L'APPORT DU MANAGEMENT DE LA FORMATION DANS LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES COLLECTIVES DE L'ENTREPRISE MODERNE

Med Chérif MADAGH, Maitre de Conférences, Labo PERMANAN, HEC.
Sara CHEDRI MAAMAR, Doctorante à l'ENSM, Labo PERMANAN, HEC.

Résumé: Ce qui caractérise la dynamique de l'entreprise de la nouvelle génération sont les ressources humaines considérées comme la principale source de création de la richesse et le capital le plus précieux du projet de cette dernière. Ce capital prend de plus en plus une place considérable dans le processus managérial de la conduite des hommes.

La préparation et la formation du capital humain constitue dans ce sens le noyau dur permettant la transformation de l'entreprise, l'acquisition et le développement des compétences RH et la mise en valeur d'une culture allant dans le sens de la performance et de l'excellence.

Mots clés: L'entreprise, les ressources humaines, la formation, les compétences collectives.

Introduction:

Le présent article a pour objet d'étude un sujet d'intérêt capital et d'actualité sur les différents plans scientifique, académique et professionnel.

La recherche et l'acquisition du portefeuille de compétence collective dans les entreprises et les organisations devient désormais une des préoccupations stratégiques des acteurs sur le terrain.

L'entreprise de la nouvelle génération ne cesse de conduire le changement et répondre aux impératifs et aux enjeux stratégiques du nouvel environnement et ce par la pratique d'écoute interne et externe.

La formation constitue ainsi dans ce sens le moyen d'écoute de l'entreprise lui permettant la connaissance pertinente de la réalité du terrain.

Les compétences collectives constituent dans ce cadre un besoin stratégique permettant à l'entreprise de répondre aux nouveaux défis que lui impose l'environnement en permanence.

L'élaboration de cet article a pour objectif finalitaire de montrer et d'éclairer les exigences du concept de compétences collectives. Ce dernier vise ainsi la mise en valeur du dit concept dans la construction de l'esprit d'équipe et de la dynamique même de l'action collective dans les

organisations et les entreprises modernes. L'investissement en formation dans le domaine des compétences et plus particulièrement celles liées au travail collaboratif devient désormais déterminant et stratégique même.

Dans ce cadre, nous tenterons de faire appel à un corps de plan adapté à la nature de notre sujet de recherche. Ce plan s'articule autour des éléments à savoirs:

- Le concept de formation: contenu, caractéristiques et exigences managériales.
- Le renouvèlement du concept de formation dans le management des entreprises d'aujourd'hui.
- Le concept de compétence et ses exigences.
- Le concept de compétence collective; son importance, ses caractéristiques et ses exigences.
- Le lien entre formation et développement des compétences.

1- Le concept de formation : contenu, caractéristiques et exigences managériales

1-1. Le concept de formation

Investir le capital humain dans tous les sens devient impérativement indispensable et stratégique pour le maintien de l'harmonie du projet de l'entreprise.

«Evoluer d'une optique formation à une approche plus globale de développement des RH implique un changement radical au niveau de la philosophie pédagogique.» (BELET, D, 2000).

L'auteur montre dans ce sens que globalement, évoluer d'une optique de formation à une approche globale d'apprentissage continu implique aussi un changement profond au niveau de la philosophie « pédagogique ».

«La formation est une activité importante traitée avec professionnalisme, mais on cherche à la relier aux autres activités de l'entreprise, à éviter qu'elle ne devienne une fin en soi, un système lourd coupé de la pratique.» (SIMONET, J et R 1988). Elle détermine la capacité de ses acteurs à préparer la RH aux nouveaux défis qu'impose de plus en plus l'environnement dans sa portée mondiale.

1-2. Les objectifs de la formation:

Pour permettre la concrétisation d'un projet de formation dans les entreprises, il est nécessaire de définir des objectifs clairs et précis et d'assurer leur déclinaison aux différents niveaux hiérarchiques.

- Conduire le changement vers un meilleur état
- Diffusion de la culture du professionnalisme

- Acquisition, développement et renouvellement des compétences des ressources humaines
- Développement ainsi des compétences comportementales relationnelles et collectives et le renforcement du lien identitaire entre les ressources humaines et le projet d'entreprise

«De plus, nous identifions les besoins en formation dès la planification stratégique.» (SERIEYX, H, 2001)

Dans ce même sens, (BERNIER, P, 2012) met en valeur l'importance stratégique de la formation, il relie le rapport étroit entre le concept de la formation et la culture de l'entreprise. «Il s'agit des pratiques et habitudes». De plus, «Le manager a un rôle central dans le pilotage de la formation des collaborateurs qu'il a sous sa responsabilité». (BARABEL, M et autres, 2012).

2- Le renouvèlement du concept de formation dans le management des entreprises d'aujourd'hui:

La formation dans son approche systémique et globale a pris de l'ampleur ces dernières années, car il s'agit d'un domaine très sensible voir complexe qui nécessite des efforts intenses de la part des acteurs de l'entreprise.

«Comme le montre l'échec des MBA, on ne fabrique pas des managers sur les bancs de l'école; il faut réserver la formation à des gens en activité et l'enrichir de l'expérience de chacun. Mais la pratique ne suffit pas: il faut aussi offrir aux managers un cadre propice à la réflexion approfondie, individuelle et collective, s'appuyer sur des théories pertinentes et sur le partage de compétences. Au total, mettre en plan un processus de «réflexion expérientielle», centré sur les apprenants». (MINTZBERG, H, 2005)

La présente thèse de cet auteur demeure significative, car elle nous permet d'analyser la profondeur du concept de la formation dans son sens pragmatique.

Selon cet auteur la formation doit réussir la complémentarité entre les aspects théoriques enseignés à l'école et la réalité même du terrain des entreprises. La formation doit dans ce sens permettre à l'encadrement d'améliorer et de dynamiser même leur effort, pratique et expérience sur le terrain.

Dans ce même sens et à titre illustratif, «la réussite d'une organisation responsabilisée s'appuie sur la qualité de la formation continue et la qualité du maintien des compétences des équipes». (SERIYEX, H, 2001).

En analysant les propos de cet auteur, nous retenons davantage que le domaine de la formation devrait investir davantage le terrain même de la réalité de l'entreprise et ce à travers une approche globale et transversale.

Les travailleurs du savoir se définissent comme étant «ceux dont les activités sont principalement centrées, à des degrés variables, sur la création, la production, la capitalisation, la préservation, la diffusion et la transmission du savoir». (BOUCHEZ, J-P, 2006).

«Il faut reconnaitre après trente ans de contradictions entre le discours et les actes que la perfection des process et des systèmes ne saurait faire oublier la nécessité de l'autonomie, de la confiance et de l'écoute comme principe de management». (VASSEL, O ,2005)

La formation et le développement des compétences, entre autres les compétences collectives, s'avèrent incontournables car le partage, la participation et la collaboration deviennent les principales clés de la recherche de la performance et de l'excellence.

Nous tenterons dans le prochain élément à mettre en exergue le concept de compétences dans ses multiples dimensions et exigences managériales et éclairer son lien avec l'ensemble des concepts retenus dans cette recherche.

3. Le concept de compétence et ses exigences:

Les compétences permettent ainsi une écoute active et permanente de l'entreprise tant à l'échelle interne qu'à l'échelle externe.

La capacité des organisations à répondre aux nouveaux défis de plus en plus complexes et mondialisés devient ainsi une des préoccupations primordiales des acteurs de l'entreprise.

Il est à noter ainsi, qu'on peut parler de compétences sociales, qui peuvent être utilisées notamment dans le cadre social et culturel.

L'intérêt de la recherche, de l'acquisition et du développement des compétences des collaborateurs de l'entreprise consiste à assurer l'équilibre du fonctionnement de l'organisation de l'entreprise ainsi que la recherche de la cohérence, de l'adaptabilité, de la souplesse et de l'harmonie entre les différentes composantes régissant la dynamique de l'organisation.

La mise en valeur des compétences au sein de l'entreprise constitue sans doute une des clés fondamentales de la création de la richesse et de la capacité de l'organisation à écouter la complexité de l'environnement dans tous ses états.

L'entreprise, en s'efforçant d'écouter et en étant proactive constitue aujourd'hui désormais une exigence de l'heure.

Le management est l'art de la pratique, il s'agit de savoir mobiliser l'intelligence des collaborateurs dans le sens de la production des valeurs communes et de la culture de l'excellence.

Certains auteurs explicitent que «J'aime décider: j'aime inventer des concepts, des règles : j'aime résoudre des problèmes, construire des plans d'actions logiques et solides. Mais aucun changement, aucun progrès n'est possible sans les personnes. Il ne sert à rien de décider, même après avoir consulté la base ; il ne sert à rien d'avoir raison tout seul. Il s'agit de vies, d'humains. » (BERLOT, J C et BUSTAMANTE, J L, 2002).

D'autres auteurs soulignent que l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier, elle devient désormais un espace d'acquisition et de développement des compétences, d'apprentissage continu et de mise en valeur d'une culture commune. Dans ce sens (AMHERDT CH et al, 2000) écrivent «Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences partagées».

En synthèse préliminaire à cet élément d'analyse, nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que la compétence des ressources humaines dans l'entreprise occupe et occupera une place stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise sur les différents plans.

4. Le concept de compétence collective; son importance, ses caractéristiques et ses exigences:

4.1. Le concept de compétence collective:

«La notion de compétence collective est donc un concept en marche, non stabilisé, du fait que l'entreprise se construit en construisant ses propres compétences.» (AMHERDT, CH et al, 2000).

Les propos de ces auteurs demeurent plein de sens, car ils nous permettent de situer l'importance qu'occupent les compétences collectives dans le fonctionnement de l'entreprise. Ces dernières permettent à l'entreprise d'accélérer ce qu'on appelle la force des idées par la valorisation du sens de chacun des membres appartenant à l'organisation.

L'exemple de Toyota demeure à notre sens illustratif car il nous permet de tirer des enseignements très positifs de la valeur qu'occupe l'humain dans le fonctionnement des organisations notamment sur le plan de la dynamique des compétences collectives. Cet exemple est aussi significatif car il s'agit d'une entreprise qui ne cesse d'investir dans l'éducation et la mise en valeur de l'enseignement destiné à ses ressources humaines. Dans ce cadre, on peut citer quelques principes:

«- formez des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la philosophie de votre entreprise. - devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion et à l'amélioration continue». (LIKER, J et al, 2008).

4.2 De l'intelligence collective au développement des compétences collectives:

Il est intéressant d'établir cet élément de réflexion à savoir le lien existant entre la mobilisation de l'intelligence collective et le développement des compétences collectives. Ce lien demeure aussi fort, car la production et le développement des compétences ne sont pas le fait du hasard mais il s'agit d'effort intense des managers relatifs à la mobilisation des collaborateurs.

«L'intelligence collective est le résultat en quelque sorte de la mobilisation des compétences individuelles afin de créer des synergies concourant à la poursuite d'un objectif commun.» (AMHERDT, CH et al, 2000).

« L'intelligence collective repose sur un principe simple : la coopération d'entités multiples.» (DORTIER, J-F, 2006).

De leurs coté les auteurs LENHARD, V et BERNARD, P soulignent: «Notre ambition, créer les conditions de l'intelligence collective, ne peut être atteinte si ce point nodal n'est pas traité par le dirigeant et les agents du changement qui l'accompagnent.» (LENHARD, V et al, 2009)

Dans ce cadre, on peut retenir que l'intelligence collective est liée à des conditions de sa mise en valeur. Parmi ces conditions préalables, on retient d'abord la volonté des acteurs à communiquer harmonieusement avec d'autres, l'acceptation et la recherche de la diversité. L'esprit du partage et de la participation constituent les fondements de base de développement de l'intelligence collective.

«Le travail collectif est une notion complexe et polysémique. Ces caractéristiques nous conduisent à penser qu'il est peut être préférable d'élargir cette notion sous l'angle de la coordination, qui implique davantage le partage des activités collectives et lui confère un caractère plus global.» (AMHERDT, CH et al, 2000).

De plus, «l'entreprise n'est donc plus une boite noire, «boite» à malices, mais devient une organisation, lieu de coordination d'agents aux préférences et aux intérêts divergents.» (BLONDEL, C, 2005)

Ainsi, «les équipes soudées ne craignent pas les conflits d'idées : une fois parvenues à une décision, elles sortent de réunion avec un plan d'action commun». (ROGERS, P et BENKO, M, 2006).

En analysant les propos de ces auteurs, nous retenons que pour construire une équipe soudée, harmonieuse et forte en inspiration, il est nécessaire pour les acteurs qui la conduisent et les membres qui la composent de dépasser les conflits.

«Mettre en place des équipes est une chose, le faire de façon efficace en est une autre. Réorganiser une entreprise en augmentant le degré d'autonomie des différentes unités qui la constituent est une tâche délicate, mais dont l'enjeu est d'importance. Dans ce contexte, les recherches fournissent aux dirigeants des indications en matière de procédés et les leviers d'action disponibles s'avèrent être des plus utiles.» (BARFILED, T et MONIGEON, B, 1994).

Le contenu des propos de ces auteurs demeure plein de sens, car toute organisation est davantage productrice du sens, de l'utilisation humaine du capital RH. Ce dernier n'est pas une machine ou un auxiliaire à l'organisation, il s'agit davantage d'un être humain nécessitant un réel investissement dans les différents domaines liés à son utilisation dans l'entreprise, notamment sur le plan de développement de son intelligence individuelle et collective.

L'intelligence collective ne se décrète pas et ne se bureaucratise pas, ainsi, il s'agit pour les managers de disposer eux même de l'esprit du corps, à savoir l'esprit d'équipe.

«A présent l'équipe devrait être prête à identifier les facteurs essentiels à la réussite, expression en usage depuis plusieurs années dans la planification de l'entreprise pour désigner les objectifs secondaires les plus importants d'une compagnie, d'une unité ou d'un projet. Par FER nous entendons ici ce que l'équipe doit accomplir pour mener à bien sa mission.» (HARDAKER, M et WERD, K, 1988).

5. Le lien entre formation et développement des compétences collectives:

Ce qu'on peut récolter du lien caractérisant l'effort investissement formation et le développement des compétences collectives, permet progressivement la mise en valeur d'une culture managériale. Cette dernière constituera pour l'entreprise un avantage concurrentiel et compétitif lui permettant de se distinguer dans le marché.

«L'une des taches, et pas la moindre, des directions consiste à faire admettre que l'organisation est un lieu de confrontation maitrisée et intelligente de contradictions.» (VASSAL, O, 2006).

Les propos de cet auteur demeurent pour nous d'un sens profond car le management de la formation est avant tout une affaire trop sérieuse pour le projet de l'entreprise.

Former et développer les compétences doivent être renforcé de production du sens chez l'humain. Ce dernier doit faire l'objet d'intérêt capital dans la conduite du projet du changement de l'entreprise.

L'apprentissage constitue l'élément de base de l'organisation intelligente. Ce que (GARVIN D, 1993) montre: «Pour s'améliorer de façon continue, une organisation doit être engagée à fond dans à fond dans un processus d'apprentissage.»

Enfin, le progrès et la croissance ne s'achète pas. Il s'agit d'intenses efforts des acteurs de l'entreprise à conduire et à investir l'amélioration continue dans tous les sens et notamment la préservation et la dynamique de la culture de l'entreprise et de son système de valeur.

Rechercher les compétences c'est préparer le terrain de l'innovation dans ce nouveau monde de plus en plus complexe et en plein métamorphose. La capacité à symboliser son existence et se démarquer des concurrents devient de plus en plus un besoin vital et nécessaire.

(IMBER M, 2015) précise «qu'en créant un environnement propice aux échanges, la communication managériale favorise l'éclosion de solutions et de démarches originales qui fonctionnent. A l'opposé, il est particulièrement frappant de constater qu'un grand nombre d'entreprises, en situation difficile ou en stagnation, sont caractérisées par une culture managériale ne favorisant pas la coopération et l'intelligence collective, mais plutôt l'expertise et le travail en silo, un système de management plutôt directif et peu à l'écoute, une valorisation de la performance individuelle au détriment du collectif, entrainant des relations plus conflictuelles que coopératives».

Conclusion:

L'investissement dans le projet de formation de l'entreprise devient désormais une source d'écoute inestimable de l'entreprise d'aujourd'hui. La formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement des compétences et plus particulièrement de compétences collectives.

La capacité à diriger les hommes prend de l'ampleur et devient aussi cardinal, car il ne s'agit pas d'instruire le travail, de produire des ordres mais davantage de développer chez les collaborateurs le sens de l'apprentissage, de l'écoute collective, de la mobilisation de leur intelligence rationnelle et émotionnelle et d'accorder de l'estime et du sens voire même de la reconnaissance à chacun des membres appartenant à l'organisation de l'entreprise.

Les entreprises les plus performantes aujourd'hui sont celles qui ne cessent d'investir dans le management de la formation, du développement des compétences des collaborateurs à tous les niveaux.

Préparer la compétence de demain, c'est aussi investir dans l'innovation et la transformation du projet de l'entreprise dans tous les sens de recherche des meilleures opportunités.

Bibliographie

Ouvrage:

BARABEL, (M) et autres, le *grand livre de la formation*, édition DUNOD, 2012, p.226.

BASSO, (O), le *manager entrepreneur entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*, village mondial, sd, p.84.

BERLOT, (J C) et BUSTAMANTE, (J L), *dirigent que faites? Une approche éthique du management*, village mondial, Paris, 2002, p.213.

BERNIER, (P), *responsable formation et compétences,* 2ème édition DUNOD, 2012, p.55.

BOUCHEZ, (J-P), *manager les travailleurs du savoir*, éditions Liaisons, Paris, 2006, P.17.

IMBER M, *la communication managériale,* édition dunod, Paris, 2015

LIKER, (J) et MEIER, (D), *talent Toyota; les hommes au cœur de la réussite*, village mondial pearson, 2008, p.7.

LENHARD, (V) et BERNARD, (P), *l'intelligence collective en action*, édition pearson, Paris 2009, p.147.

SERIYEX, (H), *nouvelle économie, nouveaux enjeux de formation*, édition collectif, FQA, Québec, 2001, p.104, P.115.

SIMONET, (J) et (R), *le management d'une équipe*, édition d'organisation, 1988, p.41.

VASSEL, (O), *crise du sens : défis du management*, édition village mondial, Paris, 2005, p.271.

Article:

AMHERDT, (CH) et all, *compétence collectives dans les organisations : Emergence gestion et développement*, les presses de l'université LAVAL, 2000, p.31.

BARFILED, (T) et MONIGEON, (B), *tirer le meilleur du travail d'équipe,* expansion management review, été 1994.

BELET, (D), *comment construire l'entreprise apprenante*, l'expansion management review, Dec 2000.

BLONDEL, (C), *l'entreprise, hors la « raison » gestionnaire,* expansion management review, mars 2002.

DORTIER, (J-F), *le mythe de l'intelligence collective,* expansion management review, 2006.

DRUCKER, (P), *le savoir, nouveau défi pour l'entreprise*, l'expansion management review, mars 1999.

GARVIN, (D), construire une organisation intelligente, harvard expansion, automne 1993.

MINTZBERG, (H), *une formation flexible nourrie de l'expérience,* Expansion management review, juin 2005

ROGERS, (P) et BENKO, (M), *l'organisation, clé de la performance*, expansion management review, juin 2006.

VASSAL, (O), *crise du sens, défis du management*, expansion management review, juin 2006.

VERS UN MODEL D'AUDIT SOCIAL À MINIMISER LA SUBJECTIVITÉ DE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL

Noureddine CHENNOUFI, Pr. à HEC.
Hamza OUASSAA, enseignant chercheur, faculté des SEGC, Sétif1.

Résumé: Le but de cet article est de clarifier et d'explorer le rôle d'un type d'audit qui se caractérise par sa démarche d'aide de différentes politiques ressources humaines au sein de l'entreprise, ce type d'audit, que l'on appelle audit social. Nous avons essayé de présenter la méthodologie de l'audit social pour le but de minimiser la subjectivité de système d'évaluation de la performance, et sur la base de différentes tentatives tant théoriques que pragmatiques, et pour arriver à ce but, nous avons abordé six aspects permettant dans l'ensemble à minimiser la subjectivité de système d'évaluation, tells que, la visée et l'objet de l'évaluation, le bon choix de la méthode d'évaluation, la sensibilisation des évaluateurs, la transparence du système d'évaluation, la justice à l'égard de l'évaluation, la validité et la fiabilité des résultats d'évaluation.

Les mots clés: l'audit social, évaluation de la performance, subjectivité, actions correctives, transparence, justice,

Introduction:

L'audit social Au niveau du management général, on cherche à optimiser cette gestion des ressources humaines en ayant recours à l'audit social qui est un outil destiné au pouvoir décisionnel de l'entreprise, pour fournir une image fidèle des pratiques en matière de GRH, des constats d'écarts et d'éventuels dysfonctionnements par rapport à un référentiel, aussi, des analyses objectives sur la GRH, des recommandations et des commentaires utiles.

L'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratiques sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise (CAMPOY, 2008, p. 93). L'évaluation de la performance du personnel devient alors une préoccupation prioritaire pour les employeurs, car celle-ci a surtout comme objectif d'atteindre les résultats escomptés et de développer les compétences et le rendement des salariés.

Le système d'évaluation des performances est un acte managérial qui touche la majorité des pratiques du management des ressources humaines. Théoriquement nous voyons que La majorité des guides d'évaluations sont équitables, parce qu'ils portent sur un ensemble d'éléments de base tels que Les exigences du poste tenu, La performance individuelle, La manière de tenir le poste, etc.

Mais dans le même contexte, il y a une **problématique à l'égard de l'évaluation de la performance du personnel**, concernant la subjectivité de système l'évaluateur lors de l'évaluation, ce qui signifie peut être la pénurie lors de la mission d'audit, et parmi celle, la détérioration dans la relation entre l'évaluateur et l'évalué au sein de l'entreprise, la discrimination, le favoritisme,…

L'objectif de notre article consiste à étudier les contributions de l'audit social à minimiser la subjectivité du système d'évaluation au sein de l'entreprise, et rendre le système d'évaluation de la performance du personnel équitable et objective. Sachant que les tentatives tant théoriques que pragmatiques de rendre l'évaluation objective sont dès lors nombreuses, telle que les études de CECRL**.**

1- L'évaluation de la performance du personnel:

L'évaluation de la performance implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir être (PERETTI, 1994, p. 91). C'est est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses taches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies (SEKIOU, 1986, p. 304). Elle répond aussi à un besoin humain; tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité (PERETTI, 2005, p. 17).

L'évaluation s'inscrit dans un double rapport de dépendance affective et objective. La dépendance affective de l'individu à l'égard de son groupe est forte : la crainte d'être exclu et le désir d'être apprécié régissent bien des attitudes; la dépendance objective est tout aussi grande: le salaire, la carrière, les conditions de travail et de vie sont dépendants de l'entreprise (Jean-Pascal Lapra, 1997, p 2). Dans les entreprises flexibles, l'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance industrielle.

On constate que L'évaluation de la performance consiste en un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites

des membres de l'organisation. Cette définition met surtout l'accent sur les qualifications et les mérites accordés à l'individu dans l'organisation. On aurait pu dire aussi que l'évaluation de la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail. On touche ici non seulement à la performance effective d'un individu, mais également à sa performance potentielle.

1-1-Les objectifs de l'évaluation de la performance:

D'après CHENNOUFI Noureddine (2005, p 18), L'évaluation de la performance indique une révision et régularisation périodique à la performance de chaque individus dans un temps déterminé, sa peut être un mois, trois mois, six mois, ou d'un nombre déterminé d'heurs de travail

Et d'après Hassan Ibrahim ballout (2002, p 47), l'opération de l'évaluation de la performance comme l'opération du contrôle, mais en réalité l'évaluation de la performance c'est une partie importante du contrôle global, et l'objectif de l'évaluation est de détecter le problème qui rencontre la performance de l'entreprise.

L'évaluation de la performance du personnel permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations, ...). Certains déplorent les évaluations qui opposent les salariés les uns aux autres dans la course à la rémunération et à la gratification.

