 : *Développement durable*
- Vol. 12, n°3 : *Systèmes éducatifs et enseignement/apprentissage du français en Afrique : Regards pluriels*

Adresse Internet de la revue:

<http://www.cedimes.com/index.php/publications/les-cahiers-du-cedimes/numeros-publies>

**Procédure à suivre pour publier**

\* Envoi du document en français ou en anglais par mail à M. Marc RICHEVAUX (Rédacteur en Chef) : [marc.richevaux@numericable.fr](mailto:marc.richevaux@numericable.fr) ou au rédacteur en chef invité du numéro thématique (voir les appels à articles en cours sur le site [www.cedimes.com](http://www.cedimes.com)).

\* **Les documents envoyés doivent respecter les conseils de rédaction indiqués dans la revue.**

\* L'auteur est invité à rejoindre le réseau CEDIMES si ce n'est pas encore le cas.

\* Notification des résultats de l'évaluation à l'auteur qui doit effectuer les modifications demandées (le cas échéant).

\*La parution du nouveau numéro est annoncée sur le site Internet du CEDIMES.