Tableau 01: les avantages de l'évaluation pour le salarié, et pour l'employeur

À l'avantage du salarié	À l'avantage de l'employeur
1- Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation. **2-** Permettre au salarié de s'ajuster à son travail. **3-**Accroitre de sens de responsabilité du salarié. **4-** Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de façon dont il s'acquitte de sn travail. **5-** Intégrer les besoins du salarié et les but de l'organisation. **6-** Faire l'inventaire des points forts et faible du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce. **7-** Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui. **8-** Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique. **9-** Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même. **10-** Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux. **11-** Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés. **12-** Permettre de découvrir les éléments qui affectent le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant.	**1-** Établir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficace. **2-** Servir à justifier les décisions de transfert, de suspensions, de licenciement, de rétrogradation d'attribution de statut permanant. **3-** Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondée sur les résultats de l'évaluation. **4-** Connaitre l'efficacité des ressources humaines et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement. **5-** Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement. **6-** Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés. **7-** Vérifier la qualité du développement et de la sélection, et de l'analyse et de l'évaluation des emplois. **8-** Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité. **9-** Fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation des RH. **10-** Valider toute la procédure de sélection.

Source: SEKIOU L. et al. (2009), *Gestion des Ressources Humaines*, 2ème éd, édition De Boeck, Bruxelles. P 307.

1-2-Le lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH:

L'évaluation de la performance apparaît comme étant la pierre angulaire des activités de la GRH. Même si l'organisation met l'accent sur certaines activités plutôt que sur l'autre, ses décisions sur les priorités organisent de l'évaluation de la performance.

Ainsi La rémunération doit évoluer en cohérence avec les résultats de l'évaluation, cependant l'évaluation de la performance a comme base les tâches définies lors de l'analyse des emplois, et après l'identification des taches, on détermine les compétences que l'évalué doit posséder afin de fournir les résultats souhaités, et au fur et à mesure, on voit à la planification professionnelle afin d'assurer les travailleurs nécessaires à l'organisation.

Une erreur est un jugement de la part d'un évaluateur qui n'est pas conforme à l'éthique de l'évaluation de la performance. Ces erreurs, techniquement appelés (biais), sont possible surtout lorsque l'évaluation de la performance est faite avec des méthodes d'évaluation basées sur des critères imprécis. Ces erreurs peuvent se produire d'une façon intentionnelle ou involontaire. Elles peuvent aussi être provoquées à la fois par une question émotive et par une connaissance insuffisante du traitement de l'information par les personnes chargées de l'évaluation (SEKIOU, 1995, p. 289).

D'après Gérard-Philippe REHAYEN (2008, p.147) le superviseur n'est pas tout à fait à l' abri des erreurs de jugement. Ainsi, il doit éviter de commettre l'erreur de comparer les employés enter eux; il doit plutôt comparer leurs résultats de travail respectifs avec les normes de rendement établies.

2- Approche conceptuelle de la subjectivité à l'égard de l'évaluation:

L'objectif de l'évaluation est parfois abstrait et son interprétation peut être subjective. L'évaluateur ayant ses propres règles, ses propres codes, etc. De plus, un certain nombre d'éléments peuvent avoir un impact non négligeable sur l'appréciation de l'évaluateur lors de l'évaluation (MONIER, 1986, p. 31). Voir les principaux éléments cités comme erreurs à éviter au moment de

2-1- Définition de la subjectivité:

Selon le dictionnaire *Le Robert*, le terme «subjectif» est défini comme:
«ce qui concerne le sujet en tant qu'être conscient». On oppose ai nsi classiquement la subjectivité «relative au sujet pensant», à l'object ivité «rlative à l'objet pensé» (FALISSARD, 2012).

D'après FELDMAN Jacqueline (2002, p. 86)**;** La subjectivité annoncée porte sur la mise en valeur de certains traits qui relèvent explicitement du caractère humain de ceux qui la font. Remarquons que, si on substitue au terme «objectivité» le terme moins fort de «consensus», on se trouve en présence de toute société démocratique: comment arriver à établir des accords forts entre individus tous différents a priori.

Nous pouvons dire que l'évaluateur doit évaluer les employés au sein de l'entreprise selon son point de vue personnel.

2-2- L'inévitabilité de la subjectivité au processus d'évaluation:

D'après GERARD, F.M. (2002, p. 26), Les tentatives tant théoriques que pragmatiques de rendre l'évaluation objective sont dès lors nombreuses, mais au bout du compte elles semblent toutes déboucher sur un échec, il justifie l'idée que nous voudrions développer ici par non seulement la réalisation d'une évaluation objective est impossible, parce que la subjectivité est inévitablement présente dans tout processus d'évaluation, mais que de plus cette subjectivité est nécessaire pour que l'on puisse vraiment parler d'un processus d'évaluation. Par conséquence, l'atteindre de l'objectivité semble être de l'ordre de la chimère, du rêve inaccessible.

2-3- La subjectivité et l'évaluation informelle:

L'évaluation informelle est une évaluation que l'employeur ou son représentant effectue à tout instant durant lequel le salarié accomplit son travail, et cela sans programme, ni critères, ni techniques d'évaluation établis officiellement. A cause de sa nature, elle est la plus répandue des formes d'évaluation. Plusieurs petites et moyennes entreprises maintiennent volontairement une évaluation informelle, parce que leurs propriétaires estiment que l'établissement d'un programme d'évaluation formel est difficile à justifier à cause des coûts et des problèmes administratifs que ce programme peut amener. Elles négligent le fait que l'évaluation de la performance fait d'une façon informelle **peut renforcer la subjectivité de l'évaluateur**, surtout en ce qui concerne l'utilisation implicite de critères un peu complexes, comme l'intégrité, la jovialité, etc. L'évaluation informelle encourage par le fait même l'évaluateur à ne pas informer l'évalué des jugements portés sur lui. Un tel évaluateur se sentira mal à l'aise de recommander une distinction significative de salaires entre des évalués sur la base d'évaluations informelles. Enfin, évaluer ses RH d'une façon uniquement informelle peut reposer sur des jugements qui peuvent être qualifiés de «sauvages».

2-4- La subjectivité et le non transparence du système d'évaluation:

Nous pouvons justifier le non transparence du système d'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise par un ensemble des gestes négatives tels que la confidentialité du système qui favorise la subjectivité et l'arbitraire dans l'évaluation (ZAMBO, 2001) ainsi que le droit de recours en cas de désaccord est bafoué toujours.

En effet, les résultats du non transparence du système d'évaluation et la subjectivité du système aussi, induit à l'ignorance de la contribution du personnel, l'iniquité, la démotivation, la mauvaise évaluation.

2-5-D'autres effets de la subjectivité à l'égard de l'évaluation:

L'obstacle majeur, lors de l'étude de conséquences de l'évaluation subjective de la performance, c'est que la subjectivité ne peut influencer pas à la performance de l'employé, mais aussi sur les caractéristiques de la relation chef subordonné (Anders F., Fabian L., Ben K. 2012). Alors que la subjectivité de l'évaluateur peut laisser des effets vraiment majeur tels que:

- l'iniquité de l'évaluation;
- la subjectivité peut venir diminuer l'hommage et la fidélité, ainsi que la validité de l'évaluation (Rynes, S. L., Gerhart, B. et Parks, L. 2005);
- le non fiabilité de résultat de l'évaluation, qui est induit à la mauvaise décision corrective ;
- la subjectivité peut venir comme introduction à l'arbitraire.

- **Les propositions du cadre européen commun de référence CECRL pour réduire la subjectivité** :

Le CECRL propose une démarche à appliquer à l'égard des tests d'évaluation pour l'objet de diminuer le poids de la subjectivité sur l'évaluation et, en conséquence, la validité et la fiabilité augmentées, cette démarche cité comme suite (CECRL, 2000, p 143):

- Développer une spécification du contenu de l'évaluation fondée, par exemple, sur un cadre de référence commun au contexte en question.
- Utiliser la négociation ou les jugements collectifs pour sélectionner le contenu et/ou noter les performances.
- Adopter des procédures normalisées relatives à la passation des tests.

Fournir des grilles de correction précises pour les tests indirects et baser l'évaluation des tests directs sur des critères de correction clairement définis.

Alors que d'après CECRL, le premier pas vers une réduction de la subjectivité des jugements émis à chacune des étapes de la procédure d'évaluation est de parvenir à une compréhension commune du construit en question, à un cadre commun de référence. Le Cadre de référence essaie de proposer une base de ce type pour la spécification du contenu et de fournir des sources au développement de critères spécifiquement définis pour les tests directs.

3- L'audit social et ses apports à diminuer la subjectivité du système d'évaluation:

3-1-Approches conceptuelles de l'audit social:

L'audit est un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire l'auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations (KHELASSI Réda, 2014, p 61). D'après SEKEK Morad (2011, p 160), l'audit social et un outil d'observation et d'déamination les principes, les politiques, les systèmes et les résultats dans le cadre de la relation de l'entreprise avec les parties prenantes, et cela pour examiner ce qui a réalisé réellement, l'utilisation optimale des ressources disponibles, la capacité de l'entreprise a réaliser les objectif visés, respecter les règles et principes, la capacité a prévenir les menace et risque.

L'audit social est un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maitriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité (RAYMOND Vatier, 2002 , p 69).

L'audit social peut être demandé, par les hautes instances d'une entreprise, soit à titre:

- Préventif, pour apprécier et évaluer une situation à un moment donné T, aussi, consiste à prévenir des risques qui peuvent se situer à différents niveaux, sur une échelle des différents espaces concentriques des acteurs, au niveau micro, prévention des risques sociaux internes à l'entreprise, au niveau méso, celle des risques sociétaux, au niveau macro, enfin, celle des risques environnementaux, propulsée par le mouvement du développement durable.
- Curatif, pour remédier à une situation qui se détériore.

3-2-L'audit d'évaluation de la performance du personnel:

L'audit du système d'évaluation de la performance du personnel est un volet essentiel dans le cadre de l'audit social qui se caractérise par sa

démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une des référentiels explicites (CANDEAU, 2002). L'audit du système d'évaluation est un jugement sur le respect des règles qui s'imposent à elles, du fait du droit ou des engagements librement consentis (IGALENS, 2008, p. 39). L'auditeur social doit présenter des recommandations permettent de résoudre les problèmes liés aux pratiques subjective de l'évaluateur des employés au sein de l'entreprise. Selon Yinka ALAO (2009, p. 43), pour objectiver la subjectivité, l'essentiel est de présenter les recommandations des auditeurs de façon crédible.

3-3- Les objectifs souhaités pour minimiser la subjectivité:

Les objectifs de l'audit social dans le cadre de la minimisation de la subjectivité du système d'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise est d'assurer les points suivants BOUHEZZA. M et OUASSAA. H(les actes de Sofia 2016, p 66):

- L'existence d'un processus d'évaluation de la performance du personnel et de son applicabilité au sein de l'entreprise,
- L'application équitable et objective du processus d'évaluation de la performance.
- La pertinence des modalités d'évaluation en vigueur et de leur objectivité (caractéristiques et critères d'évaluation liés au poste et à la personne tout en précisant le niveau d'exigence),
- Il faut utiliser les meilleurs outils d'évaluations qui caractérisent par l'objectivité de ses normes qui réduisent le favoritisme, et la subjectivité.
- Il faut assurer des formations pour les évaluateurs et lui éveillent sur les effets négatifs de la subjectivité à l'égard de l'évaluation du personnel au sein de l'entreprise.
- Il devrait être géré l'évaluation de manière transparente afin que tous les employés touchés comprennent comme il est appliqué et comment son application a des effets sur eux.

3-4- Mission d'audit social pour minimiser la subjectivité de système d'évaluation:

3-4-1-Conduite de la mission d'audit social:

L'audit social mène des investigations différentes (KHELASSI Réda, 2014, p 201). On peut identifier trois champs principaux:

- L'audit d'un domaine ou d'un processus spécifique à la gestion des ressources humaines (recrutement, **évaluation des performances du personnel,** formation, absentéisme, rémunération, etc.…).
- L'audit d'une situation spécifique, notamment pour apprécier la cohérence d'une politique sociale à la stratégie d'une entreprise (fusion, changement de dirigeants, restructuration, etc.…).
- L'audit de conformité de l'entreprise à des normes.

La démarche de l'auditeur social commence par la définition du cadre de la mission, puis l'enquête préliminaire, la préparation du programme de travail détaillé et la réalisation des travaux de la rédaction du rapport d'audit. Elle suppose par ailleurs l'application de principes spécifiques dans la conduite de la mission.

3-4-2-Méthodologie d'audit social à minimiser la subjectivité de système d'évaluation:

La méthodologie de l'audit social prend en compte la spécificité du domaine étudié. La démarche de l'auditeur, elle s'achève par la remise d'un rapport d'audit qui contient un ensemble de recommandations fiables pour l'action corrective dans plusieurs politiques ressources humaines, et parmi celle on réduire la subjectivité du système d'évaluation**.**

Pour diminuer la subjectivité du système d'évaluation des performances du personnel dans l'entreprise, nous proposons à l'auditeur social de tester ou vérifier un ensemble d'éléments de base (la visée et l'objet de l'évaluation, la transparence du système d'évaluation,…) influençant sur la finalité et l'objectivité d'évaluation,

3-4-2-1- Concernant la visée et l'objet de l'évaluation:

L'objet d'évaluation indique sur quoi se porte l'évaluation ou à propos de quoi elle est formulée, mais la subjectivité de l'objet de l'évaluation ou son inadaptabilité face au personnel évalué peut également être préjudiciable. L'objet de l'évaluation qui ne répond pas aux attentes de la visée, cela peut représenter un risque de non atteinte de l'objectif de l'évaluation, alors que cette incohérence peut générer un risque d'inexploitation des résultats**.**

Pour sortir de ces inconvénients, l'auditeur social doit vérifier s'il y a:

- Une relation de convenance entre la visée (la finalité) et l'objet de l'évaluation;
- les acteurs sont compris de la finalité et l'objet de l'évaluation;
- Les acteurs sont sensibilisés à l'intérêt de la visée et de l'objet de l'évaluation de la performance;

- Les dirigeants de l'entreprise ne négligent pas la cohérence entre la visée et l'objet 'évaluation lors de la phase d'élaboration du système d'évaluation;

3-4-2-2- Concernant le choix de la méthode d'évaluation :

La méthode d'évaluation peut se définir comme un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un salarié avec des indices de mesure ou critère préalablement définis. Elle est aussi un aspect central de la gestion des ressources humaines, aspect dont l'importance n'a fait que croître dans les années récentes, parce que les notations professionnelles sont devenues un outil important du management (LEVY-LEBOYER, 2007, p.45).

Certain méthodes ont été développées, à partir des besoins spécifiques d'évaluation pour certaines catégories des salariés. Au cours des décennies, ces méthodes ont été revues et améliorées et de nombreuses autres méthodes ont été mises au point afin d'évaluer la performance du salarié dans l'espoir de mieux le gérer.

Nous pouvons dire qu'il n'y a pas une méthode d'évaluation optimale, lorsqu'en peut l'utiliser dans toutes les entreprises, mais une méthode d'évaluation qui peut tout à fait être admise dans une entreprise, peut être vu comme discriminatoire ou intrusive dans un autre contexte d'entreprise.

Nous pouvons constater que la méthode d'évaluation choisie par l'adoption des mauvais critères (ne correspond pas le contexte de l'entreprise) facilite à l'évaluateur d'évaluer ses collaborateurs d'une manière subjective,

3-4-2-3- Concernant la sensibilisation des évaluateurs:

Notre papier de recherche est joué essentiellement autour de cet homme qui s'appel l'évaluateur, et pour enrichir cet axe, et rendre l'évaluateur plus objectif dans son travail, l'auditeur social doit vérifier:

- Il doit tester la sensibilisation de l'évaluateur à l'intérêt de processus d'évaluation de la performance, et lui éveille sur les effets négatifs de la subjectivité;
- Il s'agit que l'évaluateur respect les règles de fonctionnement établies;
- L'auditeur social doit vérifier à ce que l'évaluateur a des outils et des notions de références afin d'évaluer ces collaborateurs à leur juste valeur;
- Vérifier à ce que l'entreprise fait des formations pour ses évaluateurs sur la maitrise du processus d'évaluation et sa mis en place d'une manière objective.

3-4-2-4- Concernant la transparence du système d'évaluation:

D'après Jean-Pascal LAPRA (1997, p. 96), le principe de transparence qui régit le système et qui a été préconisé plus haut suppose la plus grande sincérité sur les raisons qui ont provoqué la démarche, les conditions de sa mise en œuvre, les critères. L'information doit toucher tous les acteurs du changement: la hiérarchie, les employés, mais aussi leur représentants légaux.

Pour réaliser un système d'évaluation transparent, l'auditeur social doit affermir les éléments suivants:

- Vérifier à ce que l'évalué est informé sur le système d'évaluation élaboré, la procédure retenue, son contenue et sa mise en action;
- Vérifier à ce que l'évaluation des employés est organisée selon un timing précis;
- Vérifier à ce que le processus d'évaluation est formalisé dans un document officiel;
- Vérifier à ce que l'évalué a le droit de recours en cas de désaccord.

3-4-2-5 la justice à l'égard de l'évaluation du personnel

La métaphore de la justice est très pertinente pour analyser le processus d'évaluation de la performance comme elle distingue les objectifs de précision des objectifs équité(Sylvie Saint-onge et Victor haines, 2007, p 171).

La métaphore de la justice se concentre également sur l'analyse des comportements des usagers (les superviseurs, les subordonnes, la direction et les autres employés) dont les intérêts sont divergents. En effet, la métaphore de la justice postule que des intérêts divergents sont inévitables entre les usagers et qu'il est nécessaire d'appliquer des procédures appropriées pour gérer convenablement ces conflits.

En définit le concept de justice en trois principales dimensions; la justice distributive, la justice du processus et la justice interactionnelle.

3-4-2-5-1- la justice distributive:

La justice distributive s'intéresse au caractère équitable des relations découlant des prises de décisions (le quoi et le combien). Les individus comparent le ratio d leur rétribution et de leur contribution à celui d'autres individus appelés référents. La perception de justice face aux résultats d'une prise de décision peut varier d'un individu à un autre, selon les référents avec lesquels il se compare.

3-4-2-5-2- La justice du processus:

La justice du processus réfère aux perceptions d'équité à l'égard des procédures et des politiques d'évaluation de la performance (le comment) qui ultimement influenceront la nature des résultats d'évaluation.

3-4-2-5-3- la justice interpersonnelle(ou interactionnelle):

Souvent traitée comme faisant une composante de la justice du processus, réfère à la mise en valeur du respect et de la dignité dans les relations interpersonnelles et comprend deux aspects, le premier doit être traité de façon juste et deuxième aspect on recevoir des explications sur les décisions qui sont prises.

3-4-2-5-4-L'action de l'auditeur social pour assurer la justice à l'égard de l'évaluation:

Dans ce cadre, l'auditeur social dans un grand défis à explorer les diverses dimensions du processus d'évaluation de la performance qui sont influencées les perceptions de justice à l'égard de l'évaluation, et pour cela, l'auditeur social mis l'accent sur les points suivants :Viser l'équité, la dignité humaine et la valorisations des personnes, aussi en sus de la crédibilité et de la précision des évaluation de la performance.

- Diagnostiquer les incidences influençant sur la qualité de la relation supérieur/subordonné (la perception de justice interpersonnelle,…).
- Contrôler la perfection de l'évaluation de la performance, lorsque l'évaluation d'un trop grand nombre de personnel sur une courte période; si l'évaluation est trop vaste, la fatigue s'installe, et l'aptitude à déceler les différences de rendement diminue d'autant.
- Testez l'étendue du respect des lois et la législation en matière de droits de l'homme l'égard de l'évaluation, surtout sur la situation des femmes, car c'est le dossier le plus connu et aux luttes qu'elles ont entreprises afin d'obtenir l'égalité avec les hommes,…

3-4-2-6- La fiabilité et la validité des résultats d'évaluation:

La fiabilité est l'exactitude des décisions prises en fonction d'une norme. Si une évaluation rend compte des résultats en termes de réussite/échec ou de Niveaux A2 +/B1/B1 +, quelle est l'exactitude de ces décisions? Cette exactitude dépendra de la validité pour le contexte d'une norme donnée (par exemple Niveau B1). Elle dépendra également de la validité des critères utilisés pour prendre les décisions ainsi que de celle des procédures selon lesquelles on les met en œuvre.

La validité est le degré d'adéquation entre ce que l'on déclare faire (évaluer telle ou telle dimension) et ce que l'on fait réellement, entre ce que l'outil mesure et ce qu'il prétend mesurer (LAVEAULT, D.et GRÉGOIRE, J, 2002).

La validité porte sur les conclusions que nous pouvons tirer à partir de résultats d'une mesure, des questions comme «Est-ce que le test mesure ce que cherchons à évaluer?» ou «À quel point les résultats d'une mesure correspondent-ils à la véritable nature du phénomène à l'étude?»

Conclusion:

Dans cet article, nous avons essayé à étudié la pratique de l'audit social sur le système d'évaluation de la performance pour l'objet à minimiser la subjectivité de l'évaluation. Et pour arriver à cet objet, l'auditeur social est concentré sur plusieurs aspects, au début, il cherche de trouver une relation de convenance entre la visée et l'objet de l'évaluation, et de choisir une méthode d'évaluation objective et équitable sur la base des critères représentent le contexte de l'entreprise. Il s'agit d'assurer aussi un système d'évaluation transparent, ainsi que la sensibilisation d'évaluateur et lui éveille sur les résultats de la subjectivité à l'égard de l'évaluation par un ensemble des instruments tels que la formation des évaluateurs. On assure aussi la justice à l'égard de l'évaluation par l'exploration différente aspects d'équité, et enfin, l'auditeur teste la fiabilité et la validité des résultats d'évaluation pour aider les dirigeants de l'entreprise à prendre la meilleure décision corrective.

Bibliographie

- ALAO, (2009), " *Objectiver la subjectivité* ", ISO Management Systems.
- AGNES Bouletreau et autres, (1999), Concevoir, traduire et valider un questionnaire A propos d'un exemple, EUROQUEST, Institut National de Recherche et de Sécurité, Paris.

  http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1730/INRS_178.pdf?sequence=1
- Anders F. Fabian L. Ben K. (2012), "*Subjective Performance Evaluations and Employee Careers*", IZA Discussion Paper Series No. 6373, http://ftp.iza.org/dp6373.pdf
- BOUHEZZA. M et OUASSAA. H, (2016) "*Les apports de l'audit d'évaluation de la performance du personnel à minimiser la subjectivité de l'évaluateur*", les actes de sofia2016, 18ème université de printemps de l'audit social Organisée par l'IAS et ESFAM Sofia (Bulgarie), le colloque est consacré pour, "Audit social et mutation(s) des organisations", les 5 & 6 mai 2016.
- CAMPOY E. et al. (2008), *Gestion des Ressources Humaines*, édition PEARSON, Paris.
- CANDEAU Pierre. (2002*). Audit social: méthodes et techniques pour un management efficace*, Paris, Vuibert.
- *Cadre européen commun de référence pour les langues*, (2000), conseil de l'Europe, division des politiques linguistiques, Strasbourg.
- CARDINET, Jean. & TOURNEUR, Yvan. (1985). Assurer la mesure, Berne –Francfort-s. Main. - New York, éd Peter Lang. (Collection Exploration de 366 pages, cours et contribution pour les sciences de l'éducation). http://www.fmgerard.be/textes/ValidComp.pdf
- *Cours des comptes européenne*, Manuel d'audit de la performance 2015.
- DE KETELE, Jean Marie, et GERARD, François Marie. (2005), "*La validation des épreuves d'évaluation selon l'approche par les compétences*", Mesure et Evaluation en Education,

  http://www.bief.be/index.php?Enseignement/publications/la_validation_des_epreuves_devaluation_selon_lapproche&s=3&rs=17&uid=99&lg=fr
- FALISSARD, Buno. (2012), "La mesure de la subjectivité", communication présentée en 19ème Journées: La douleur de l'enfant. Quelles réponses?, UNESCO, paris. 5/12 – 7/12/2012
- FELDMAN Jacqueline. (2002), " *Objectivité et subjectivité en science. Quelques aperçus*", *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XL, N°124.

˜ GERARD, François-Marie, (2002), "*L'indispensable subjectivité de l'évaluation*", *Antipodes*, n° 156, avril 2002, 26-34, également accessible sur http://www.bief.be/enseignement/publication/SubjEval.html

˜ IGALENS Jacques. PERETTI, Jean-Marie. (2008). *Audit social*, éditions d'Organisation, Paris.

˜ KHELASSI Réda, (2014). *Audit social, Audit GRH*, éditions Houma, Alger.

˜ LAVEAULT, Dany.et GRÉGOIRE, Jacques. (. 2002).Introduction aux théories des tests en psychologie et en sciences de l'éducation, De Boeck Université, Bruxelles.

˜ *Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères*, Guide d'audit social, Projet de Gouvernance Locale au Maroc, 2007.

˜ MONIER Roger. (1986), *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*, les éditions d'Organisation, Paris.

˜ PERETTI J.M. (2005), *Dictionnaire des Ressources humaines*, 6ème éd, édition VUIBERT, Paris.

˜ PERETTI J.M. (1994), *Ressources humaines et gestion du personnel*, édition VUIBERT, Paris.

˜ LAPRA Jean-Pascal. (1997). *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*, édition DUNOD, Paris.

˜ RAYMOND Vatier. (2002). *Les règles de l'audit social, Enseignement et gestion*, FNEGE.

˜ REHAYEN Gerard-Philippe. (2008), *Supervision et direction des ressources humaines* ,4ème éd., édition Gaëtan, Québec.

˜ http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/subjectif_subjective/75038

˜ Rynes, S. L., Gerhart, B. et Parks, L. (2005), "*Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance*", *Annual Review of Psychology, 56*, 571-600.

˜ SEKIOU L. et al. (1995), *Ressources Humaines*, les éditions 4LINC, Québec.

˜ SEKIOU L. et al. (1986), *La gestion du personnel*, édition d'Organisation, Paris.

˜ SEKIOU L. et al. (2009), *Gestion des Ressources Humaines*, 2ème éd, édition De Boeck, Bruxelles.

˜ SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, *Gestion des performances au travail*, 1ère Edition, Edition De Boeck, Bruxelles 2007.

˜ ZAMBO, Benoît NDI. (2001), "*Evaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique*", Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique Cotonou le 28/05-01/06/2001.

- حسن إبراهيم بلـــوط، "*إدارة الموارد البشرية*، من المنظور الإستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبـــنان 2002.

- نور الدين شنوفي، " تفعيل *نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية*"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 2005.

- سكاك مراد،"دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر 2011

CONTRIBUTION A L'ETUDE DES PROFILS ET NOUVEAUX ROLES LIES AUX MANAGERS

Zoubida BENHAFESSA, Doctorante, Labo PERMANAN, HEC
Mahdi MATIB, Doctorant, ENSM
Nesrine BOUCHA, Maitre de Conférences, HEC

Résumé: La dynamique du changement de l'environnement et de la conduite des hommes et des affaires impose de plus en plus le renouvellement du travail du manager sur le terrain de l'entreprise. Ce dernier n'est plus considéré comme le gestionnaire classique mais un acteur, animateur, manager, communicateur et coach dont le rôle ne cesse de prendre de l'ampleur dans l'entreprise de nos jours.

Le manager algérien est au cœur de latransition. Le passage du gestionnaire classique au manager moderne ne s'est pas encore concrétisé, cependant les efforts fournis et le recours aux exigences du management universel pourraient constituer une ébauche au développement des rôles et profils des managers d'aujourd'hui.

Mots clés: Gestionnaire, manager, leader, coach, rôles, profils.

Introduction:

Dans une aire où une performance globale s'impose, le manager se voit devoir s'attribuer de nouveaux rôles techniques, stratégiques et surtout relationnels. Ce dernier ne peut mener sa mission à terme que s'il réussit à gérer et mener efficacement une approche managériale, intégrée et transversale.

Le manager dans sa portée universelle et mondialisée occupe une place prépondérante dans le processus d'animation du projet de l'entreprise. Il devient désormais le centre nerveux permettant à l'entreprise la production du sens, de la cohérence, de la diversité, de la rigueur, de la souplesse et de la recherche de l'harmonie.

Plusieurs études se sont penchées sur les rôles attribués aux managers, aux quatre coins de la planète, ainsi que les profils qui en découlent.

Le présent article a pour objet de définir et d'analyser le contenu des concepts liés au profil du manager, voire son parcours en rapport avec les nouveaux rôles attendus dans l'exercice de ses missions.

L'intérêt de ce même article, qui constitue une ébauche conceptuelle sur le travail et rôles des managers de l'entreprise d'aujourd'hui, s'articule autour des éléments de réflexion suivants:

- Les profils des managers selon les courants de la pensée managériale
- Les profils des managers algériens au sein des entreprises des secteurs public et privé
- Les nouveaux rôles assignés au manager

- **Les profils des managers selon les courants de la pensée managériale:**

De tous temps, la principale quête de l'homme consiste en la recherche et l'organisation, de façon individuelle ou collective, du travail lui permettant de vivre et subvenir à ses besoins (Abraham MASLOW, 1954).

La tendance commerciale et productive était orientée dans un premier temps (16ème et 17ème siècle) vers l'intégration des activités dans la vie familiale des artisans et marchands. Les métiers et les méthodes de travail, à cette époque, furent transmis par les compagnons, maitres et propriétaires (Michèle CASANOVA &Georges NURDIN,2012).

Le 18ème et 19ème siècle (Frederick Taylor, 1911 & Henry Fayol, 1916)sont marqués par l'intrusion de la fabrique, la manufacture mais également, l'industrie qui a connu un fort essor représentant une ère industrielle à laquelle les modes d'organisation devaient s'adapter, avant de voir naitre au siècle suivant une nouvelle discipline et baptiser le 20ème siècle comme celui du Management (Robert T.Kyosaki, 2013).

La gestion de l'entreprise est l'une des problématiques les plus traitées dans le domaine pluridisciplinaire. Plusieurs courants de pensée se sont penchés sur la question en y faisant ressortir différentes théories. Parmi les principaux critères utilisés par les auteurs et théoriciens, celui relatif au rôle du manager ainsi quela conduite à tenir avec ses collaborateurs.Plusieurs profils de managers en ressortent, reflétant les typologies des pensées et orientations des diverses écoles, à savoir:

- **Le gestionnaire:**

Les premiers courants de pensée (Jea-Michel Plane, 2017) stipulaient qu'un manager avait pour mission de gérer des hommes, de l'argent et la situation, avec le souci permanent de l'intérêt général.

Les notions d'anticipation, d'expérimentation et d'évaluation ne sont pas à l'ordre du travail quotidien du gestionnaire qui se contente d'agir en bon père de famille strict, sans stratégie prédéfinie ni vision à long terme. Il

ordonne, contrôle et sanctionne, tout en ayant une vision mécaniste de la gestion de l'entreprise, où l'homme n'est qu'une simple pièce de rouage de l'organisation.

Le one best way (Frederick W. Taylor, 1911) est l'une des principales lignes de mire dans la gestion d'entreprise. Le gestionnaire se focalise sur la meilleure et unique façon selon laquellel'entreprise doit fonctionner et à laquelle les collaborateurs doivent s'y plier. L'entreprise, n'étant nullement perçue comme une communauté humaine, est mise au service d'une conception figée dont les outils normatifs fixés sont considérés comme étant le guide légitime du gestionnaire.

Parmi les rôles associés au dirigeant, l'administration et la systématisation de son travail, allant de la prévision jusqu'au contrôle et en passant par la prise de décision.

Cette pensée introduite et défendue par Henry Fayol (1949) constitue le fondement du management enseigné et pratiqué au sein de l'entreprise.

Le gestionnaire est également reconnu pour la rationalisation de son travail, en faisant appel à la mise en place d'une organisation bureaucratique (Max Weber, 1921), une procédure favorisant la formalisation ainsi que la traçabilité, mais demeurant toutefois un élément qui alourdit le fonctionnement de l'organisation.

Cette systématisation a été l'œuvre aussi bien de dirigeants eux-mêmes, qui ont essayé de réfléchir sur leur activité, que de chercheurs et d'universitaires qui ont tenté de transformer cette activité en une théorie intégrée, jusqu'à nous donner une branche récente que plusieurs auteurs n'hésitent pas à qualifier de «gestion scientifique».

Le gestionnaire classique est souvent associé aux styles de management suivants:

- Le style directif:

Décideur et preneur de risques, le manager directif a pour principal objectif la recherche de performance, tâchant de défendre les intérêts de l'entreprise même au détriment de ses collaborateurs, par lesquels il n'est que très peu influencé.

- Le style technocrate:

Le manager technocrate est centré sur les résultats et l'atteinte des objectifs fixés, il assure son pouvoir par la compétence technique et entretient la compétition pour la compétitivité. Il tranche en permanence cherchant le coupable sans se préoccuper des conséquences humaines. Estimant que les membres de son équipe sont passifs, il centralise les décisions à son niveau.

- Le style bureaucrate:

Le manager bureaucrate est un gestionnaire isolé de son équipe. Il a tellement de procédures à suivre qu'il remplace le contact par des notes et confond activité et résultats. Il est contre le changement, ne prend pas de risque et étouffe les conflits.

Le management traditionnel, classique ou encore ce que nous appelons orthodoxe est caractérisé par des dirigeants autoritaires qualifiés de gestionnaires, avec des employés passifs, dans une entreprise machiniste où le seul but est la maximisation du profit.

Le développement des rôles du gestionnaire s'est élaboré à partir d'une série d'évolutions par lesquellesil est passé pour devenir le manager d'aujourd'hui et même un manager d'avenir.

- **Le manager:**

Le passage du gestionnaire au manager a été perçu comme un progrès auquel les chercheurs et praticiens (Vincent de GaulJac, 2006) ne pouvaient pas rester indifférents et qu'ils considéraient comme une véritable révolution.

La différence entre les rôles assignés aux deux parties a fait que l'on y distingue deux profils différents, avec une notion évolutive du gestionnaire vers celle du manager.

Ce qui sépare l'un de l'autre (Marcus Buckingham, Curt Coffman, 1999) consiste dans le fait que le gestionnaire se contente de gérer de façon paternaliste alors que le manager anticipe, expérimente et, surtout, évalue. Grâce aux progrès, le manager compétent dispose de nombreux outils, études, agences et peut s'engager fièrement dans une démarche qualité, apprenant ainsi à mieux faire pour pas plus cher, et c'est ainsi, que la qualité des produits et services rendus à la population s'est globalement améliorée.

Pour que son entreprise soit compétitive, le manager ne se fie pas uniquement au raffinement de ses modes de production qui peut rapidement devenir obsolète, ni à la gestion quotidienne via un système fermé qui ne se projette pas à long terme. Il est de plus en plus à l'écoute de son environnement interne et externe, car ce ne sont plus seulement des produits qui sont commercialisés, mais bien des idées, des services et des processus quien génèrent d'autres.

Le manager est reconnu pour son style organisateur, il fonctionne dans la clarté en déterminant les fonctions de chacun. Il organise le travail, planifie l'activité et la suit par tableaux de bord. Il instaure des relations basées sur le respect mutuel et prend du recul.

La manager peut également être utopiste, faisant de la modernité son principal objectif. Il œuvre à réaliser l'impossible tout en risquant de ne pas concrétiser ses stratégies. C'est ce qui vaut à ses équipes une forte pression négative, sans que le manager en question ne s'en aperçoive.

Le manager agit ainsi conjointement sur les plans stratégiques et opérationnels. Il assure également un rôle décisionnel et tâche d'éviter les pièges, tout en étant au cœur de la gestion de l'information. Il assure son rôle interpersonnel envers ses collaborateurs, ce qui nous renvoie vers un troisième profil qu'est le manager leader.

- **Le manager leader:**

Manager, c'est savoir planifier, décider, motiver et développer des talents. Devenir un leader peut être une capacité naturelle ou l'aboutissement d'une transformation. Le leadership est alors ainsi un concept clé de la gestion.

Le gestionnaire administreune ou plusieurs fonctions de l'entreprise. Il maximise l'efficience du système en veillant au bon déroulement des opérations. Son autorité provient directement de l'organisation qui oblige la subordination des membres d'une équipe à l'accomplissement d'une mission spécifique. Le gestionnaire s'assure que les employés font les tâches qui leur sont attribués et qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés, tout en respectant les politiques de l'organisation.

L'essence du leadership est la faculté d'influencer positivement les autres. C'est à l'école des relations humaines (Mayo 1940, Maslow 1954) que l'on doit le premier intérêt consacré aux ressources humaines, suite auquel la notion de leadership a été abordée et approfondie.

Un leader reçoit son autorité d'un groupe d'individus qui choisissent librement d'être en relation avec lui afin d'accomplir une mission spécifique. Le leader peut provenir de tous les échelons de l'organisation car son pouvoir n'est pas nécessairement associé à son titre mais à celui d'avoir une vision (souvent transformatrice) qu'il communique et partage, en inspirant et en motivant son entourage.

Alors que le travail du gestionnaire est de bien faire les choses, le leader se questionne afin de faire les bonnes choses (Bennis, 1989). Le gestionnaire systématise la gestion d'une organisation alors que le leader utilise son influence afin de penser et d'inspirer l'organisation.

Différents styles de management (Ken Blanchard & Paul Hersey, 1996) sont associés au manager leader dont:

- Le style persuasif:

Le manager persuasif s'appuie sur le groupe qu'il tâche de convaincre et rallier à sa vision pour atteindre les objectifs. Il œuvre à accroitre les compétences et à stimuler ses collaborateurs, auxquels il définit les objectifs à atteindre et dont il mobilise les potentiels, tout en reconnaissant le droit à l'erreur. Il développe l'autonomie, écoute, tient compte des remarques, prend des décisions mais reste peu influençable.

- Le style associatif:

Le manager de ce style fonctionne par la communication. Proche du terrain, il sait développer l'indépendance et les compétences, donner des responsabilités et établir un esprit d'équipe. Ilfait remonter l'information et associe l'équipe à ses décisions, tout en tenant compte de leurs avis, avec une prise en considération de leurs intérêts.

- Le style paternaliste:

Le manager gère son équipe telle une famille. Il n'accepte pas les conflits et nie les désaccords. Il manque de fermeté et n'annonce que les bons résultats, nécessitant un besoin permanent d'être animé de ses collaborateurs.

Comme synthèse à ce qui a été abordé, nous pouvons constater que le manager leader met son équipe au cœur de sa stratégie, il les écoute tout en les associant aux différentes phases du travail au quotidien, leur permettant ainsi de bénéficier d'autonomie, de confiance mais également de développer leurs compétences à travers un accompagnement continu.

- **Le manager coach:**

Le dernier passage de notre série concerne le leader «coach» qui cherche à renforcer les capacités de ses collaborateurs. Enclin au dialogue constructif, bienveillant mais exigeant, le leader « Coach » investit sur ses équipes à long terme. Il maîtrise l'écoute active et l'art du feedback, il sait aussi bien soutenir que responsabiliser.

Le leader coach est un leader qui investit sur les personnes, il est prêt à leur consacrer du temps. Il s'intéresse à leurs objectifs personnels, à leurs aspirations et à ce qui les motive, son but est de relier ces objectifs à ceux de l'entreprise. Il va chercher à déceler leurs points d'amélioration et mettre en évidence leurs talents. Il crée ainsi une relation personnelle «one to one», unique.

Le leader coach fait souvent face à quatre principaux freins: le temps, le goût des autres, les attentes d'un chef ou encore les limites de l'exercice. Il

n'y succombe cependant pas et œuvre à assurer son coaching via diverses façons dont des formations en management de proximité, très en vogue et demandées dans les entreprises.

Manager une équipe consiste dans un premier temps à gérer des hommes en fonction des missions particulières de chacun et dans un environnement changeant.

Le style de management dépend de plusieurs critères dont le contexte spécifique, la personnalité, la fonction et le style du manager ainsi que celui de ses collaborateurs.

Le degré d'autonomie est également un critère important qu'il faut laisser à chacun et qui varie selon les compétences et la motivation des individus.

- **Les profils des managers algériens au sein des entreprises des secteurs public et privé:**

La nouvelle génération des entreprises connait une accélération dans la mise en valeur des pratiques du management et de la conduite des hommes.

Le management d'entreprise qui connait aujourd'hui des transformations, dont celles liées au travail des managers sur le terrain dans toutes ses dimensions; s'explique par la profondeur même de ce sujet et notamment la réalité de l'entreprise algérienne devant les impératifs de l'accélération des changements que connait l'économie mondiale en général et les efforts que déploie l'Algérie en matière de transition vers l'économie de marché.

Plusieurs études se sont penchées sur les rôles et profils des managers à travers le monde. Cependant, le terrain de l'entreprise algérienne demeure quasiment vierge dans ce sens.

Notre contribution*consiste à étudier un phénomène déterminant qui porte essentiellement sur le noyau dur du développement de l'entreprise à savoir, le travail du manager car ce dernier constitue l'étoile de l'entreprise voir même le déclencheur de la création de ses richesses.

Pour ce faire, nous avons réalisé des entrevues à travers un guide d'entretien adressé à une cinquantaine de gestionnaires d'une douzaine d'entreprises publiques et privées algériennes, et après l'analyse des réponses obtenues, nous constatons que l'entreprise algérienne, malgré les efforts qu'elle déploie tant dans le secteur public que privé, demeure encore dominée par une logique de gestion administrative et classique. Elle se trouve confrontée à des paradoxes d'un côté et des enjeux stratégiques de l'autre, à la montée en puissance de la mondialisation et du management d'entreprise, ce qui ne facilite guère la conduite de son changement et de sa mise à niveau sur les différents plans.

Aujourd'hui, l'entreprise est encadrée par des gestionnaires et non pas par de vrais managers dans le sens universel. Cette situation s'explique, à notre sens, par l'existence d'interfaces, de contradictions et de l'instabilité que caractérisent notamment les domaines liés au juridique. Il est à noter ainsi que le rôle de l'Etat et l'environnement général ont aussi alourdi la dynamique et l'accélération de l'entreprise.

S'agissant du privé plus particulièrement, nous avons retenu que les managers sont beaucoup plus autonomes, ce qui leur permet de prendre plus d'initiatives que ce soit dans le domaine stratégique ou encore envers leurs ressources humaines. La majorité d'entre eux se distingue par un sens entrepreneurial et des bases théoriques, dans le domaine du management, qui les rendent plus attentifs à l'environnement et réactifs face aux problèmes survenus au quotidien. Cependant, ces managers demeurent encore stagnés faute de ressources souvent incompétentes et un système juridique instable et inadapté à la réalité du terrain.

Dans une aire de mondialisation, le manager a pour principal objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise au sein d'un environnement globalisé, de plus en plus mondial et volatil. Il serait alors indispensable, voire primordial, d'accentuer ses efforts sur la mise à niveau de nos entreprises, tout en leur facilitant les procédures dans la réalisation de leur travail au quotidien, afin que les managers puissent se concentrer sur leurs principaux rôles et développer un management universel, répondant aux exigences actuelles et futures.

- **Les nouveaux rôles assignés au manager:**

Le monde de l'entreprise est en perpétuelle mutation. Les nouvelles innovations technologiques, la montée en puissance de nouveaux consommateurs ou les évolutions démographiques font que la vérité d'un jour n'est pas celle du lendemain.

Les époques changent et les managers aussi. Confronté à un environnement qui se modifie, le manager doit faire preuve d'une formidable capacité d'adaptation, alors que lui-même évolue et ne désire pas toujours les mêmes choses. Compétences techniques, envies personnelles ou qualités relationnelles, il devient alors nécessaire de découvrir les différentes facettes des chefs d'équipe de demain.

Le manager de demain sera beaucoup moins attaché à l'entreprise et à ses valeurs (Lethielleux Laetitia, 2011), des valeurs, qui sont d'ailleurs, de plus en plus difficiles à différencier tant que les entreprises ont tendance à adopter le même discours.

La proximité est l'un des maîtres mots du manager moderne. Les chefs concentrés sur le seul aspect technique ou qui préfèrent garder leurs distances avec leurs équipes n'ont plus la côte. L'actualité de ces dernières années nous l'a montré, au sein d'un climat social considérablement dégradé, le manager doit apprendre à canaliser la pression établie par sa hiérarchie pour la distiller de manière moins directe à ses équipes.

Il est amené, de plus en plus, à valoriser ses ressources humaines et leur prêter une oreille attentive. Pour concilier les exigences de rentabilité de sa hiérarchie et le bien-être de ses équipes, Il devra faire appel à l'intelligence émotionnelle afin de comprendre les dits mais surtout les non-dits de ses collaborateurs et répondre ainsi à leurs inquiétudes et leurs attentes. C'est grâce à son empathie qu'il pourra les protéger et jouer pleinement son rôle de manager.

L'aptitude à gérer la diversité et à appliquer un management interculturel constitue l'une des compétences clés du management de demain. Si cette diversité d'âge, de sexe, d'origine ethnique ou de religion fait la richesse d'une entreprise, elle en fait aussi sa complexité. Tout manager devra savoir jongler entre les préoccupations de chacun et satisfaire les exigences du plus grand nombre. Un véritable défi pour des profils jusque-là habitués à travailler avec leurs semblables.

Opérant dans un environnement toujours plus compétitif, le manager doit témoigner de beaucoup de patience pour pouvoir jongler entre les états d'âmes de ses collaborateurs et la pression que lui mettra sa hiérarchie.

La seule compétence technique ne suffit pas pour devenir un bon manager. Que ce soit dans une période de rush ou lorsqu'il doit insuffler et piloter un changement à son équipe, le stress représente une partie intégrante du quotidien du manager qu'il doit gérer pour assurer son rôle de leader.

Nous constatons ainsi que le gestionnaire, qualifié de chef d'orchestre axé sur la rationalité, est passé au leader situationnel qui connait ses rôles et les exerce adéquatement à la situation et qui se voit développer la notion de «coaching» misant sur une équipe gagnante à long terme.

On constate en réfléchissant sur la problématique des profils ou des modes de comportement des dirigeants qui ont réussi à créer des entreprises de classe mondiale, que leur principale priorité consiste en l'intérêt porté aux ressources humaines.

Les actions de ces grands managers sont susceptibles d'inspirer, quelque peu et en fonction de la marge de manœuvre permise, beaucoup de nos gestionnaires publiques et privés. Leurs actes les plus remarquables ne se situent guère au niveau des fonctions financières, marketing ou production, mais se localisent surtout dans le domaine des ressources humaines.

Conclusion:

L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier car le travail du gestionnaire devient de plus en plus complexe voire intense. Les changements s'imposent sur les différents plans et l'organisation devient désormais un espace de communication, de production de feedback, de conduite de changement et ce, grâce aux nouveaux rôles des managers qui ne cessent de déployer des efforts dans la conduite de leurs ressources humaines et de la création de la richesse de l'entreprise.

Nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que la problématique régissant le travail du manager et le passage ou la transition du gestionnaire classique au manager moderne demeure cruciale mais ne s'est pas réellement concrétisée sur le terrain.

L'une des premières leçons que l'on tire des pratiques managériales, est de privilégier le qualitatif, la seconde est relative à la responsabilisation des personnes.

Le centre nerveux permettant la conduite des hommes et de l'organisation réside dans la qualité des managers et acteurs de l'entreprise.

Les managers ne sont plus les gestionnaires d'hier mais davantage des communicateurs, animateurs et catalyseurs des énergies des ressources humaines.

Le contenu de ce papier scientifique nous a permis de définir et d'analyser le profil des managers selon les courants de la pensée managériale, de les situer dans la réalité de l'entreprise algérienne, en rapport avec les nouveaux rôles qui leurs sont assignés devant les impératifs et nouveaux défis qu'impose l'environnement en permanence.

La réussite ou l'échec du projet de l'entreprise est liée étroitement à la perception des managers et de leurs visions en matière de conduite des hommes et des affaires.

L'entreprise dans ce sens n'est plus identifiée uniquement comme un espace de production de biens et de services mais comme un espace d'apprentissage continu, une terre d'interaction et un espace de production du sens, des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Références bibliographiques

- Aktouf Omar, *Le management entre tradition et renouvellement 4ème édition,* Ed Gaetan Morin, Montréal, 2006.
- Belet Daniel, *Comment construire l'entreprise apprenante*, L'expansion Management Review, Décembre 2000.
- Bennis Warren, On becoming a leader, Twentieth Anniversary Edition, New-York, 1989.
- BENTAHAR Mohamed, Management composants et processus, Ed Publibook, Paris, 2004.
- BLANCHARD Ken et HERSEY Paul, "Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership", Training & Development Jan1996, Vol 50, n°1.
- Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Manager contre vents et marrées: Développer les talents dans l'entreprise,* Edition PEARSON, New-York, 1999.
- Casanova Michèle, Nurdin Georges, *Evolution et perspectives du Management : De l'antiquité à la renaissance: à la recherche des leçons perdues,* Edition L'Harmattan, 2012.
- *CHALVIN Dominique, Autodiagnostic des dirigeants, Ed. Hommes et techniques, Paris, 1971.*
- Coffman Curt et Gonzales-Molina Gabriel, *Les 10 clés du management émotionnel : Mobilisez vos salariés et vos clients,* Edition Village Mondial, SL, 2003.
- Darbelet Michel, Izard Laurent, SCARAMUZZA Michel,*Management 5ème édition,* Ed. Berti, Alger, 2007.
- De Gauljac Vincent, *La part maudite du management: l'idéologie gestionnaire,* ERES, SL, 2006.
- Fayol Henry, Administration industrielle et générale, Edition P.Morin DUNOD, Paris, 1949.
- GAO Bin, *Le manager face aux défis de la mondialisation: La Chine, exemple d'application du management interculturel*, Edition Vuiber, SL, 2002.
- Gélinier Octav, *Convictions*, Editions d'Organisation, 2005.
- Imert Maurice et Bourad Valérie, *La communication managériale*, Edition DUNOD, France, 2015.

- Kanter Rosabet Moss, *Les habits neufs du manager*, Harvard l'Expansion / Printemps 1991.
- Krasensky Patrick et Zimmer Pierre, Portraits de dirigeants en pilotes du changement*, L'expansion Management Review, Mars 2006.*
- Kyosaki Robert T, *L'entreprise du 21ème siècle,* Edition Un Monde Différent, SL, 2013.
- Lethielleux Laëtitia, «Portrait-Robot du manager de demain», Le manager de demain,Ed. Lextenso, Reims, 06/06/2011.
- Lowell L.Bryan, *L'organisation du XXIème siècle*, L'Expansion Management Review n°119, 2005.
- Maslow Abraham, *Motivation and Personality* (1954, réédité 1970). Traduction française: Devenir le meilleur de soi-même: besoins fondamentaux, motivation et personnalité (Eyrolles, coll. "Éditions d'Organisation", 2008.
- Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien : Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997.
- Mintzberg Henry, *Une formation flexible nourrie de l'expérience*, L'expansion Management, Juin 2005.
- Plane Jean-Michel, *Théorie des Organisations 4ème édition,* DUNOD, 2013.
- Rogers Paul et Blenko Marcia, *L'organisation, clé de la performance*, L'expansion Management Review, n°121 Juin 2006.
- TAYLOR Frederick Winslow, *Principes of scientific management, Bethlehem*, 1911(rad. *Principes d'organisation scientifique*, Paris, 1927, ou La Direction scientifique des entreprises, Paris, 1967.
- Weber Max, *La domination légale à direction administrative bureaucratique*, Collection ETUDES, SL, 1921.

USING BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS TO IMPROVE OPERATIONAL EFFICIENCY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Mohamed Djerdjouri,School of Business Economics,
State University of New York – Plattsburgh, USA

Abstract: In this global economy .advances in information and communication technologies are happening at a very fast pace. As a result, the amount of data available is exponentially increasing. Also, the business environment is rapidly changing. For organizations to keep pace with all the changes and keep competitive, they need very timely and first rate quality business information and knowledge. To this end, organizations are turning to Business Intelligence and Analytics, a collection of decision support systems and technologies which, if properly implemented, enable the managers and the executives of the firm to make faster and better decisions. Moreover, Business intelligence systems go well beyond what is offered by the regular decision support systems and provide the ability to build and use predictive models and analyze large amounts of text data. In this paper, a brief overview of by Business Intelligence technologies along with benefits, challenges and future, is presented. This paper is intended as a short introduction to business Intelligence and Analytics systems. The main aim of the paper is to raise awareness of organizations in the developing world and in Africa in particular, about the benefits of these technologies and the crucial role they play in the survival of the firm in the complex and turbulent global market.

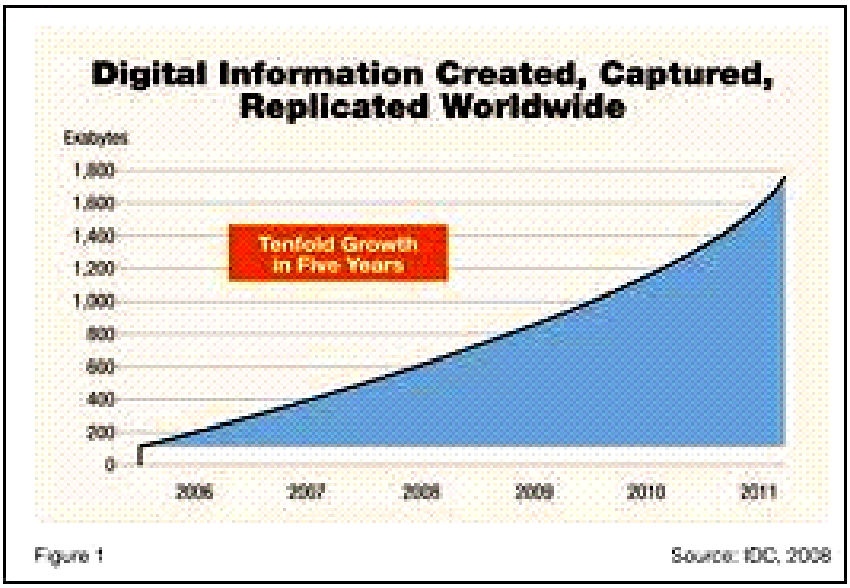
Keywords: Business Intelligence, Big Data, Data Mining, Operational Efficiency, Performance.

1- Introduction:

Second to its people, a company's most valuable asset is information. Information is a critical resource for any organization. In this rapidly changing global market, consumers are now demanding quicker more efficient service from businesses. To stay competitive, companies must meet

or exceed the expectations of consumers. Moreover, the world has witnessed an information explosion. Data is being generated at a very high pace, and more and more of this Data is unstructured, which makes its analysis challenging to say the least. Nowadays Data is seen as a new class of economic asset, just like currency or gold.

Figure 1. *The Information Explosion*



Source: IDC, 2008.

So to stay competitive and to improve its own performance, a company must make decisions, often promptly, based on timely and accurate information. To this end, many leading innovative companies are adopting and relying on Business Intelligence systems to stay ahead of trends and future events. Also, Business Intelligence expedites decision making. This, in turn helps companies to act quickly and correctly on information before competing businesses do. The result of all this is a competitively superior performance for the company which allows for an appropriate and timely response to customer problems and main concerns. The ultimate achievement is an improved customer experience. Business Intelligence (BI) refers to technologies, applications and approaches and practices for the collection, integration, analysis, and presentation of business information. BI helps managers gain insights into their own business as well as into the market in general, and it provides them with valuable facts and information that

improves the quality of their decisions. And Analytics on the other hand, is defined as the scientific process of transforming data into insight for making better decisions**.** A good BI system provides the decision maker with valuable information, at the appropriate time and in the right format.

The ability to mine and analyze big data gives organizations deeper and richer insights into business patterns and trends, helping drive operational efficiencies and competitive advantage in manufacturing, security, marketing, and IT.

BI systems merge data with different formats and from different sources and gather it into data warehouses or data marts. Then they use Analytics to process theses data to provide historical, current and predictive outlook of business operations and the market in which they operate. The information is usually presented through a dashboard or analytics interface. And BI software makes analysis and report-making much faster and more reliable. In her article, Loshin (2012) reported that BI is used to understand and improve performance and to cut costs and identify new business opportunities, this can include, among many other things:

- Analyzing customer behaviors, buying patterns and sales trends.
- Identifying opportunities to reduce costs
- Measuring, tracking and predicting sales and financial performance
- Budgeting and financial planning and forecasting
- Tracking the performance of marketing campaigns
- Optimizing processes and operational performance
- Improving delivery and supply chain effectiveness
- Web and e-commerce analytics
- Customer relationship management
- Risk analysis
- Strategic value driver analysis

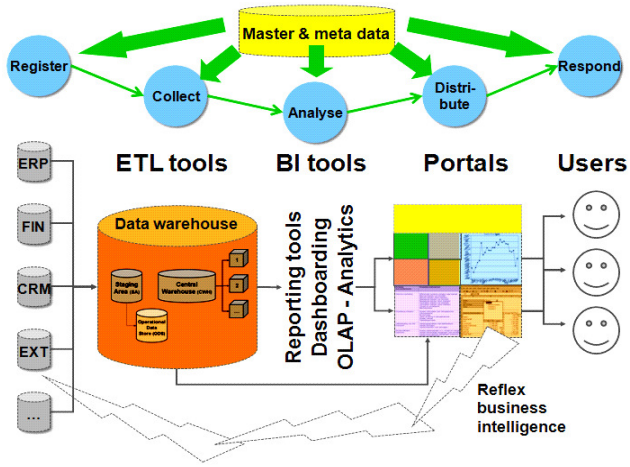
Jennifer Lonoff Schiff (2013), reports that CIO.com surveyed a sample of BI experts and IT executives about the benefits of investing in IB systems. The consensus among these experts is that BI improves the bottom line of businesses. And the fundamental reasons for that are that BI helps organizations: - Get fast answers to critical business questions; align business

activities with corporate strategy; empower employees; reduce time spent on data entry and manipulation; gain insights into customers; benchmark sales channel partners; identify areas for cost cutting; and boost productivity. Business Intelligence simplifies information discovery and analysis, making it possible for decision-makers at all levels of an organization to quickly and more easily access, understand, analyze, collaborate, and act on information, anytime and anywhere. BI helps move from just consuming information to developing deep contextual knowledge about that information. By tying strategy to metrics, organizations can gain competitive advantage by making better decisions faster, at all levels of the organization. Business Intelligence is the capability that transforms data into meaningful, actionable information. Business Intelligence software consolidates data from different sources and assembles it in "data warehouses" or "data marts" that eliminate distinctions in data formats. It then presents the results through a reporting, analytics or dashboard interface. BI software thus serves as a common platform for shared, company-wide insight. BI software makes analysis and report-making much faster and more reliable.

2- Technology and tools:

A typical architecture for supporting Business Intelligence within a firm is shown in figure 3 below. A business intelligence architecture is a framework for organizing the data, information management and technology components that are used to build business intelligence systems for reporting and data analytics. The underlying BI architecture plays an important role in business intelligence projects because it affects the development and implementation of timely decisions.

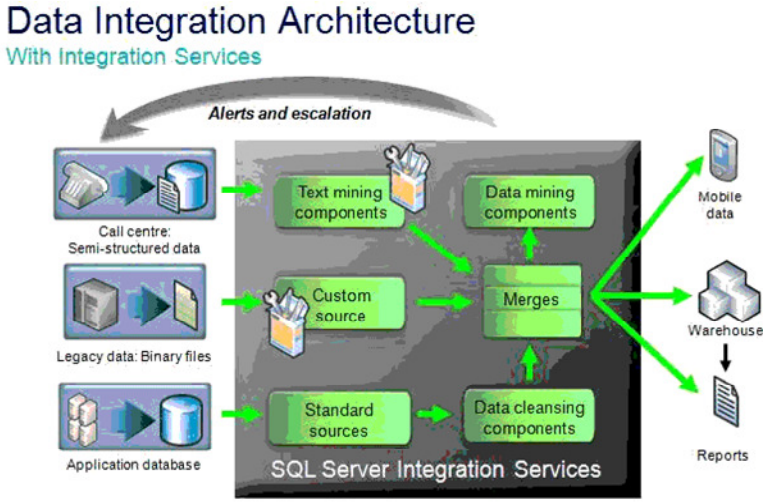
Figure 2. *Typical Business Intelligence (BI) architecture*



Source: https://www.passionned.com/business-intelligence/what-is-bi/

The data over which Business Intelligence tasks are performed are typically loaded into a repository called the data warehouse that is managed by one or multiple data warehouse servers. The data often comes from different sources, operational databases across departments within the firm, as well as external sources. The data have different formats and structures. Also, both structured and unstructured data may be used. All these data need to be standardized and integrated in preparation for Business Intelligence tasks. The technologies for preparing the data for BI are known as Extract-Transform-Load (ETL) tools. Also, a popular engine tool for storing and querying data warehouses is relational database management systems (RDBMS). Large data warehouses usually deploy parallel RDBMS engines so that SQL can queries can be executed over large volumes of data.

Figure 3. *Data Integration Architecture*



Source:https://spmarchitecture.com/etl-architecture/figure-architecture-etl-solution-integrationservices-91470/

The technology components, referred to as BI tools in figure 1 above, are used to present information to business users and enable them to analyze the data. This includes the BI tools (or BI software suite) to be used within an organization as well as the supporting IT infrastructure such as hardware, database software and networking devices. There are various types of BI applications that can be built into an architecture: - reporting, ad hoc query and data visualization tools, as well as online analytical processing (OLAP) software, dashboards, performance scorecards, data mining engines and web analytics, to name a few.

Reporting tools are an important way to present data and easily convey the results of analysis. BI users are increasingly business users who need quick, easy-to-understand displays of information. And report writers allow users to design and generate custom reports

Ad hoc query tool is an end-user tool that accepts an English-like or point-and- click request for data and constructs an ad hoc query to retrieve the desired result Visualization tools: help users create advanced graphical representations of data via simple user interfaces. This tool helps users uncover patterns, outliers and relevant facts

Online Analytical Processing (OLAP) tools enable users to analyze different dimensions of multidimensional data. The OLAP server understands how data is organized in the database and uses special functions for analyzing the data. Examples of analysis tools are time series and trend analysis.

Dashboards typically highlight key performance indicators (KPIs), which help managers focus on the metrics that are most important to them. Dashboards are often browser-based, making them easily accessible by anyone with permission

Performance scorecards attach a numerical weight to performance and map progress toward goals. Think of it as dashboards taken one step further. Scorecards are an effective way to keep tabs on key metrics.

Data mining tools allow users to analyze data from many different dimensions or angles, categorize it, and summarize the relationships identified. Technically, data mining is the process of finding correlations or patterns among dozens of fields in large relational databases

Web analytics tools enable users to understand how visitors to a company's website interact with the pages. They perform the measurement, collection, analysis and reporting of **web** data for purposes of understanding and optimizing web usage. They are also used for business and market research, and to assess and improve the effectiveness of a web site.

3- Benefits:

A well implemented business intelligence strategy can deliver real insight for an organization. BI systems help the organization make better decisions with greater speed and confidence; recognize and maximize the firm's strengths; shorten marketing efforts; improve customer relationships; align effort with the firm's strategy and improve revenues and profits.

Moreover, Business intelligence systems help firms quantify the value of relationships with suppliers and customers, and this gives them more leverage during negotiations. *Jennifer Lonoff Schiff (2013) reports that in a survey of executives of "500" companies, they revealed a variety of benefits these firms, the main ones include:* Eliminate guesswork**; g**et faster answers to your business questions; get key business metrics reports when and where you need them; get insight into customer behavior; identify cross-selling and up-selling opportunities; learn how to streamline operations; improve efficiency; learn what your true manufacturing costs are; manage inventory better and; see where your business has been, where it is now and where it is going. Without business intelligence, a firm runs the risk of making critical decision based on either insufficient or inaccurate information. Robert Eugene Miller (2013) reports also that executives believe that a well implemented business intelligence strategy helps firms in the following ways:

- Quickly identify and respond to business trends
- Empowered staff using timely, meaningful information and trend reports
- Easily create in-depth financial, operations, customer, and vendor reports
- Efficiently view, manipulate, analyze, and distribute reports using many familiar tools
- Extract up-to-the-minute high-level summaries, account groupings, or detail transactions
- Consolidate data from multiple companies, divisions, and databases
- Minimize manual and repetitive work

It is reported in the literature that a successful implementation and usage of Business Intelligence has shown excellent results in all sectors of the economy- healthcare, e-commerce, government, industry, etc. On average, companies have reported an ROI of $10.66 for every dollar spent on business intelligence/analytics.

4- Challenges:

According to the Garner Analytics firm research, 70% to 80% of corporate business intelligence projects fail. Firms encounter many challenges when developing and implementing Business Intelligence strategy. The two main ones are:

a-User resistance for adoption

Like for any new IT system, user resistance is one big barrier to Business Intelligence success. Users resist changing the way they do things unless their current methods are tedious and time-consuming. Also, many

firms make the mistake of believing that if they implement the system first, people will use it (build it and they will come cliché). The way around this pitfall is for the firm to involve all the stakeholders from the beginning o the project and throughout the implementation process. Users should define what they really need from a BI project. When the implementation ends, the majority of the users will already be familiar with the system and know how to use it. They also feel empowered when their suggestions are implemented. Thus to ensure success, the firm must high rates of user adoption

b-Poor data quality

Without the collection, storage and access to reliable data, a firm cannot get any valuable and accurate insights into their business and the business environment. Data is the most essential component of any Business Intelligence system. The main challenge here is for the firm to make sure the data stores and data warehouses are in good working order before they can begin extracting and acting on insights. The risk is that if, that is not done properly, critical and strategic decisions will be made based on unreliable information. The firm must establish and maintain an appropriate level of data quality to feed into the Business Intelligence system

c-Others challenges

The other challenges include breaking down departmental knowledge silos; integrating the BI tool with other operational, performance management and transactional systems; transforming the workplace from a culture of 'gut feel' to one of data-based decision-making; securing executive sponsorship and necessary financial backing

Finally, measuring the performance of Business Intelligence is a major challenge and can be problematic. The firm should develop and employ a set of key metrics to help evaluate performance and return on investment. In practice, many firms use metrics such as the time it takes to answer user queries, the depth and usability of the information obtained from the Business Intelligence tool and, the number and quality of decisions made as a result of insights generated via the BI tool.

5- Business and Government Applications:

A proper implementation of Business Intelligence technologies can reap many benefits for the firm. Excellent results have been reported across

all sectors of the economy: healthcare, government and industry. It is estimated that for each dollar spent in Business Intelligence technologies and Analytics technology, there is on average a ten dollars return on investment. In this section, a few successful implementations of Business Intelligence will be presented. The summaries below are "literally" taken from the articles in which the cases were published.

a-New York State Department of Taxation and Finance: Using Business Intelligence to improve tax revenues and citizen equity[1]

The New York State department of Taxation and Finance resolved to make its processes more data-driven. The Tax Audits department has a team of 1600 auditors. Research has shown that more than half of U.S. taxpayers are willing to take liberties with their taxes when they sense that the government lacks the information to catch them. The core of the deterrent is the incorporation of more data sources–combined with the use of predictive intelligence capabilities–to accurately identify potentially questionable returns.The main flaw with the current process ("pay and then chase") was that the problems were often detected only after refund checks had beensent and cashed. Also, the process was time consuming, drained valuable resource and was often fruitless.

The department wanted to change the process to catch and rectify such refunds before they were sent out.

The system: - The New York State Department of Taxation and Finance achieved this goal by developing a Business intelligence system called, Case Identification and Selection System (CISS). The system is not simply used to search for questionable returns patterns with historical data stored in the department's warehouse. The analytics are imbedded directly into the mainstream return process. The department uses predictive intelligence to determine dynamically when to process a refund request and when to set it aside for further analysis or to directly reject the refund. In a nutshell, the system compares each open case with profiles of past similar cases to recommend which cases should be pursued and through which means, with the goal of maximizing the overall amount of revenue collected. The results: - The results were outstanding. The New York State Taxation and Finance department reported the following critical results and benefits:

- $1.2 billion reduction in improper or questionable refunds paid from the State of New York's coffers, plus another $400 million reduction projected in 2011
- Dramatic reduction in the costs and inefficiencies associated with "pay and chase" policies
- $100 million increase in delinquent tax collections through the use of optimization algorithms
- Over a 350% increase in criminal tax fraud investigations due to greater interdepartmental collaboration on cases

b- Business Intelligence and Analytics in Politics: The Real story behind President OBAMA Election Victory[2]

Barack Obama's 2012 campaign for a second term employed more than 50 Business Intelligence/Analytics experts. The traditional political campaigns up to now spent large amounts of money focusing on trying to sway swing voters in swing states. The Obama campaign management hired a multi-disciplinary team of statisticians, predictive modelers, data-mining experts, mathematicians, software programmers and quantitative analysts. It eventually built an entire Business Intelligence/analytics department five times as large as that of its 2008 campaign.

What the Obama BI team realized is that presidential campaigns must focus even more narrowly than that. They applied predictive analytics (BI technology) that pinpoints truly persuadable voters. The BI team moved beyond simple poll analysis. Its true power came from in trying to influence the future rather that to speculate on it. Forecasting calculates an aggregate view for each US state, whereas predictive analytics (BI technology) delivers predictions for each individual voter. During the six months leading up to the election, the Obama team launched a full-scale and all-front campaign, leveraging Web, mobile, TV, call, social media and analytics to directly micro-target potential voters and donors with tailored messages. Instead of focusing on just "swing" voters (mostly independent voters who have not made up their minds and are persuadable to voteone way or another "swing able"); the Obama BI team realized that a "persuadable voter" (swingable) is a person who will be influenced to vote for the candidate by a call, a door knock, flyer, or TV ad?

The benefits: - The Obama BI team predicted a completely new thing. Beyond predicting which constituent was destined to vote, they also predicted

whether each individual voter would be persuaded by campaign contact. The best way to do persuasion is to predict it. Beyond identifying voters who will come out for Obama if contacted, the BI models had to distinguish those voters who would come out for Obama in any case as well as those who were at risk of being turned off by campaign contact and switching over to for vote for the opponent. The necessity was to learn to discriminate, voter by voter, whether contact would persuade. There were only four especially close states in the 2012 election. Only Florida, North Carolina, Ohio, and Virginia were decided by less than 5 percentage points. The smallest number in 30 years (Reagan vs. Mondale)

The results: - More voters were convinced to choose Obama, in comparison to traditional campaign targeting**.** Most people predicted the election to be very close, but in fact Obama won a decisive victory. Obama got 51.1 percent of the popular vote to Mitt Romney's 47.2 percent, a four point margin. Moreover, President Obama won 26 states and the District of Columbia and he also won 332 electoral votes against 206 for Romney (It takes 270 electorate votes to win the Presidential election). It is widely believed that the use of BI/Analytics by the Obama's Campaign led to the landslide victory by Barack Obama.

c- Improving Financial Reserve Management in the Insurance Industry[3]:

EM Insurance Company located in the state of Iowa employs more than 2100 people. With assets of approximately $3 billion, it sells its products through independent insurance agencies throughout the United States. EMC Insurances Companies struggled with pinpointing the right amount of money to hold in reserve against potential case payouts; holding too much or too little could be disadvantageous to the firm's performance. After experience a run up in reserves, EMC took steps to improve its financial reserve management. The company had a great deal of insurance claim data but a limited ability to analyze the information. Unexpected fluctuations of financial reserves prompted EMC to use Business Intelligence technologies to uncover anomalies, correlations, relationships and patterns hidden within the firm's warehouse of claim data. The Bi system included predictive modeling for improved claim outcomes.

Results/Benefits:- The company can identify casualty and worker's compensation claims that are likely to have a negative outcome. There is also a clear enhancement of the accuracy and reliability of data. Executive decision making is supported with improved analysis. Expenses are now more effectively controlled.

There are many more success stories in business and government of organizations which decision process and quality improved greatly with the appropriate implementation of Business Intelligence technologies. The main benefit for these organizations was the improvement of their competitiveness in the marketplace

6- Conclusion:

Gartner said that the benefits of fact-based decision-making are clear to business managers in a broad range of disciplines, including: marketing, sales, supply chain management, manufacturing, engineering, risk management, finance and HR. Major changes are imminent to the world of BI and analytics including the dominance of data discovery techniques, wider use of real-time streaming event data and the eventual acceleration in BI and analytics spending when big data finally matures," said Roy Schulte, vice president and distinguished analyst at Gartner. "As the cost of acquiring, storing and managing data continues to fall, companies are finding it practical to apply BI and analytics in a far wider range of situation. Nowadays thousands of businesses in all sizes, in all industries, all around the world are implementing and utilizing Strategic Business Intelligence. The Chief Information Officers focus on business intelligence (BI) and analytics looks set to continue through 2017, according to Gartner (2013). Gartner's user surveys show that "improved decision making" is the key driver of BI purchases. Capabilities that will evolve BI from an information delivery system to a decision platform will increase the value of BI and drive its growth (Gartner Report, 2011). BI is essential for the firm's growth and decision making. BI gives companies a more structured way to look at data while providing deep interpretations. It aids decision making via real-time, interactive access to and analysis of important corporate information. The business and technological advances promised by BI are still being developed, explored, and enhanced.For many years, many small and medium-sized businesses (SMBs) have not followed large organizations in the implementation of Business Intelligence technologies. The main reason stated by SMBs are the complexity and high cost of deploying and managing BI systems. However, according to recent IT industry survey of SMBs

executives, they now realize the crucial role BI systems play in the company's performance and competitiveness and they are now increasingly investing in and implementing Business Intelligence technologies.In the majority of developing economies, firms face much bigger and numerous challenges due to the fact that most organizations do not have access to the latest technologies. However, the biggest obstacle to implementing Business Intelligence systems stems from the lack of reliable and quality data. As mentioned earlier in this paper, data is the lifeblood of BI systems. Moreover, the managerial culture should also change to adopt more a data driven decision making process and realize the importance of collecting, storing and analyzing internal as well as external data in order to harness the information obtained from the BI systems and improve business processes and uncover insights into customer buying patterns, internal cots, revenue and profitability trends and of other critical business issues. In fact it requires a cultural change and paradigm shift in the business environment and in all organizations

References

- Chaudhuri, S.; Dayal, U. and Narasayya, V. (2011). "*An Overview of business Intelligence Technology*"; *Communications of the ACM*; Vol.54, No.8, pp. 88-98.
- Deloitte Report (2014); http://www.deloitte.com/
- Gartner report, Pub.# G00210036, 2011
- Hedgebeth, D. (2007)." *Data-driven decision making for the enterprise: an overview of business*
- *intelligence applications*"; *VINE: The journal of information and knowledge management systems,* Vol. 37 No. 4, pp. 414-420
- IBM Smarter Planet Leadership Series (2011); ibm.com/smarterplanet,
- IDC Universe Digital Study, 2013, http://www.emc.com/
- Imhoff, C.; Galemmo, N. and Geiger, J.(2003). *Mastering Data Warehouse Design;* John Wiley & Sons Lonoff Schiff, J. inShare390; Wed, June 26, 2013
- Loshin. D. (2012). *Business Intelligence: The Savvy Manager's Guide*; Morgan Kaufmann (Elsevier),
- Miller, R.E. (2013). *A midmarket guide to leveraging data as an asset with business intelligence and analytics*; Search Business Analytics. com, E-Book
- Scherer, Michael, "*Inside the Secret World of the Data Crunchers Who Helped Obama Win*", Time, Nov. 7, 2012
- Shen, G. "*Big Data, Analytics and Elections*", Analytics Magazine, January 2013
- Williams, S. and Williams, N. (2010). *The Profit Impact of business Intelligence*; Morgan Kaufmann (Elsevier), San Francisco.
- 1 ibm.com/smarterplanet , IBM Smarter Planet Leadership Series, 2011;
- 2 Eric Siegel, The Fiscal Times, 21 January 2013;
- 3 www.microsoft.com.

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA CHAINE LOGISTIQUE AVAL A L'AIDE DE L'ANALYSE MULTICRITERE A LA DECISION

Amel BICHA KASMI
Maitre de conférences B, HEC

Résumé: Ce présent travail consiste à proposer un nouveau scénario de distribution réduisant les coûts dans la partie aval de la chaine logistique de l'entreprise NCA-ROUIBA. Dans un premier temps, un diagnostic logistique est établi dans le but d'identifier les dysfonctionnements des processus de la chaine logistique. Ensuite, à l'aide de l'analyse multicritère à la décision (PROMETHEE) et la méthode de barycentre, une nouvelle politique de distribution est proposée. Enfin, ce choix a été confirmé et validé à la fin par un calcul des coûts comparant le nouveau et l'ancien scénario.

Mots clés: Aide Multicritère à la Décision (AMD), PROMETHEE, chaine logistique, politique de distribution.

1. Introduction:

A partir des années 1950, les principes de la production de masse ont été généralisés dans les entreprises. Leur objectif était de réduire les coûts liés à leurs activités, avec un nombre limité de produits et une faible flexibilité des procédés de fabrication et ce sans se soucier de l'impact de leurs décisions sur les autres parties de la société.

A la fin des années 1970, et avec l'augmentation de l'offre, la concurrence est devenue accrue. Ceci a poussé les entreprises à prendre en compte non seulement les activités de production, mais aussi toutes les activités industrielles, y compris l'approvisionnement, la distribution et les autres activités qui sont liées au processus de production.

Ce nouvel environnement économique a conduit à l'émergence de la notion chaîne logistique. Ainsi, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'améliorer la gestion de leur chaine logistique, moyen privilégié pour assurer la performance de l'entreprise.

Ce présent travail consiste, d'abord, à faire le diagnostic de la chaine logistique aval de l'entreprise NCA-Rouïba[1] et d'identifier les différents

1 Entreprise nationale, exerçant dans le secteur agroalimentaire.

dysfonctionnements. Ensuite, proposer des solutions pour remédier aux problèmes constatés dans le diagnostic et de minimiser les coûts de transport. Pour ce faire, nous commençons par présenter brièvement les principales notions liées à la chaine logistique et à la logistique de distribution ainsi que les différents dysfonctionnements identifiés. Pour y remédier, nous avons recouru à la méthode d'aide multicritère à la décision (PROMETHEE: Preference Panking Organisation Method for Enrichment Evaluation) qui nécessite dans certaines de ses étapes la consultation des experts[2].

Comme toute méthode d'aide multicritère à la décision, la méthode PROMETHEE consiste à fournir aux décideurs des outils permettant de contribuer et de progresser dans la résolution d'un problème de décision, en tenant compte de différents points de vue souvent conflictuels. Par conséquent, elle n'a pas pour objectif la détermination de la solution optimale satisfaisant tous les critères simultanément, mais elle permet d'approcher le problème de façon réaliste, en cernant toutes ses facettes.

2. Les principales notions fondamentales de la chaine logistique:

La chaine logistique est devenue ces dernières années un axe privilégié pour assurer la survie de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons présenter brièvement sa définition et ses structures.

2.1. Définition de la chaine logistique:

La chaine logistique contient toutes les activités, liées au flux et à la transformation des produits, depuis la phase matière première (extraction) à la livraison du produit fini au consommateur, en passant par toutes les étapes intermédiaires, ainsi que les flux d'informations associés (HANDFIELD .R.B 1999).

Selon Sunil Chopra, la chaîne logistique comprend toutes les parties impliquées, directement ou indirectement, dans la satisfaction de la demande du client. Elle inclut toutes les fonctions impliquées dans la réception et la satisfaction de la demande du client, au sein d'une organisation.

La gestion de la chaîne logistique (SCM) est principalement concernée par l'intégration efficace des fournisseurs, des usines, des entrepôts et magasins, de sorte que le produit soit fabriqué et distribué à la quantité voulue, au bon endroit et au bon moment, afin de minimiser le coût total du système et répondre au besoin de la clientèle.

2 Des cadres ayant une longue expérience et certains consultants de l'entreprise.

2.2. La logistique de distribution (Bowersox C, 1996):

2.2.1. Définition:

La distribution est un ensemble d'activités qui permettent le déplacement d'un produit d'un fournisseur vers son client. La distribution a un impact direct sur les coûts et le niveau de satisfaction du consommateur (tire la rentabilité). Le choix du réseau de distribution aide à atteindre les objectifs de la chaine logistique: de la réduction des coûts jusqu'à l'amélioration de la réponse au marché; les options de conception du réseau de distribution doivent être évaluées à partir de ces deux objectifs.

2.2.2. Importance et objectifs:

La distribution est sans aucun doute la partie la plus sophistiquée et du moins la plus dynamique de la chaine logistique. En effet, les problématiques clés auxquelles sont confrontés les distributeurs sont nombreuses et impliquent des dimensions logistiques très fortes. Il est possible de définir la logistique de distribution stricto sensu comme un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût.

2.2.3. Les activités de la logistique de distribution:

Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation), l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformité. La logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques, comme les prévisions de la demande, les opérations de planification ou encore le traitement administratif des commandes et la tenue des stocks.

3. Diagnostic de la logistique actuelle de distribution:

L'analyse détaillée de la logistique actuelle de distributions de l'entreprise NCA-Rouïba en commençant par l'entrepôt ensuite la gestion de stock et les clients et enfin les processus des deux politiques de distribution à savoir la distribution directe« DD) et indirecte (DI) a permis de mettre en évidence des processus non systématisés et peu fiables:

- Absence d'une gestion relation client,
- Complexité de gestion par rapport à un entrepôt central:
  - Surcharge sur l'entrepôt central,
  - Absence d'une zone de préparation de commandes, Espace insuffisant
  - Non-respect des délais de livraison,

- Absence d'une politique d'optimisation des ressources.

➢ Absence d'une politique d'optimisation des coûts.

➢ Absence des prévisions de la demande,

Dans ce qui suit nous essayerons de proposer une solution pour remédier au deuxième et au troisième dysfonctionnement.

4. Application de l'aide multicritère à la décision pour le choix de la politique de distribution:

A l'aide de la méthode PROMETHEE, nous essayerons d'établir un processus décisionnel pour l'entreprise NCA-ROUIBA qui vise à définir une politique de distribution pouvant satisfaire, tout en respectant les contraintes sociales, financières et politique, une double exigence:

-Une exigence économique qui se traduit par la minimisation des coûts de la distribution.

-Une exigence de fiabilité, en assurant une continuité et une qualité de distribution satisfaisante pour chaque niveau de la demande.

Comme pour toute méthode multicritère, nous opérons comme suit: Dresser la liste des actions potentielles, dresser la liste des critères à prendre en considération, établir le tableau des performances et en fin agréger les performances.

4.1.L'ensemble des actions potentielles:

Trois configurations possibles ont été recensées. Ainsi les différentes politiques de distribution requises pour la présente étude sont considérées dans les actions qui suivent:

A 1: Centralisation des livraisons. Adopter la« DI » distribution indirecte pour toutes les régions et la« DD »distribution directe pour les régions du centre et de l'Est.

A 2: Centralisation des livraisons (Adopter la « DI »pour toutes les régions et la «DD»pour uniquement la région du centre).

A 3: Décentralisation des livraisons par la création d'un entrepôt régional.

4.2. Présentation des critères: Après avoir mené une étude sur les meilleures pratiques dans la distribution des produits agroalimentaires et réalisé une séance de brainstorming, une liste de critères regroupés en trois axes a été élaborée et réduite à huit critères.

Tableau 01: *Critères* ***de sélection d'un réseau de distribution***

Axe	Marché	Finance	C6: Faisabilité
Critère	C1 : disponibilité C2 : impact marketing C5 : satisfaction client	C4 : stock C3 : transport C7 : Chiffre d'affaire C8:cash-flow	-Complexité de gestion -Investissement -Délai de réalisation

4.3.Poids et seuils des critères :

L'application de PROMETHEE nécessite la pondération des huit critères et l'affectation d'une fonction et des seuils pour chacun de ces derniers. Les seuils des critères ont été fixés lors de la réunion de brainstorming. Les poids sont obtenus à l'aide de la méthode Delphi.

4.4.Evaluation des actions:

Les actions sont évaluées par rapport aux critères dont certains sont qualitatifs et d'autres sont quantitatifs.

Tableau 02 *:* Tableau de performance

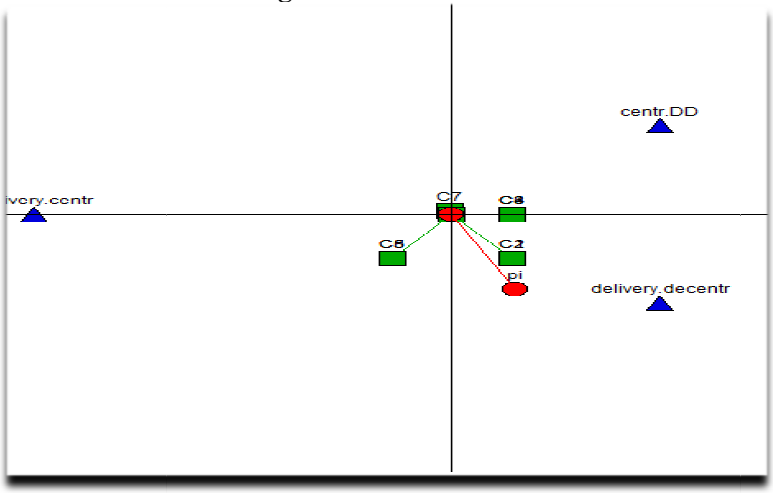
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Unit	points	points	DA	points	points	points	DA	DA
centr.DD	bien	10.0000	4650399453.00(	excelent	1.0000	10.0000	9419873.0000	78000000.0000
delivery.centr	faible	8.0000	3426458173.00(	A.bien	8.0000	2.0000	9419873.0000	38000000.0000
delivery.decentr	très bien	18.0000	4650399453.00(	excelent	6.0000	10.0000	12245840.0000	57000000.0000

Source *: élaboré par l'auteur à l'aide du logiciel DECISION LAB 2000*

4.5.Résultat du classement PROMETHEE I et II:

Prométhée I et II montrent bien la nette prédominance de l'action de la livraison décentralisée. En effet, cette action est la seule action qui affiche un flux positif (0,56) dans Prométhée II. Les deux autres actions: centralisation des livraisons avec DD Est, et la centralisation des livraisons occupent respectivement la deuxième et la troisième position. Ce classement a été confirmé par le plan **GAIA (**Geometrical Analysis for Interactive Assistance) obtenu par la technique de l'analyse en composantes principales (ACP) avec une qualité de représentation de 100%. En effet, le plan montre que l'action délocalisation est la meilleure puisque l'axe de décision (π) est orienté vers le quadrant contenant cette action.

Figure 1 : Plan GAIA



***Source**: graphique effectué à l'aide du logiciel DECISIONLAB2000*

5. Choix de la région et recherche de l'implantation optimale (application de barycentre):

Afin de choisir la région pour l'implantation d'un nouvel entrepôt, deux critères sont pris en compte: ventes et consommation par habitant. Les statistiques indiquent que l'Est est la région la mieux classée puisque elle vient juste après la région centre (ventes (30%), consommation par habitant en palettes =2.1). Pour trouver la position géographique (dans l'Est) qui garantit l'optimum en matière de déplacement et donc celle qui optimise les coûts de transport et les délais de livraison, nous avons choisi la méthode de barycentre qui est facile à appliquer et donne des résultats efficaces et fiables. Pour ce faire, nous avons utilisé une carte géographique permettant de repérer les coordonnées de chaque wilaya (distance à vol d'oiseau). Selon les résultats obtenus par la méthode de barycentre, l'entrepôt sera situé entre les wilayas de SETIF et de CONSTANTINE. Nous avons choisi la wilaya de SETIF pour les raisons suivantes: Proximité de SETIF du dépôt central par rapport à CONSTANTINE, ce qui minimise les coûts de transport des palettes et proximité de l'autoroute EST-OUEST.

- Zone industrielle de SETIF, qui connait une activité très importante.

- Accessibilité de la ville pour différents types de camions (10 et 20 tonnes).
- Tarif de transport le moins cher dans la région EST (15 000 DA de ALGER à SETIF pour un camion de 20 tonnes).

6. Evaluation de la solution proposée:

Après avoir choisi la politique de distribution à travers l'aide multicritère : délocalisation de la distribution de la région à partir de la création d'un nouvel entrepôt « filiale » en plus de celui d'Alger, dans cette partie nous allons évaluer la solution proposée et faire une étude comparative en termes de coût entre le nouveau et l'ancien scénario de distribution dans la région EST.

La distribution des produits finis pour la région EST aux grossistes sera assurée par un entrepôt filiale crée à la wilaya de Sétif. L'entrepôt sera alimenté par le dépôt central avec des camions de 20 tonnes et devra couvrir à son tour une demande dans cette région.

6.1.Evaluation des coûts:

Le premier objectif de cette politique de distribution est d'optimiser les coûts de transport.

6.1.1. Coûts de transport pour l'EST avec l'ancienne configuration:

Le coût de transport pour l'EST avec l'ancienne configuration est de 38.13 millions de dinars.

6.1.2. Coûts de transport avec la nouvelle configuration:

Nous commençons par calculer les coûts de transport de l'usine vers l'entrepôt de l'EST afin de pouvoir alimenter l'entrepôt pour la demande mensuelle et hebdomadaire ensuite nous calculons les coûts des tournées de l'entrepôt de SETIF vers les clients de l'entreprise dans cette région.

- **Calcul des coûts de transport de l'usine vers l'entrepôt de l'EST:**

Demande totale par an: 14600 palettes
Nombres de rotations nécessaires: 663 rotations.
Distance ALGER-SETIF: 268 KM
Le coût moyen par kilomètre: 43 DA/KM
Coût d'un camion de 20Tonnes: De Alger à Sétif 13 000 DA
Coût total des trajets annuels de Alger vers SETIF: 8 619 000 DA

- **Calcul des coûts de tournées** (entrepôt vers les autres villes)

Il s'agit de calculer les coûts pour chaque tournée et pour chaque client à partir de l'entrepôt de SETIF.

Le coût total des tournées de l'entrepôt de SETIF vers les autres villes est de **9 013 653,18 DA**

Figure 2: Les itinéraires de SETIF vers les villes de l'EST

***Source**: élaboré à l'aide de Google Maps*

➢ **Calcul de coût total:** Le coût du nouveau scénario est de **17 632 653 DA (**Le coût total des tournées de l'entrepôt de SETIF vers les autres villes: 9 013 653+ coûts de transport de l'usine vers l'entrepôt de l'EST: 8 619 000). Ce coût et largement inférieur au coût calculé avec l'ancienne configuration qui est de 38.13 millions de DA.

Ce résultat permet de confirmer et de valider la nouvelle configuration de distribution proposée dans cette étude.

Conclusion

Au terme de ce travail dont l'objectif est d'améliorer la chaine logistique aval, nous sommes parvenues à proposer une nouvelle configuration de distribution des produits finis de l'entreprise NCA-Rouïba consistant à créer un nouvel entrepôt de distribution dans la région EST (Sétif).En effet, cette solution permet de remédier à certain problèmes constatés dans le diagnostic à savoir la complexité de gestion par rapport à un entrepôt central (surcharge sur l'entrepôt central, absence d'une zone de préparation de commandes, espace insuffisant, non-respect des délais de livraison et absence d'une politique d'optimisation des ressources) et l'absence d'une politique d'optimisation des coûts.

La conception de ce nouveau scénario de distribution a nécessité le recours à de nombreux outils d'aide à la décision comme l'analyse multicritère, le brainstorming et la méthode de barycentre et ce tout en respectant la stratégie de l'entreprise. En fin, l'évaluation de la solution proposée à travers le calcul des coûts a permis de la valider et de prouver son efficacité et son apport par rapport à l'amélioration de la chaine logistique aval.

Bibliographie

[01] Bowersox Donald .J, Closs David .C, *«Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process»,* McGraw-Hill Series in Marketing, New York, 1996.

[02] Handfield Robert B, Ernest L Nichols, *«Introduction to Supply Chain Management*», Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.

[03] Huang George Q, Lau Jason,Mak, K L, «The impacts of sharing production information on supply chain dynamics: a review of the literature», International Journal of Production Research 41(7): 1483 – 1517, 2003.

[04] PimorYves, Fender Michel, *«Logistique- Production - Distribution – Soutien*». Dunod, L'Usine Nouvelle, Paris, 2008.

[05] Pomerol Jean-Charles, Sergino Barba-Romero, *«Choix multicritère dans l'entreprise principe et pratique*», Hermès, Paris, 1993.

[06] RoyBernard *«Méthodologie multicritère d'aide à la décision*», éd Economica, Paris, 1985.

[07]Vincke Philippe, «L'Aide Multicritère à la Décision», éditions de l'Université de Bruxelles-Editions Ellipses, Bruxelles, 1989.

EVALUATION DU NIVEAU D'INTEGRATION DE LA DISCIPLINE MARKETING AU SEIN D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

CAS DE L'UNITE ALCOST (C&H)

Pr. Abdenour NOUIRI, Président du laboratoire *MARKETIC,* HEC
Fahima BOUMEDDA-TIAB, Maître assistante, Université de Béjaia

Résumé: L'omniprésence des produits étrangers a affecté le tissu économique local dont le secteur textile/confection. A cet effet, pour y remédier, le gouvernement algérien mise sur une politique de relance, fondée essentiellement sur la valorisation de la consommation locale. Dans cette perspective, le présent papier tente à évaluer les actions marketing entreprises et à entreprendre par une PME telle que «Alcost» afin de promouvoir le *made in Algeria.* Toutefois, les résultats de notre enquête ont révélé qu'en dépit de l'aide financière de l'Etat et de la volonté de certains employés de l'entreprise en question, le véritable état d'esprit marketing demeure défaillant.

Mots-clés: Relance du secteur, marketing, consommation locale, reconquête du consommateur, made in Algeria.

Introduction:

Le passage de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie de marché a incité les entreprises algériennes à repenser leurs stratégies, leur mode d'organisation ainsi que leur mode de gestion, et d'omettre les anciennes pratiques centralisées. En effet, il est universellement admis que l'économie planifiée a été incapable d'assurer la croissance économique et d'offrir un minimum de prospérité ou même de sécurité économique aux populations (Watts, 2007). Cependant, les réformes économiques engagées depuis 1988 à travers plusieurs textes de lois (MEKIDECHE, 2000) ont causé d'énormes bouleversements sur le paysage économique algérien et sur le secteur textile/habillement en particulier.

Cela dit, l'ouverture de l'Algérie sur l'ère internationale a engendré des phénomènes qui ont constitué, à un certain temps, une entrave pour la relance

du secteur [3] . Avec l'afflux des produits étrangers (chinois, turcs, syriens…etc.) sur le marché national, les marques locales sont marginalisées. Il s'avère que les entreprises de confection de l'habillement ont des difficultés à subvenir aux besoins des consommateurs algériens et en particulier à ceux des jeunes adolescents et adulescents. Ainsi, pour pouvoir revoir la façon d'appréhender le marché, le recours à la discipline marketing devient inéluctable (connaitre les processus de choix des consommateurs, s'adapter aux offres innovantes des concurrents étrangers…).

A cet effet, pour y remédier, l'Etat décida de subventionner les entreprises en difficulté et prit l'initiative de dresser un cahier de charges stimulant et appelant à la valorisation du '***made in Algéria'.*** A cet égard, l'une des entreprises ayant tiré avantage est l'entreprise publique Alcost. Tout au long du présent papier, nous avons essayé de tracer ses pratiques marketing développées et d'évaluer le degré d'application de celles-ci.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre problématique: **Quelles sont les pratiques marketing adoptées par une entreprise publique telle que «Alcost» afin de reconquérir le consommateur algérien?** Pour parvenir à y répondre, la méthodologie choisie est basée sur une étude exploratoire qualitative, au niveau de l'unité Alcost, auprès de certains responsables (qui interviennent à des niveaux différents au sein de l'entreprise), où nous avons opté pour un échantillon à choix raisonné en utilisant comme outil, l'entretien individuel semi-directif; nous avons eu recours à des techniques d'interrogation appropriées telles que: des questions ouvertes sans structure, des questions fermées, des associations et des compléments de phrase. Quant à la méthode d'analyse des données recueillies, nous avons jugé que le résumé est la forme d'analyse la plus adéquate suite à l'absence d'enregistrements des entretiens (JOLIBERT et JOURDAN, 2006).

1. Aperçu sur l'utilité de la discipline marketing pour les entreprises:

En dépit des divergences des deux courants déterministe (le marketing est fonction du niveau de développement du pays et les pays en voie de développement ne sont pas prédisposés à parler marketing) et activiste (le marketing constitue un facteur actif de développement économique), le marketing reste le lien ombilical entre l'entreprise et le consommateur; et la

3 Apparition de nouvelles technologies, en particulier dans le domaine de l'information et de la communication; exigence accrue, des consommateurs algériens (non-conformité des produits: prix, qualité, effet de mode, etc.), le marché informel; la concurrence des marques étrangère une dépendance majeure aux importations des matières premières, l'endettement, et la déstructuration du secteur par l'importation des produits contrefaits et de friperie.

maitrise de ses grandeurs procure le plus grand bien aux deux parties prenantes. En outre, le marketing ne suit pas le développement économique du pays, mais il est le vecteur même de ce développement (HOSLEY et WEE, 1988). En effet, Peter Drucker qui est l'un des pionniers du courant activiste, l'a corroboré en considérant le marketing comme vecteur de développement économique (pour des pays développés ou en voie de développement).

Le marketing est d'essence pragmatique (LENDREVIE et LEVY, 2014); où le marketeur a pour finalité de pouvoir exercer de l'influence en sa faveur sur le comportement de la cible visée, et se propose de lui offrir un produit ou un service dont la valeur est supérieure à celle des concurrents (valeur perçue). En effet, il doit repenser, sans cesse, sa stratégie et envisager tout ce qu'il entreprend avec vigilance et dans une perspective globale. En effet, actuellement, les entreprises sont confrontées, d'une manière ou d'une autre, à une rude concurrence internationale et doivent avoir une orientation mondiale afin de faire face à des consommateurs de plus en plus méfiants, avertis et exigeants.

En effet, aujourd'hui, l'entreprise est confrontée à plusieurs tendances marquant les sociétés et orientant ainsi les choix des consommateurs, telles que: l'accomplissement, la recherche de personnalisation, la recherche d'émotion, le lien social, l'importance de la nostalgie, la rassurance, la simplicité, l'abandon de la propriété, la disparition des frontières et la vertu (DESCOMBES, 2002).

A cet effet, l'étude du comportement du consommateur constitue l'une des prérogatives de la discipline marketing, qui procure des éléments de réponse précieux pour la conduite d'une stratégie marketing efficace (VERNETTE, 2001).

Comme l'explique Sam Walton[4]: «*le seul vrai patron, c'est le client, il peut jeter tout le monde à la rue, depuis le P-D-G jusqu'au manutentionnaire: il lui suffit pour cela d'aller dépenser son argent ailleurs!*» (ARMSTRONG et KOTLER, 2007).

2. Genèse de la discipline marketing en Algérie:

La discipline marketing était méconnue; les entreprises ne fournissaient d'efforts que pour produire davantage afin de satisfaire une demande basique et excédentaire. En outre, cette discipline n'était même pas dispensée dans les universités. Ce n'est qu'à partir des années 80 que celle-ci a fait objet d'enseignement à l'école supérieure du commerce d'Alger.

4 Fondateur de Wall-Mart, la plus grande entreprise de distribution au monde.

3. ALCOST comme acteur de la promotion du made in Algeria:

Dans un contexte économique si hostile et avec un taux de chômage élevé, la consommation locale semble le moyen le plus approprié pour relancer le dynamisme économique et ainsi créer des emplois. Comme nous l'avons déjà cité, *in supra*, l'entreprise Alcost est l'un des acteurs du projet de la valorisation du made in Algeria, au sein de laquelle nous avons essayé d'évaluer les pratiques marketing.

3.1.La dimension philosophique du marketing:

A partir des entretiens, il s'est avéré qu'aucune étude de marché n'a été et ni sera effectuée auprès des consommateurs sous prétexte de la cherté de l'enquête, du manque d'un personnel spécialisé dans le domaine et aussi et surtout de la non fiabilité des résultats. Il nous a été, aussi, révélé que plusieurs décisions sont centralisées à des niveaux hiérarchiques supérieurs et que les différents services de l'établissement ne travaillent pas en concertation.

3.2.La démarche stratégique de l'entreprise Alcost:

L'entreprise dispose de plusieurs domaines d'activités stratégiques, adressés principalement aux professionnels (les policiers, les agents de la commune, les banquiers etc.) qui se portent relativement bien. Néanmoins, ALCOST est déterminée à se repositionner sur le marché local en s'appuyant sur la qualité et le prix des produits et ce afin, non seulement, de reconquérir la confiance et l'intérêt du consommateur algérien mais aussi d'attirer l'attention des investisseurs étrangers.

Pour ce faire, en termes de segmentation marketing, l'entreprise a opté pour une segmentation sociodémographique dont le critère utilisé est la catégorie socioprofessionnelle. Sa cible sera constituée de toutes les tranches d'âges, femmes et hommes percevant un revenu important ou moyen.

3.3.La démarche opérationnelle du marketing au sein d'Alcost:

A présent, nous tracerons et évaluerons le plan de marchéage classique de l'entreprise Alcost, à travers les 4P de McCarthy.

-La politique de produit:

En dépit du retard relatif à la concrétisation du contenu du pacte prévu avec les partenaires turcs, ALCOST insiste sur l'importance de reconduire le consommateur algérien en particulier vers la consommation locale et de promouvoir le made in Algeria à l'étranger. En outre ALCOST, s'engage à faire face à la ringardise en commençant d'abord à utiliser les matières

premières de qualité, dont les exigences sont tracées dans une fiche technique élaborée par l'entreprise, et accompagnée de certificats de conformité. Par ailleurs, les tests de la composition des matières premières se feront au niveau du laboratoire CNTC de Boumer des. Au final, l'entreprise se montre souciante quant à l'intérêt du consommateur en accentuant ses efforts sur un marketing présumé sociétal via un produit dit 'sûr'.

Dès lors, l'entreprise est en pleine phase de transition afin d'atteindre ses objectifs. Elle a acquis et en voie d'acquisition de plusieurs technologies et d'équipements sophistiqués. En ce moment elle essaye de développer et de monter une nouvelle collection saisonnière adressée au grand public, pour ce faire, plusieurs formations sont en cours de programmation: formation en marketing et commercialisation, stylisme et modélisme... Quant au choix de la marque, qui sera attribuée à cette collection, se fera en concertation avec les partenaires turcs.

A cet effet, elle est aussi sur un programme de certification ISO 9001/2008 basé sur la mise en place d'un système de management de la qualité. Au-delà de cette certification, l'entreprise doit respecter le cahier des charges établi par l'ISGP IM pour pouvoir utiliser le label made in Algeria qui doit incarner la garantie promise aux consommateurs. Cette garantie est apportée par l'intervention systématique d'un organisme certificateur IANOR dont la procédure d'attribution est traduite dans un cahier des charges selon certains critères.

Cela dit, dans la grande consommation, le made in Algeria seul ne réussit pas si l'on n'est pas au même prix que ses concurrents et si on n'est pas innovant. Il s'agit pour Alcost de relever le défi de fabriquer en Algérie en offrant des produits de meilleure qualité accompagnée d'un prix attractif. Pour ce faire, l'entreprise vise la productivité à travers l'acquisition de nouveaux équipements et de nouvelles technologies telles que : TAO (tracés assistés par ordinateur), CAO (coupes assistées par ordinateur), projeter la GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur), le progiciel ERP…etc.

-La politique de prix:

Deux stratégies de fixation de prix sont prévues; une stratégie de pénétration pour une cible percevant un revenu plus au moins moyen, ainsi qu'une stratégie d'écrémage destinée à une catégorie de consommateurs dont le revenu atteint ou dépasse un certain seuil.

-La politique de communication:

La politique de communication d'ALCOST tourne autour des relations publiques telles que la participation aux foires nationales et internationales,

réception de stagiaires, de chercheurs et l'organisation d'un défilé de mode relatif à la nouvelle collection prévue. Cependant, elle compte confectionner un catalogue, des brochures, des prospectus…etc. et elle est sur un projet de création d'un site web en sous-traitance avec une boite française.

-La politique de distribution:

Selon les entretiens, l'entreprise ALCOST dispose d'un circuit de distribution court en passant par les détaillants (vendeurs en magasin…) et d'une force de vente sédentaire. Cependant, il est à signaler que la plupart des vendeurs manquent de professionnalisme (refus de facturation, modification des étiquettes des produits d'Alcost…) et afin de résoudre cette situation alarmante et atteindre un chiffre d'affaires de 40% (relatif au grand public), le groupe C&H opta pour une intégration en aval, en créant une filiale de distribution sous le nom «jackets club». En fait, cette dernière ne constitue pas seulement un moyen de distribution directe mais aussi un vecteur de communication amplement indispensable qui sert de banque de données pour l'entreprise (remontée d'informations concernant les besoins, les préférences et les réclamations des consommateurs…etc.).

Conclusion:

En guise de conclusion, promouvoir le label algérien semble constituer l'une des alternatives les plus judicieuses pour confronter la concurrence étrangère. Cependant, c'est l'une des solutions les plus adéquates pour pouvoir, récupérer les consommateurs algériens. Ceci-dit, à travers notre enquête quelques constats sont à relever: l'entreprise Alcost ne dispose pas d'une véritable philosophie marketing, malgré les efforts consentis et la volonté de certains de ses responsables, une mauvaise conception de l'organigramme où la dénomination et l'emplacement de certains postes de travail sont inappropriés à la nature des tâches qui leur sont inhérentes.

Dès lors, pour mener à bien sa politique de valorisation du label algérien, Alcost devrait intensifier son réseau de distribution afin de contrôler au mieux les vendeurs, investir dans des études de marché et savoir prendre des risques (afin de comprendre les freins, les motivations, les désirs et les comportements des consommateurs et, plus particulièrement, des jeunes algériens qui constituent une part importante de la population). Le marketing est un effort constant d'adaptation (BAYNAST, LENDREVIE, LEVY, 2017) qui ne se résume pas seulement à l'utilisation de certains outils. Par ailleurs, l'entreprise doit miser sur une communication informative, puis persuasive à travers le *nudge marketng* (SINGLER, 2015) (en essayant de faire converger les motivations des consommateurs d'ordre hédoniste avec les motivations

éthiques et rationnelles), et doit travailler en concertation avec les associations consuméristes telles que: l'association A.D.I.C (association de défense et d'information des consommateurs), en mettant l'accent sur l'adoption d'un marketing sociétal[5].

Ainsi, dans un contexte de forte globalisation, l'idée d'une politique de production et de consommation locales doit être privilégiée par les entreprises (CAVANAGH, MANDER, 2005). En effet, cette valorisation ne constitue pas seulement un micro objectif de rentabilité des entreprises mais un outil de relance économique pour toute l'Algérie.

Bibliographie

Ouvrages

-ARMSTRONG Gary et KOTLER Philip, *principes de marketing*, Pearson Education France, 2007.

-BAYNAST Arnaud, LENDREVIE Jacques et LEVY (Julien), *Mercator*, 12ième Edition, Dunod, Paris, 2017.

-CAVANAGH John et MANDER Jerry, *Alternatives à la globalisation économique: un monde meilleur est possible,* édition écosociété, 2005.

-DEBOURG, CLAVELIN Perrier, *pratiques du marketing*: *le marketing opérationnel, savoir gérer, savoir communiquer, savoir faire*. Edition Bert, Paris, 2003.

-DESCOMBES Laure, «*le marketing des 18-30 ans: la cible des prés-adultes*. Editions EMS, 2002.

-HELFER Jean Pierre et ORSONI Jacques, *le marketing*, 5ème édition. Vuibert,

-JOLIBERT Alain, Jourdan Philip, *marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing*, éditions Dunod, 2006.

-KOTLER Philip, *le marketing selon Kotler ou comment créer, conquérir et dominer un marché ?* Editions Village Mondial, Paris 1999.

-KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, *le marketing management*, Edition Publi Union, Paris 2000.

-LAMBIN Jean-Jacques et DE MOERLOOSE Chantal, *marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché*, 8ième édition. Dunod, Paris, 2012

5 Alcost et ADIC pourraient, par exemple, mettre en avant les dangers liés à l'utilisation de certains vêtements chinois.

-LENDREVIE Jacques et LEVY (Julien), *Mercator: tout le marketing à l'ère numérique*, 11ième Edition, Dunod, Paris, 2014.

-MEKIDECHE Mustapha, *l'Algérie entre économie de rente et économie émergente*, 2ième édition Dahlab, 2000.

-SINGLER Eric, *Nudge markeing: comment changer efficacement les comportements,* édition village mondial, 2015.

-VAN LAETHEM Nathalie., *toute la fonction marketing*, Edition Dunod, Paris, 2007.

-VERNETTE Eric, *l'essentiel du marketing*, éditions Eyrolles, 3ième édition, 2008.

-VIOT Cathrine, *MEMENTOS I Md, le marketing*, Gualino éditeur, Lextenso édition, 2016.

-WATTS Michael, *l'économie de marché: qu'est-ce qu'une économie de marché?*, Kamal Chehrit & éditions Grand-Alger-Livres, Alger, 2007.

Revues scientifiques

-BOUHOU Kassim, *l'Algérie des réformes économiques: un goût d'inachevé*, Institut Français des Relations Internationales, 2009.

-BOUYAAKOUB Ahmed, *la difficile adaptation de l'entreprise algérienne aux mécanismes du marché*, in revue du CREAD, n° 39, 1ier trimestre, 1997

-HOSLEY S., WEE C.H., *marketing and economic development focusing on the less development countries,* journal of macromarketing, n°8, 1998.

THE ROLE OF HIGHER EDUCATION ON ECONOMIC DEVELOPMENT: THEORY AND EMPIRICAL EVIDENCE FROM THE MENA COUNTRIES

Issam MALKI
Department of Economics and Quantitative Methods
Westminster Business School
University of Westminster, UK

Abstract: The purpose of this paper is to investigate the role of higher education on economic development in the MENA countries. The main question this paper attempts to answer is whether higher education contributes to sustainable development in developing economies. Although the question has been extensively studied by the literature, the conclusions are often found to be contrasting. In other words, the body of empirical evidence does not provide any conclusive positive role of higher education. In this context, we revisit the evidence by (i) accounting for development path of each economies and (ii) employing endogenous growth model. In general, we find that the role of higher education on economic growth is different across countries depending on the country's position on economic development.

Keywords: Economic growth, neoclassical growth model, income convergence, relative clubs of convergence, panel data.

Introduction and Background:

Recent literature on higher education and its role on economic growth prompted an increasingly important question on whether governments should spend on higher education (Aghion et al, 2009). This question, despite the wider interest in the relationship between higher education and economic growth, has resulted conflicting conclusions and little empirical evidence in favour of the positive role higher education plays in economic development.

Nonetheless, a number of studies in the literature acknowledge the important role of higher education, and universities, in improving the economic performance of a country. For example, the literature in Holland *et al* (2013), Benos and Zotou (2013), Holmes (2013), Aghion*et al* (2009), Bils and Klenow (2000), Judson (1998), Gremmell (1996), Benhabib and Speigel (1994), amongst others, provide empirical evidence on the positive role of higher education on economic growth. In this context, economic theory

suggests the existence of a number of channels and transmission mechanisms through which higher education may affect economic development. In addition to personal return to ones' human capital, higher education may produce several externalities such as technological innovation, research and development making, thus increasing capital and labour productivity leading to higher economic growth.

Thus, the role of higher education institutions, such as universities, is of crucial relevance for higher education to be effective for economic growth. The role of higher education institutions, universities in particular, can be viewed through the following channels: (i) in producing skilled and highly trained labour, (ii)in the role of research and development activities and collaboration with industries and (iii) the entrepreneurial engagement and preparing future graduates to become business leaders through setting up start-up businesses. These roles of higher education institutions have been key in improving productivity in the economy according to Barrell (2010). Indeed, many of the developing economies have focused in the last 25 years their attention to the economic potential of universities and research institution as argued by Kruss et al (2010) and Pillay (2010). There is, however, no wider consensus on whether higher education institutions, and by extension, higher education might stimulate economic growth in the long run and the empirical conclusions can be described -at best- as fragile (Holmes, 2013;Aghion*et al* (2009)).

This lack of conclusive and strong evidenceis generally attributed tovarious reasons. First, many of the previous research raised concerns regarding the quality of the proxies used by researchers to capture the effect of education generally. This has produced consistently contradicting conclusions on the role of education, and more importantly, higher education. For example, Cohen and Soto (2007) argue that measurements of human capital in general suffer from conceptual and empirical problems. At the conceptual level, the literature does not offer any clear definition on how human capital and its types should be represented. Indeed, it has been often the case that years of schooling or the average years of educational attainment are the common proxies to capture the role of human capital in economic growth. The use of such proxies may lead to erroneous conclusions about the role the various types of education since the years of schooling do not necessarily capture the contribution of higher education. This is because not all members of the society chose to acquire a higher education degree. Moreover, these proxies assume that the effect of primary education is the same as the effect of higher education (including PhD and Masters levels), which does not seem to capture the effect of the mechanism to which investment in education is linked to economic growth (Aghion *et al,* 2009). In

addition, the empirical literature such as in Cohen and Soto (2007), De la Fuente and Domenech (2002, 2006) and Krueger and Lindahl (2001), show that the data in many countries suffer from quality and reliability issues leading to measurement errors.

Second, the effect of higher education may be affected by how developed, fast-growing and rich is the economy. This is because, as argued by Aghion et al (2009), a country's education investments are non-random, which implies that the economies with better infrastructure and superior institutions may find it easy to expand on their higher education spending. In this case, economies with low economic growth or growing by slower rates may experience a negative relationship between economic growth and higher education spending (Bils and Klenow, 2000). In other words, the speed at which an economy grows reflects the rate at which it absorbs available technology, and human capital is no different in this case. Thus, one may assume that the impact of higher education may be related to the convergence rate of an economy to the steady state level. In this context, one may investigate the performance of higher education by accounting for the position of the long run time path of growth of an economy.

In this paper, we focus on the latter issue. We propose a two-stage approach to study the impact of higher education on economic growth. We first study the dynamic nature of economic development in the MENA countries by means of the concept of income convergence.The concept of income convergence studies whether a set of economies converge to the same long run level over time. The concept has been extended to include several types of convergence including absolute and conditional convergence [Barro and Sala-i-Martin (1992); Bernard and Durlauf, (1996)], beta and sigma convergence [Barro and Sala-i-Martin (1992), Baddeley et al (2006)] and more recently the concept of clubs of convergence. This latter type of convergence refers to two variations that exist in the recent literature. The first is introduced by Chatterji (1992) and Quah (1997), which refers to the presence of two clubs that distinguish between rich and poor economies. The second variation has been introduced recently by Phillips and Sul (2007) that allows modelling and analysing economic transition behaviour under the presence of common growth characteristics consistent with neoclassical growth model.

The Phillips and Sul (2007) approach, PS hereafter, provide a very general framework that captures both, the overall convergence and clubs of convergence. Moreover, the number of clubs is defined by the number of steady states that may exist and to which a group of economies of similar convergence rate can be clustered in one group. The approach also allows estimating the speed of convergence. This latter is very important feature

since it allows accounting for the position of the long run time path of growth of an economy. The second stage involves investigating whether the role of higher education differs across economies depending on how fast these economies grow for each economy.

The remainder of this paper is organized as follows. Section 2 outlines the econometric model and introduces the PS approach. Data and the empirical results are discussed in Section 3. Section 4 concludes.

- **The Econometric Model**

In this section we discuss the econometric setting for this paper. In the context of this paper, we employ the neoclassical framework that captures accounts for the issue of income convergence. The standard equation employed can be defined as:

$$\Delta \log y_{it}^{j} = \beta_0^j + \beta_k^j \log SK_{it}^{j} + \beta_h^j \log SH_{it}^{j} + \sum_{q=1}^{k} \phi_q^j z_{q,it}^{j} + u_{it}^{j} \quad (1)$$

Note that the specification above is modified to account for the panel data setting (with i=1, 2,…, N individual observed over time t=1, 2, …, T) and the position of an economy i in a steady state- or long run level-j=1,2,…,m. Equation (1) defines economic growth per capita, $\Delta \log y$, as a function of physical capital per capita SK, human capital per capita SH and the set of additional variables z. Note that the set z contains the set of other variables that measure convergence or endogenous growth effects such as the levels of initial income, physical capital or schooling. The term u_{it} refer to residual term, which can be defined as

$$u_{it} = \alpha_i + e_{it} \quad (2)$$

where $e_{it} \sim N(0, \sigma_e^2)$ is homoscedastic with zero mean error term and α_i is individual time-invariant effect, which can be either fixed or random effects. In order to identify the position of each economy in the long run time path of growth, we apply PS approach convergence test. The econometric model is defined as:

$$\log y_{it} = \delta_{it} \mu_t \quad (3)$$

where logged income per capita, $\log y_{it}$, is defined in a panel data model with the dependent variable observed across $i = 1,2,...,N$ individuals and over time period $t = 1,2...,T$, where μ_t is growth component- common across individuals (i.e. proxy for commonly available world technology). It can also be described as a common stochastic trend in the panel data. The term, δ_{it}, refer to an individual transition factors to measure the individual economic performance in relation to the common stochastic trend, μ_t. In other words, this idiosyncratic term captures the share of common factor μ_t each individual in the panel experiences. Phillips and Sul (2007) defines this term formally as:

$$\delta_{it} = \delta_i + \sigma_i \zeta_{it} L(t)^{-1} t^{-\alpha} \qquad (4)$$

where δ_i fixed, $\zeta_{it} \sim iid(0,1)$ across $i = 1,2,...,N$ but weakly dependent over time. $L(t)$ is slowly varying function of time, where $L(t) \to \infty$ as $t \to \infty$. This term is key to ensure convergence towards a common long, and thus the smaller the discrepancies between $\log y_{it}$ and μ_t, the more likely the convergence is satisfied. Thus, understanding the dynamics of δ_{it} is of great importance. The above structure of the idiosyncratic term implies that the null hypothesis of convergence is accepted if for all $\alpha \geq 0$, $\delta_{it} \to \delta_i$. This implies that the analysis of convergence is around the loading coefficient, by using the relative transition coefficient, h_{it}, as a measure of the loading coefficient δ_{it} relative to the cross-sectional average in the panel.

Phillips and Sul (2007) propose the following relationship to approximate the loading coefficient, δ_{it}:

$$h_{it} = \frac{X_{it}}{N^{-1} \sum_{i=1}^{N} X_{it}} = \frac{\delta_{it}}{N^{-1} \sum_{i=1}^{N} \delta_{it}} \qquad (5)$$

The convergence is then assessed based on the loading coefficient, in which PS show: if for all $\alpha \geq 0$, $\delta_{it} \to \delta_i$, then $h_{it} \to 1$ and the cross-sectional variance of h_{it} converges to zero, and we have as $t \to \infty$:

$$\sigma_t^2 = \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}(h_{it} - 1)^2 \to 0 \qquad (6)$$

which is a very important property and essential to test for the null of convergence and clubs of convergence.

The relative transition time path, h_{it}, captures the divergent behaviour of individuals from the common long-run path, μ_t. The PS procedure is implemented in two stages. First, PS test for the presence of overall convergence, the null hypothesis of overall convergence: $H_0 : \delta_i = \delta$ and $\alpha \geq 0$, against the alternative of no convergence $H_1 : \delta_i \neq \delta$ for all *i*, or $\alpha < 0$. If the null of convergence is rejected, then the second stage is implemented to test for the presence of clubs convergence.

The test procedure is applied to the *logt*regression, which is derived based on the cross sectional variance ratio H_1/H_t. The regression is defined as follows:

$$\log\left(\frac{H_1}{H_t}\right) - 2\log L(t) = \hat{a} + \hat{b}\log t + \hat{u}_t \qquad (11)$$

where

$$H_t = \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}(h_{it} - 1)^2 \qquad (12)$$

$t = [rT], [rT] + ..., T$, with r>0, $L(t) = \log(t+1)$, $\hat{b} = 2\hat{\alpha}$ and $\hat{\alpha}$ is the estimated value of α in the null above, which the speed at which the time series converges to. The regression is run starting at $t = [rT]$, which is the integer part of *rT* for some fraction r>0. PS recommend to use *r=0.3*. Once the regression is run, the null is accepted, if the autocorrelation heteroscedasticity robust one tail $t_{\hat{b}}$ statistic is above the critical value, c (e.g. at 5% level of significance, fail to reject the null if $t_{\hat{b}} \geq -1.65$). Rejection of the null does not imply that there is no convergence. It may, in fact, imply that we move to relative convergence test. In other words, we test whether there are clusters of convergence.

- **Data and Empirical Findings:**

The data we use in this paper are obtained from the World Bank and United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Due to the issue of data availability, we focus on only 16 MENA countries including: Algeria, Bahrain, Egypt, Iran, Iraq, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libya, Morocco, Oman, Qatar, Saudi Arabia, Tunisia, UAE and Yemen. The data covers variables measuring economic development (GDP per capita), investment (Gross Domestic Savings as a proxy for investment), Openness, and measures of higher education including research and development (R & D), innovation, start-up and entrepreneurship andskilled labour. Details on the proxies used to measure each of the factors are found on Table 2 notes below. The data for income per capita are available from the 1970s, while other data availability differs from one variable to another. The time period of choice- where all income data are available is 1990-2016. All data are annual and expressed in real terms when appropriate.

- *Clubs of Convergence:*

We apply the PS approach to the GDP per capita, which illustrated in Figure 1. Figure 1 shows income disparities across MENA economies, where Qatar is the leading economy in terms of income, while Yemen displays the lowest levels of income over the time period. This gap between rich and poor economies in MENA region seems to get wider over time as shown in Figure 2. According to the data depicted in Figure 2, economies around the median level of income show no sign of change over time and they have the tendency

to exhibit a relatively low and stable economic growth. In contrast, economies on the higher end and lower end distribution exhibit a tendency to change over time. While rich economies show a tendency to grow -at slower rate-, poor economies show significant decline in economic growth.

In relative terms, the transition curves- as defined by equation (5) above, in Figure 3 provide estimates for the time path of income across the MENA countries considered in this paper. The LR line refers to the long run level to whichall economies would converge if there is an overall convergence. As shown by the data in Figure 3, the time path of all economies does not seem to converge to the overall long run level. Instead some economies display the tendency to grow faster and higher over time (e.g. Qatar), while other show tendency to decline over time (e.g. Yemen and Libya). The overall convergence test reported in Table 1 reports the rejection of the null hypothesis of overall convergence, and thus we conclude that income per capita across the MENA economies does not move to the same level in the long run.

Table 1 also reports the tests statistics for the presence of clubs of convergence. According to the findings in Table 1, there are three clubs of convergence and one divergent club. The formation of clubs suggest that the economies in Club 1 converge to the equilibrium at faster rate than the members of Club 2, but slower than those economies in Club 3. Qatar and Yemen do not converge to any of the estimated steady states. Qatar, as the data shows, is leading the MENA economies and appears to drift away to higher levels than the rest of the economies, while Yemen's income is found to be in significant decline over time relative to the rest of the economies (e.g. Figure 3). Figure 4 illustrates the composition of the clubs estimated and their time path. There is a significant gap between the club of rich economies and those located in the second and third club. This shows the persistence of the gap between MENA economies over time.

- *Growth Model Panel Estimates:*

In this section, we report the results of estimating specification (1) accounting for the time path of each economy. Table 2 reports the estimation output and provide detailed notes on the estimator, the models, and post estimation inference. We adopt two variations of the specification: the Basic Model and Extended Model. The Basic model is the restricted form of the specification in (1), which allows only for measures of investment, higher education and initial income. The Basic Model is estimated for the whole panel, without accounting for the time path for robustness check purposes. The model is also estimated accounting for the time path of each group of convergent economies. This means that Qatar and Yemen are dropped from the regressions. In general, all specifications considered for this model

suggest that higher education, as measured by the rate of tertiary education enrolment, have positive and statistically significant impact on economic growth, though the marginal effect is very small. This implies that higher education does not have strong impact on economic growth (between 0.1% and 0.4%). The exception is the economies in Club 1, where higher education is found to have the wrong sign and statistically insignificant impact. The models are all highly significant and better fitted with the Fixed Effects model.

Similar econometric exercise is carried out on the Extended Model. The conclusions, however, are in complete contrast with the Basic Model. First the role of higher education is only significant for Club 1 but with the wrong sign suggesting that higher education may have a negative impact on economic growth for the Gulf countries. Other factors of innovation, R & D and entrepreneurship are mostly insignificant except for Club 3 countries where innovation is significant with negative sign. This again contradicts the expected outcome.

One key issue with these regressions is the poor quality of the data. The data sets available, especially for the developing economies, are full of missing values leading sample size distortion and hence lack of variations. This issue is often the cause of rejecting models that are, otherwise highly plausible. This issue is often raised in the literature and often caused many models to be rejected and erroneously producing misleading or fragile conclusions (e.g. Aghion*et al* (2009), Cohen and Soto (2007)).

- **Concluding Remarks:**

The present paper deals with the issue of the role of higher education in economic performance. The main hypothesis of the paper is to attribute the role of the higher education to the speed at which economies grow. Unlike the literature, we proceed by exploring the issue of income convergence to locate the position of the economies in our sample in the long run time path. By applying the concept of clubs of convergence, we find evidence that per capita income in the MENA economies does not converge to a unique steady state. This also identified a widening gap over time where rich economies seem to fluctuate farther up, while poor economies experience a decline in their economies. This work, in the context of income convergence, is not aimed to explain these dynamics since it is beyond the scope of the paper.

Based on the evidence in section 3, we find evidence that higher education may play an important role for economies with low growth rates and have a relatively slow to moderate speed of convergence. This is in contrast with the economies that are found to be fast growing. There are very weak evidence that support a wider contribution of the other components of higher education such as innovation and R & D. This, by no means, implies that there is no positive role ofinnovation and R & D. The lack of evidence

may be attributed to issues concerning data availability and their quality. This case is often faced by researchers in the literature. Thus, one needs to be cautious in drawing conclusions for academic and policy purposes.

Table 1: *Clubs of Convergence Tests Result*s

Test	**Test Statistics**
Overall Test	$\hat{t} = -30.950$ * $\hat{\alpha} = -0.231$
Club 1	$\hat{t} = 4.159$ $\hat{\alpha} = 0.281$ [BEH, KUW, SAU, UAE]
Club 2	$\hat{t} = 0.616$ $\hat{\alpha} = 0.02$ [IRAN, IRAQ, LEB, MOR, OMAN, TUN]
Club 3	$\hat{t} = 4.900$ $\hat{\alpha} = 0.354$ $\hat{\alpha} = 0.351$ [ALG, EGY, JOR, LIB]
Divergent Club	$\hat{t} = -27.974$ * $\hat{\alpha} = -0.471$ [QAT] , [YEM]

Results above are based on trimming rate equal to 0.3. $\hat{t}$: is the estimated *t* statistic and $\hat{\alpha}$: is the speed of convergence. (*) indicates the rejection of the null of convergence at 5% level of significance (i.e. *t* critical value is -1.65). The null hypothesis states that there is overall convergence. We need both, the null to hold and the positive sign of the speed of convergence $\hat{\alpha}$. If the latter is negative, then equation (4) above will not converge to the cross sectional level. Divergent Club implies that both Yemen and Qatar do not converge to any of the clubs. The tests conducted on the time period 1990-2016 due to missing data (Yemen data are available from 1990).

Table 1*: Panel estimated of the growth model in equation (1).*

	Basic Model			
Variables	*Panel*	*Club 1*	*Club 2*	*Club 3*
Investment	-5.17e-12	8.36e-08*	-3.45e-11***	1.96e-09
Higher Education	0.002*	-0.001	0.004**	0.001*
Initial Income	-0.234*	-0.529*	-0.196*	-0.101*
Entrepreneurship				
Innovation				
R & D				
Openness				
Constant	1.95*	5.177*	1.506	0.761
R^2	0.25	0.86	0.10	0.192
F	7.59*	157.94*	2.38**	3.12**
Hausman Test	81.96*	N.A.	9.15**	9.44*
T	258	54	99	71

Estimation method: IV estimator since the model suffers from endogeneity. The set of instruments include lagged dependent variable and lagged endogenous variables. Basic model includes the variables: Investment (measured by domestic savings), Higher Education (measured by the proportion of students in tertiary education) and Initial Income (measured by lagged log per capita income). Extended Model extends the Basic Model with additional variables including: Entrepreneurship (measured by the start-up indicator: the number of patents obtained by residents), Innovation (measured by High Tech exports as ratio of all manufacturing exports), R & D (measured as number of scientific technical papers published in academic journals) and Openness (measured as the sum of exports and imports divided by the GDP and expressed in logged terms). The sample covers the time period 1990-2016. Missing values handled by using statistical interpolation when appropriate. When interpolation is not possible, the missing values are dropped out of the sample. Club 1, Club 2 and Club 3 refer to the panels estimated accounting for the economy's position on the long run time path. The R^2 is within effects R^2. The *F* statistic tests the null that all the fixed effects are jointly insignificant. The Hausman test is employed to choose the model to report, Fixed Effect or Random Effect. The null hypothesis of this test stated that the appropriate model is Random Effect. Rejecting the null implies that the appropriate model is Fixed Effect. (*), (**) and (***) refer to significance at 1%, 5% and 10% levels. *T* is the useable sample size. N.A. refers to the case when the Hausman test fails to meet the asymptotic assumptions. □ refer to the Wald statistic. It tests for the joint significance of the model. The null states that the model is jointly insignificant. It is reported only when the model is a Random Effect model. (*****) the variable dropped due to perfect collinearity.

References

- Aghion, P. Boustan, L. Hoxby, C. and Vandenbussche, J. (2009). *The causal impact of education on economic growth: Evidence* from U.S. Brookings Papers on Economic Activity. Spring 2009, Conference Draft.
- Baddeley, M., Mcnay, K. &Cassen, R. (2006) *Divergence in India: Income differentials at the state level, Journal of Development Studies*, 42(6), pp.1000-1022.
- Barrell, R., Holland, D., Liadze, I. (2010). *Accounting for UK economic performance 1973-2009*.National Institute of Economic and Social Research, NIESR Discussion Paper No. 359.
- Barro, R.J. &Sala-i-Martin, X. (1992) Convergence, *Journal of Political Economy*, 100(2), pp.223-
- Benhabib, J., and Spiegel,M.M. (1994). *The role of human capital in economic development*: Evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary Economics*, 34(2), pp: 143–173.
- Benos, N. and Zotou, S. (2013). *Education and economic growth: A meta-regression analysis*. MPRA Paper No 46143.
- Bils, M. and Klenow, P. (2000). *Does schooling cause growth? American Economic Review*, 90, pp: 1160-1183.
- Chatterjee, M. (1992) *Convergence clubs and endogenous growth*, *Oxford Review of Economic Policy*, 8(4), pp.43-56.
- Cohen, D., amd Soto, M. (2007). *Growth and human capital: Good data*, good results. *Journal of Economic Growth,* 12, pp: 51-76.
- De la Fuente, A., and Domenech, R. (2002). *Educational attainment in the OECD*, 1960–1995.CEPR DP 3390.
- De la Fuente,A., and Domenech, R. (2006).*Human capital in growth regression: How much difference does quality data make? Journal of the European Economic Association*, 4(1), 1–36. An earlier version was published in CEPR DP 2466 (2000)

- Gemmell, N. (1996). *Evaluating the impacts of human capital stocks and accumulation on economic growth: some new evidence.Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 58 (1), pp: 9-28.
- Holland, D. Liadze, I, Rienzo, C. and Wilkinson, D. (2013). The *relationship between graduates and economic growth across countries*. National Institute of Economic and Social Research. BIS Research Paper No. 110.
- Holmes, C. (2013). *Has the expansion of higher education led to greater economic growth? National Institute Economic Review*, No 224.

−Judson, R. (1998). *Economic growth and investment in education: How allocations matters. Journal of Economic Growth*, 3 (4), pp: 337-359.
−Krueger, A., and Lindahl, M. (2001). *Education for growth:Why and for whom?.Journal of Economic Literature*, 39(4), 1101−1136.
−Kruss, G., McGrath, S., Petersen, I., and Gastrow, M. (2015). *Higher education and economic development: The importance of building technological capabilities*. *International Journal of Educational Development*, 43, pp: 22-31.
−Mankiw, G., Romer, D., and Weil, D. (1992).*A contribution to the empirics of economic growth*.*Quarterly Journal of Economics*, 107(2), pp:402–437.
−Phillips, P.C.B., &Sul, D. (2007) *Transition modeling and econometric convergence tests, Econometrica*, 75 (6), pp 1771−1855.
−Pillay, P. (2010). *Higher education and economic development: Literature review*. Centre for Higher Education Transformation.
Quah, D. (1997) *Empirics for Growth and Distribution: Stratification, Polarizationand Convergence Clubs*, *Journal of Economic Growth*, 2 (1), pp.27-59.

LE COMMERCE INFORMEL EN ALGERIE: QUEL AVENIR?

Zaza EL ANDALOUSSI épouse GADI, Doctorante, HEC
Djamila BARR-BOUYOUCEF, Pr. à HEC

Résumé: Les activités commerciales liées au secteur informel ont pris une ampleur considérable à défaut de planification et de construction d'un marché normalisé. A priori, les ménages profitent de la mise sur le marché non fiscalisée de beaucoup de produits achetés directement du producteur, mais par rapport aux importés, les prix incluent les frais de dédouanement composées de taxes fiscales parafiscales et douanières qui s'accumulent aux coûts d'importation. Ainsi, On estime à 17% la part du secteur informel de l'ensemble des revenus primaires nets des ménages algériens. Soit 600 milliards de dinars globalement. A travers cette étude, nous tenterons d'apporter les éléments de réponse par rapport à l'influence du secteur informel sur le devenir de l'économie algérienne à travers une enquête auprès d'un groupe de commerçants exerçant dans l'informel, afin de situer dans un premier temps les raisons de la prolifération de cette pratique et en second lieu de dégager des suggestions en vue de formaliser ce commerce.

Mots clés: *secteur informel, activités commerciales, avenir, Algérie*

Introduction:

En incarnant le sous-développement d'une économie d'un pays, réprimé dans ses moindres recoins dans les pays industrialisés mais toléré dans les pays africains en particulier pour avoir «soulagé» le commerce rudimentaire de proximité; le marché informel ou «marché noir» semble contre-productif au développement d'une société. Ses effets pervers sur la croissance se manifestent à travers l'absence de statistiques et de contrôle de la qualité des produits, d'aucune maitrise de la stabilité des prix, de l'impossibilité de planification, ni de régulation, ni d'exploitation optimale des potentialités existantes. Tout fonctionne dans l'anarchie dont tire profit des intervenants directs ou indirect dans ces marchés.

Certes, l'ouverture du commerce mondial a contribué à la croissance économique et au développement dans le monde, mais n'a pas permis pour autant une bonne croissance de l'emploi tant escompté, lorsqu'on arrive pas à adopter cette mondialisation à défaut de moyens et de mécanismes à mettre en œuvre pour y faire face. Aujourd'hui, les spécialistes s'accordent à dire que

les largesses accordées au secteur informel dans les pays dits «en voie de développement» empêchent justement ces derniers d'accéder aux opportunités offertes par le commerce international réglementé. L'Algérie en est un cas flagrant.

Dans cet article, à défaut de pouvoir faire l'analyse de toutes les facettes du marché informel, nous nous limiterons à trouver des réponses à un enchaînement de questionnements relatifs à l'une des formes du secteur informel les plus répondues dans le monde, à savoir : les activités informelles liées au commerce.

Autrefois appelé le «*trabendo*», terme né en Algérie et qui est tiré de l'espagnol «contrabando» signifiant contrebande selon Wikipédia, les commerces transfrontaliers, de rue ou ambulants, prennent de plus en plus d'ampleur dans les différentes régions du monde sous développé en particulier. Parmi les 162 pays étudiés par Schneider et al. (2010) sur la période 1999-2007, 107 ont une économie informelle rapportée au PIB supérieure ou égale à 30%, dont 18 ont une part supérieure à 50%.

En effet, ces économies (nationales) informelles reposent en partie sur les produits d'importation formelle et informelles transfrontaliers ou d'extension géographique plus large, associé à des flux financiers non déclarés aux administrations de contrôle.

Cette situation nous interpelle d'elle-même de par sa résistance face à l'encadrement du commerce mondial par des réglementations de plus en plus rigoureuses qui excluent les économies non réglementées comme la nôtre. En terme clair, quel est le devenir pour ce commerce informel?

Cette préoccupation, nous semble-t-elle très pertinente, pose à son tour la question du comment estimer pour appréhender le futur de ce phénomène. Lequel phénomène impose pour le comprendre, la connaissance de l'historique de son évolution dans le temps.

Ainsi après avoir défini ce qu'est le secteur informel, les causes de son évolution, il y a lieu de situer son état des lieux pour évaluer son ampleur en Algérie. Cette démarche nous a conduit vers une enquête que nous avons menée auprès d'un échantillon de jeunes algériens exerçant dans les secteurs d'activités souvent qualifiées d'illégales.

I. PANORAMA DE L'ECONOMIE INFORMELLE:

Il est toujours important de s'assurer de la compréhension des concepts que l'on utilise afin de mieux orienter la réflexion pour pouvoir ensuite traiter la sensibilité et la complexité de cette thématique.

1. Qu'est-ce que le secteur informel (l'économie informelle):

La notion de secteur informel est apparue vers le début des années 70 en Afrique, ensuite en Amérique latine. Et depuis, elle a occupé autant le champ de l'économie de développement que celui du vocabulaire médiatique. Mais elle n'est qu'une dimension (certes dominante) d'un débat sur les formes de mise au travail dans les économies en développement *(Jacques Charme, 2014)*. Il faut signaler aussi que, le concept de secteur informel revêt un contenu différent selon les régions du monde. En Amérique latine il désigne des entreprises qui fonctionnent à la limite de la légalité dans le but d'échapper aux impôts et à la réglementation *(De Soto 1989).* En Afrique, le secteur informel désigne plutôt de micro unités de production, des entreprises individuelles ayant un faible niveau d'organisation *(AFRISTAT, 1999; Henley et al, 2006; Hussmans et al, 1990)*. Quand bien même elles ont peu de relations avec l'administration, il ne s'agit pas nécessairement d'une volonté délibérée de fonctionner en marge de la règlementation.

Le secteur informel est donc une réalité socioéconomique difficile à définir. Face à la complexité de ce phénomène, chaque auteur ou institution a tenté de donner sa définition. Nous avons retenu dans ce travail une définition qui actuellement fait plus au moins l'unanimité et à laquelle la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) souscrit, et qui définit le secteur informel comme étant «un ensemble de petites activités génératrices de revenus qui ne sont pas enregistrées selon la loi, ne respectent pas les normes légales de qualité, salaire minimum et sécurité et qui souvent ne paient pas d'impôts» *(Bureau International du Travail, BIT, rapport 1993).*

Cette définition nous semble être la plus pertinente étant donné la problématique de notre travail de recherche. Cette définition nous amène également à considérer l'existence d'activités informelles comme une forme de défaillance de l'Etat; en effet, la plupart des Etats ont les capacités de promulguer des règles et d'établir des mécanismes de contrôle du bon respect de ces dernières, et sont relativement bien «dotés» de ce point de vue. En revanche, ils n'ont pas les capacités ou la volonté de faire respecter ces règles en appliquant correctement les mécanismes de contrôle, ce qui conduit à l'émergence de l'informel. Ainsi, l'Etat peut être défaillant à:

- Prélever les impôts et taxes prévus par la loi nécessaires à son bon fonctionnement;
- Faire respecter les normes en vigueur (droits de propriété, conditions de travail, état sanitaire, qualité des produits, etc.);
- Fournir les services dont il a la charge (infrastructures, sécurité, etc.).

Ces trois types de défaillance de l'Etat sont autant de critères de définition d'une activité informelle; il est en particulier assez courant de «séparer les activités formelles des informelles sur le seul critère du paiement des impôts et taxes et, par extension, sur l'enregistrement auprès de l'administration (fiscale notamment). Toutefois, il n'est pas rare de voir des firmes en règle fiscalement mais échappant aux règles du marché du travail lorsque ces dernières sont très contraignantes (cas de nombreux pays en transition), on parle ici du semi-informel *(PASP, BENIN, 2008).* Il convient de retenir de cette définition que la défaillance de l'Etat en termes de fourniture des services publics est un des éléments de l'informalité; en d'autres termes, un effort de formalisation des entreprises informelles passe, outre la mise en règle des obligations fiscales, par la fourniture de services publics à des firmes (notamment les PME) qui n'y avaient pas accès jusque-là .

2. L'évaluation quantitative du secteur informel:

La question de la mesure du secteur informel se heurte à deux difficultés majeures: Le problème de l'impossible dichotomie entre secteur informel et formel *(LAUTIER, 1994)* Le recueil des données *(CHARMES, 1999).*

Néanmoins trois indicateurs sont usuellement retenus pour évaluer quantitativement le secteur informel : les revenus qu'il génère, sa part dans l'emploi total et sa contribution au PIB. Cependant, les activités du secteur informel échappant aux instruments de mesure conventionnels, les ratios comptables ne sont plus opérationnels car les données de ce secteur sont souvent insaisissables *(Said Chakour, Cecile Perret, 2014).*

3. Les raisons de développement de l'économie informelle:

Comme nous l'avons précédemment signalé, l'ampleur, la nature et la composition du secteur informel varient selon les régions, les sous-régions et les pays en fonction de leur développement et de leur structure économique. Malgré les particularités propres à chaque pays, on peut opposer la situation des pays en développement et celle des pays développés, dans chacun de ces deux groupes, le secteur informel peut être caractérisé par les raisons de son existence, l'environnement dans lequel il fonctionne et la nature des activités exercées.

a. Dans les pays en développement: Plusieurs facteurs ont pu être avancés, les causes du développement de l'économie non officielle sont d'ailleurs controversées et vraisemblablement différentes selon les pays et les cultures *(E. ARCHAMBAULT, 1984).*

On peut cependant retenir deux approche; la première selon HENNI *(A. Henni, 1991),* renvoie à l'intervention de l'Etat: en effet les économies des pays sous-développés se caractérisent presque toutes, par une forte intervention de l'Etat, seul agent capable de centraliser d'importantes ressources et d'impulser la naissance d'une grande industrie. L'informel naît, donc, de l'inadéquation entre les stratégies centrales globales et les stratégies des acteurs sociaux cherchant à maximiser à court terme leurs avantages par une circulation différente des marchandises et de la monnaie.

La deuxième, renvoie à l'incapacité de l'Etat à répondre aux besoins fondamentaux de la population. Dans cette vision *ARCHAMBAULT* retient trois facteurs du développement de l'économie informelle:

- Le premier se réfère au marché du travail et à l'importance du chômage urbain ;
- Le second facteur, est la pénurie de biens de consommation, importés ou produits à la demande des catégories de population les plus pauvres ;
- Le troisième, explique que la croissance du secteur non officiel est à l'origine du développement du secteur officiel, c'est le cas en Algérie depuis 1994.

Le cas de l'Algérie

L'économie souterraine ou le marché informel reste un phénomène qui menace la stabilité de l'économie algérienne. Selon les experts, la part du secteur informel est évaluée à environ 600 milliards de dinars, soit 17% de l'ensemble des revenus primaires nets des ménages algériens. Les statistiques du ministère du commerce démontrent par exemple, que plus de 60% du marché des fruits et légumes active dans l'informel[6].

L'évolution de cette économie informelle en Algérie peut s'expliquer à travers deux périodes ; la première période allant de l'indépendance à 1986 (phase de la chute du cours des hydrocarbures), durant laquelle l'Etat fixait les prix, les salaires, le taux d'intérêt, le taux de change d'une manière administrative. Pour preuve on distribuait des bénéfices même aux unités déficitaires et on avait un quasi-monopole sur toutes les activités. Ce qui caractérise cette période est la gestion administrative centralisée qui avait consacré le système de l'État-providence prônant le plein emploi par le moyen de sureffectifs dans les entreprises publiques et les administrations pour acheter la paix sociale.

6 Le marché informel gangrène l'économie algérienne, Journal la Tribune, publié le 19-08-2012

La seconde période s'étalant des années 1990 à nos jours avec quelques particularités entre 2003/2016.Cette phase est marquée par le point culminant de 1994 date de l'ajustement structurel et de la transition vers une économie mixte, caractérisée par une libération des prix et la levée du monopole de l'Etat et sur le commerce extérieur expliquant d'ailleurs les difficultés de la régulation politique, sociale et économique. Faute d'institutions solides s'adaptant à la nouvelle situation, on assiste à une multiplication des petites activités informelles se concentrant surtout dans le petit commerce et les services, comme mode de survie dans un marché de l'emploi en crise. A cet aspect, se sont greffés la fraude fiscale, la corruption et les détournements des fonds publics.

Entre 2003 et 2014, l'augmentation du prix des hydrocarbures a permis des subventions généralisées et des assainissements des entreprises publiques pour calmer le front social. Contrairement à la période allant de 2014 à 2016, caractérisée par l'effondrement du prix du pétrole, et afin de minimiser l'impact de cette chute sur ses recettes, l'Etat a décidé de geler des projets d'infrastructures «non-prioritaires», et prévoir également une réduction des dépenses budgétaires.

Par ailleurs, le gouvernement a mis en place une amnistie fiscale pour le secteur informel qui vise à attirer de l'argent frais en banque, pour dégager de nouvelles capacités de financement. L'on a également mis en place un programme de durcissement des importations. Néanmoins, ces ajustements structurels ont donné lieu à de nouvelles pratiques informelles.

b. Dans les pays développés ou industrialisés

L'économie informelle dans ces pays, se présente avant tout comme un moyen d'échapper à l'impôt direct et indirect et aux charges sociales, elle apparait comme des avatars de la crise de l'état providence ***(E. Archambault, 1984)***. Mais le désir d'évasion fiscale ou sociale n'explique pas à lui seul l'économie informelle; si c'était le cas, ce seraient les pays où la pression fiscale et parafiscale est la plus forte. Au titre de la crise, et donc de l'existence du chômage, seront avancés les arguments suivants: l'extension du travail au noir, et du travail domestique comme moyen de sortir du chômage. Au titre de l'état providence, on retrouve les deux éléments précédents: le travail en noir comme réponse des employeurs aux coûts sociaux de l'emploi jugés excessifs, le travail domestique comme conséquence de transferts qui inciteraient à l'inactivité.

4. Tendances récentes: la croissance du secteur informel:

1.1.1. Sur le plan mondial, le secteur informel était en déclin:

jusqu'au début des années 1980, autant dans les pays dits en développement que dans les pays industrialisés. La tendance s'inverse soudainement à partir des années 1980: le secteur informel devient dominant dans la plupart des pays en développement et devient important dans les pays industrialisés (Dan Gallin, 1999) jusqu'à atteindre dans les années 2000 entre 10 et 20 % de leur PIB (Produit Intérieur Brut) selon les statistiques de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques).

L'économie informelle est aujourd'hui une réalité massive à l'échelle mondiale. Malgré les difficultés à la mesurer à cause de l'absence de données fiables dans beaucoup de pays, quelques organisations se sont efforcées à faire des estimations approximatives. On estime actuellement qu'un quart de la population mondiale économiquement active en dehors de l'agriculture, soit 500 millions de personnes *(Gualuon Eta Eymar et al,),* dépendent pour leur survie du secteur informel.

Une étude conjointe réalisée par l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'OMC en 2009[7] fait ressortir que le taux de l'informel varie considérablement d'un pays à l'autre, oscillant entre 30% dans divers pays d'Amérique latine et plus de 80% dans certains pays d'Afrique subsaharienne ou d'Asie du Sud-est.

Dans la plupart des pays qui ont fait objet de l'étude, le secteur informel demeure élevé et a même augmenté dans certains pays, notamment en Afrique et en Asie. Néanmoins, les caractéristiques et l'importance économique et sociale de ce secteur en Afrique lui confèrent un caractère singulier.

Au Maghreb, le commerce informel est fortement présent notamment dans les grandes villes marocaines, algériennes ou tunisiennes. S'il est officiellement interdit et réprimé par de fortes amendes (ce n'est pas le cas en Algérie, la répression se limite des fois à de taxations forfaitaires), l'informel fait vivre des millions de familles.

Selon une étude du Centre marocain de conjoncture (CMC), le secteur informel a réalisé un chiffre d'affaires de 28 milliards d'euros en 2007, et génère une valeur ajoutée de 11 milliards d'euros. Entre 1999-2007,

7 Travail (le magazine de l'OIT), Une étude conjointe de l'OIT et de l'OMC sur le commerce et l'emploi informel, N°67 décembre 2009.

il a assuré 37% de l'emploi non agricole et a contribué à 14% au PIB, indique le CMC.[8]

Le centre estime que son taux de croissance annuel est de 6,5% et qu'il croit à un rythme sensiblement plus accéléré que celui de la croissance de l'économie marocaine. En outre, le nombre d'emplois générés par l'économie informelle est estimé à plus de 2 millions en 2007. Ces emplois sont répertoriés à plus de 50% dans les activités du commerce sous ses différentes formes[9].

En Tunisie, le secteur informel est très présent dans le commerce qui touche aussi la vente illicite des produits d'hydrocarbures. Les opérations de contrôle effectuées en 2010 ont permis d'enregistrer 120.000 infractions économiques, de confisquer 7 millions d'unités et de lever 900 tonnes d'hydrocarbures, indique une source officielle[10].

En Algérie, le poids de l'économie informelle est important. En matière d'emploi, la part qui revient à l'économie informelle, d'après le bilan du Conseil national économique et social *(CNES)* établi pour l'année 2004, était de 17% de l'emploi total, soit quelque 1 300 000 personnes. Sur ce chiffre, 35% reviennent à l'activité commerciale non déclarée et le taux de la population exerçant dans le secteur informel s'accroît annuellement d'environ 8%, selon la même source, ce qui nous donnerait en 2009 plus de 25% de la population active avec une contribution dans la formation du PIB (produit intérieur brut) hors hydrocarbures de 20 à 25%. L'Office national des statistiques *(ONS)* a par ailleurs mis en relief le 20 juillet 2010 (après une enquête du second semestre 2009) que la moitié de la population occupée n'était pas affiliée à la sécurité sociale au 4e trimestre de l'année écoulée, soit un taux de 50,4% de l'ensemble des travailleurs occupés. Et que 69,1% des salariés non-permanents et 80,1% des travailleurs indépendants n'étaient pas affiliés à la sécurité sociale durant la même période. Plus précisément, sur les 9.472.000 travailleurs occupés recensés, 4.778.000 personnes ne sont pas affiliées au régime de la sécurité sociale, soit un occupé sur deux. La proportion des occupés du monde rural qui ne sont pas affiliés à la sécurité sociale représentante 60,1%, tandis qu'elle est de 46,3% dans le monde urbain. Concernant justement l'évasion fiscale due à la sphère informelle il y a plusieurs estimations contradictoires. Pour l'Union Générale des Commerçants et Artisans Algériens *(UGCAA),* dans une déclaration du 19 mai 2009 reproduite par l'agence officielle APS, le manque à gagner induit

8 Ibid

9 Idem

10 Tunisie. Le marché parallèle s'invite à la Chambre des conseillers, Journal Kapitalis, publié le: 15-12-2010.

par l'évasion fiscale dans les transactions commerciales en Algérie dépasse 200 milliards de dinars annuellement, soit au cours actuel 2,6 milliards de dollars différence de taille, tout en précisant que 80% des transactions commerciales se font sans aucune facturation, alors que 70 à 80% des transactions utilisent le «cash», comme moyen de payement. Et que près de 900 000 sur les 1,2 million de commerçants inscrits au Centre National du Registre du Commerce *(CNRC)* ne payent pas leurs cotisations à la Caisse Nationale de Sécurité sociale des non-salariés *(CASNOS)* et que l'approvisionnement des 2/3 de la population provient du secteur informel.

A travers l'ensemble du territoire national, toujours selon cette institution, il y a environ 1,25 million de commerçants qui exercent dans la sphère légale et le nombre est dépassé par celui de ceux qui travaillent dans la sphère informelle est estimé de prés 1.5 million, , plus de 50% du marché algérien est occupé par le secteur informel et plus de la moitié du chiffre d'affaires des activités commerciales échappe au Trésor public, contrôlant environ 4O% de la masse monétaire en circulation hors banques (avec une intermédiation financière informelle limitant la politique monétaire globale de l'Etat)[11].

Notons que le secteur informel présente une gamme variée d'activités, ce qui fait qu'il est difficile de bien en définir les contours. Ces activités touchent tous les secteurs économiques.et l'activité informelle qui touche au commerce est devenu incontournable dans le monde entier du fait de l'importance aussi bien des individus qu'elle implique que des activités qu'elle brasse. Une analyse plus précise s'avère nécessaire du fait que ce dernier type constitue notre objet de recherche.

B. Aperçu sur le commerce informel en Algérie:

1. Le commerce informel dans le contexte algérien:

Faut-il préciser que ces activités dites de «*trabendo»* ne concernent pas seulement les biens qui passent frauduleusement les frontières, dans un sens ou dans l'autre. Le *«trabendo»* englobe aujourd'hui toutes les activités spéculatives et frauduleuses effectuées en violation des lois et qui rapportent de l'argent de façon spéculative et malhonnête comme par exemple le commerce de rue, l'échange informel de devises etc. Ce commerce est considéré comme informel car il est exercé sans déclaration, sans tenue de comptabilité ou sans paiement d'impôts, (le même principe pour les autres activités informelles). Ce sont des activités d'utilité économique et sociale

11 Les dernières mesures du gouvernement algérien face à l'inflation, la corruption et à la dominance de la sphère informelle seront-elles efficaces sans vision stratégique?, Journal Le Maghreb, publié le: 10 -01-2011.

qui se développent en dehors des structures institutionnelles classiques que sont les entreprises ou les administrations par exemple, et à l'écart des règles de l'échange monétaire.

Une autre forme de «*trabendo*» basée sur le contrat oral et l'interconnaissance des réseaux relationnels n'est pas à négliger. Les associés ne le sont quasiment jamais devant un notaire ou sous la forme d'une société. Ce commerce se fait sur le partage d'un certain nombre de valeurs et de pratiques marchandes. Par exemple, la négociation des prix est permanente. Mais ce ne sont pas des mondes fermés : pour intégrer ces réseaux, il faut que la personne soit adoubée et surtout, avoir fait ses preuves. Si cette personne manque de parole, elle sera exclu du circuit commercial: plus personne ne lui fera confiance et elle ne trouvera plus jamais de client.

2. Le poids du commerce informel sur l'économie algérienne:

Ce marché informel pratiquement au départ timide, avait envahi l'ensemble de l'économie nationale durant les années 1990 ; au début de son apparition, il servait de refuge pour une fraction de la population active à la recherche d'un revenu de subsistance. Cependant, l'ouverture du marché extérieur a transformé l'activité informelle, phénomène marginal pouvant être toléré, en un phénomène de société dont la part dans le PIB serait actuellement estimée à plus de 35%[12].

Les secteurs les plus frappés sont la distribution des produits agroalimentaires, le textile et la confection, les fruits et légumes, l'électroménager etc. Malgré que la difficulté des données recoupées font état d'une alarmante situation: Près de 200.000 commerçants sur 826.470 recensés n'activent pas conformément à la loi et plus de 50% des commerçants ne s'acquittent pas de leurs cotisations sociales. De plus, les marchés illégaux au sein desquels exercent 100.000 personnes, fonctionnent «au su et au vu» des autorités et des citoyens. Les estimations de l'UGCAA (Union Générale des Commerçants et Artisans Algériens) donnent 850.000 commerçants qui exercent dans l'informel, situent le champ de l'informel dans 1500 marchés hebdomadaires, 28 marchés de semoule, et annoncent 100.000 revendeurs de tabacs.[13]

Par ailleurs, selon le ministère de Commerce, il existe 765 sites de commerces informels, qui ont été recensés à travers le territoire national par une commission interministérielle (Commerce et Intérieur). Selon cette même source pas moins de 1,5 million de commerçants sont inscrits au

12 Selon les estimations du Conseil national économique et social pour l'année 2011.

13 Rapport du Conseil National Economique et Social sur: «Le secteur informel : illusions et réalités», 24ème Session Plénière.

Centre national du registre du commerce en 2011 dont 91% sont des personnes physiques tandis que l'Office national des statistiques fait état de l'existence de 4,3% de commerçants, soit un ratio de un commerçant pour 23 habitants. La seule wilaya d'Alger compte 13% du nombre global inscrit au registre du commerce.[14]

Sur le plan financier, et selon une étude du Forum des chefs d'entreprises (FCE) (*BOUKHDOUNI OUAHIBA,2014*) , les revenus annuels du secteur informel avoisinent les 6 milliards d'euros (600 milliards de dinars), soit 17% de l'ensemble des revenus primaires nets des ménages algériens pour l'année 2009. Les pertes du Trésor public dues à cette activité viennent s'ajouter, selon le FCE, à celles des organismes publics tels que la CNAS (sécurité sociale) qui voit s'évaporer 1,2 milliards d'euros de prélèvements. «*Ces estimations ne tiennent pas compte des pertes fiscales liées à la fraude sur les importations qui pourraient atteindre des montants considérables en droits de douanes, TVA, IRG et IBS*», affirme l'étude. Le déclin de la production industrielle est dû, selon l'étude, en grande partie à la concurrence déloyale. «*Il traduit la part accaparée par les importations dans l'offre et celle prise par le marché informel dans la satisfaction de la demande*», souligne le FCE. Les importations n'ont pas cessé d'augmenter depuis 2000 avec un rythme annuel moyen de 15%. «La hausse des importations en provenance de pays émergents à partir desquels il est plus facile d'organiser la fraude est un indice révélateur», note l'étude du FCE. Selon la même source, le secteur informel emploie 1,78 millions de personnes, soit 22% de l'ensemble de la population active. «En tenant compte de l'emploi informel dans le secteur formel et de l'emploi occasionnel de personnes qui déclarent travailler de temps à autres, l'emploi informel serait en réalité de 32% de l'emploi total. Le secteur informel devient de plus en plus attractif et son poids est donc logiquement en augmentation. Comme il concurrence le secteur officiel de façon déloyale, le secteur officiel s'affaiblit de plus en plus, l'offre officielle diminue, et le secteur informel devient d'autant plus attractif.

Derrière ce constat préoccupant, la défaillance institutionnelle a occasionné la prolifération de l'informel. Le manque d'encadrement dédié au contrôle, la corruption et la charge fiscale constituent les éléments encourageant cette prolifération. De plus la bancarisation insignifiante des transactions économiques, la carence des réglementations de mise en marché des produits; l'attribution du soutien de l'Etat sans suivi et évaluation, notamment en agriculture, l'absence de réformes fiscales ainsi que d'organisations professionnelles autour des produits…etc, viennent

14 Commerce informel: prise en charge progressive pour un phénomène complexe, La tribune, publié 11-12-2010

s'accumuler à leur tour à un système de distribution archaïque où tout est permis par un caractère informel d'une dynamique hors norme. Nous pouvons en déduire que cela devient encore plus inquiétant.

Afin de déceler les raisons qui motivent les algériens à se jeter dans ce commerce informel, nous avons mener une enquête auprès d'un échantillon de jeunes «trabendistes» dans un des marchés informels les plus populaires d'Alger en l'occurrence celui de «Bach Djerrah».

3. La réalité du commerce informel en Algérie:

Le marché informel de «Bach Djerrah» dont l'existence remonte déjà à plus d'une vingtaine d'années, est noyé dans l'illégalité et l'anarchie les plus totales. En effet, des centaines de produits sont proposés aux milliers de personnes qui le fréquentent quotidiennement, allant des fruits et légumes, divers produits alimentaires, l'habillement, les produits cosmétiques en passant par l'électroménager, les ustensiles de cuisine, droguerie et friperie jusqu'au commerce des volailles, ainsi que d'autres produits qui sont vendus occasionnellement. Et en absence d'une autorité régulatrice, ce marché informel connaît une extension permanente et de nouveaux arrivants en profitent.

L'enquête que nous avons menée révèle que ces nouveaux arrivants représentent une frange de la population jeune en quête d'une ressource financière pour survenir à leurs besoins vitaux. Le constat va en se dégradant d'avantage puisque de plus en plus ce marché enregistre l'arrivée de commerçants exerçant jusque-là dans la légalité, excédés par cette concurrence déloyale des pratiques informelles. Les impôts, la cherté du loyer des locaux commerciaux et les autres frais inhérents à leurs activités commerciales sont les arguments évoqués par ces derniers, quant à cette pratique.

Notons que cette concurrence déloyale met en péril les commerces qui résistent encore à cette attraction d'autant plus que leur situation est de plus en préjudiciable au regard de la réorientation naturelle du consommateur vers l'offre du prix la plus séduisante. La diversité des produits étalés sur ces marchés est un autre avantage qui permet un choix diversifié et des prix parfois négociables. Ce dernier (marché informel) faut-il le reconnaitre, autorise le bonheur des petites et moyennes bourses qui y trouvent leurs comptes dans des prix abordables. Concernant les raisons de la pratique du commerce informel, la majorité des trabendistes interrogés, avancent les arguments de la pauvreté et du chômage. Mais, en réalité nous nous sommes vite rendu compte que c'est beaucoup plus en raison de la rentabilité de leurs activités illégales.

L'ampleur prise par le commerce informel porte préjudice au trésor public et menace l'économie de l'Algérie.

4. lutte contre le commerce informel en Algérie:

La lutte contre le marché informel s'avère donc, aujourd'hui une obligation nationale, compte tenu de l'impact négatif sur l'économie.

A priori, d'une part, il y a lieu d'engager des mesures de réductions des charges fiscales en faveur des commerçants exerçant dans la légalité pourraient inciter ces derniers à continuer à exercer leurs activités légalement d'une part et inciter ceux exerçant dans l'informel à régulariser leurs activités en se faisant délivrer un registre du commerce. D'autre part, prendre des mesures dissuasives qui pourront permettre de mettre fin aux activités des commerçants informels qui se montreraient récalcitrants à se conformer aux lois du commerce légal. Toutefois, nous estimons avec prudence la faisabilité d'une telle démarche que nous reconnaissons, simpliste, pour traiter une situation très complexe. Il y adonc lieu d'aller au-delà de couple incitation-répression pour dégager un cadre d'intervention progressif où les mesures invitatoires l'emporteront largement sur une expédition punitive, dont les résultats ne manqueront pas de fragilité. La construction progressive d'un marché normalisé par secteurs d'activité ou par filières, est une piste probablement durable, d'autant plus que la production nationale doit être réorganisée obligatoirement pour lui permettre d'investir les marchés extérieurs dans le cadre de la diversification qui s'impose au pays. C'est donc à l'amont du marché qu'il faut engager les mécanismes légaux qui feront le marché.

Aussi, il est toujours bon de s'appuyer sur des statistiques fiables pour évaluer les transactions commerciales sans facturation qui auraient atteint 155,7 milliards de dinars ces trois dernières années, dont 46 milliards de dinars pour la seule année 2011. Cet énorme chiffre ne représente, malheureusement, que 20% du poids réel du phénomène.[15] Ce qui dénote l'envergure que prend ce phénomène et qui gangrène l'économie algérienne.

A cet égard, des mesures ont été proposées et prises par les autorités algériennes afin de faire face à ce commerce informel, lors d'un colloque international sur l'économie informelle qui a été organisé en mars 2012. Ce colloque avait comme thème «Les pistes d'une transition vers la formalisation» et il avait pour objectif d'étudier les voies efficientes initiées par d'autres dans leur lutte contre l'économie informelle et d'examiner les mécanismes permettant la formalisation des intervenants de cette économie

15 Colloque international sur l'économie informelle sous le thème «Les pistes d'une transition vers la formalisation», 2012, Algérie

illégale. Plusieurs experts y ont participé et chacun a proposé un chapelet de mesures à minima pour freiner la propagation de ce phénomène. Ces mesures peuvent être résumées dans les points suivants:

- La dynamisation de l'outil national de production;
- La stimulation des investissements productifs et la promotion de l'emploi afin de lutter contre les différentes formes de fraude et d'atteinte à l'économie nationale;
- La relance de l'appareil de production national, et l'allégement des procédures administratives pour la création d'entreprises ;
- La facilitation des crédits bancaires pour financer les projets des jeunes promoteurs et d'établir des passerelles entre l'enseignement supérieur et le marché du travail.

L'expert péruvien *Hernando De Soto*, de son côté, recommande que la lutte contre l'économie informelle doit passer par la formalisation de l'informel, une action qui requiert une bonne connaissance du phénomène et l'instauration par les politiciens de règles accessibles à tous. Pour lui, il est impératif de commencer par identifier le phénomène et connaître son ampleur avant de s'intéresser, ensuite, aux facteurs concourant à son émergence.

En Algérie et dans l'optique d'une lutte contre le commerce informel, les pouvoirs publics ont mobilisé des moyens financiers pour la réalisation et l'aménagement de marchés de proximité, adopté, un plan complémentaire de réalisation de marchés couverts et a décidé d'exonérer, à titre transitoire, des commerçants nouvellement installés dans les sites aménagés par les collectivités. L'autre solution au fléau du commerce l'informel, résiderait en la facilitation des démarches d'obtention d'un registre de commerce au profit des petits commençants. L'introduction de dispositions spécifiques pour ces derniers pourrait favoriser leur intégration dans le circuit officiel.

Conclusion:

La lutte contre le phénomène du commerce informel, s'avère une obligation nationale, qui ne trouvera pas des solutions seulement à partir des mesures économiques qui seraient prises mais d'une volonté politique claire, pour en finir. Néanmoins il faut signaler qu'il n'y a pas de modèle qui soit un antidote de l'informel puisqu'il prolifère dans tous les pays, sous des formes adaptées aux contextes locaux.

Pour le cas de l'Algérie nous estimons qu'il Il ne serait pas rationnel de s'attaquer de façon directe à l'informel; mais il faudra agir à travers une démarche séquencée: en premier lieu, procéder au cantonnement du

phénomène par le recensement et la sensibilisation des acteurs ; puis instaurer une démarche de conversion de l'informel au formel par des mesures facilitatrices d'intégration (réduction des charges fiscales, facilitation d'obtention d'un registre de commerce…) et des mesures dissuasives pour mettre fin aux commerçants qui se montreraient récalcitrants à se conformer aux lois du commerce légal, et enfin, interconnecter l'arsenal fiscal et bancaire et institutionnel pour éviter une reprise à l'avenir. Comme nous estimons qu'il y adonc lieu d'aller au-delà de couple incitation-répression pour dégager un cadre d'intervention progressif où les mesures invitatoires l'emporteront largement sur une expédition punitive, dont les résultats ne manqueront pas de fragilité.

En effet La construction progressive d'un marché normalisé par secteurs d'activité ou par filières, est une piste probablement durable, d'autant plus que la production nationale doit être réorganisée obligatoirement pour lui permettre d'investir les marchés extérieurs dans le cadre de la diversification qui s'impose au pays. C'est donc à l'amont du marché qu'il faut engager les mécanismes légaux qui feront le marché.

Bibliographie

- AFRISTAT, *«concept et indicateurs du marché de travail et secteur informel»*, Série Méthodes, n°2, Bamako, Décembre 1999.
- BIT, *Emploi et protection sociale dans le secteur informel. Activités de l'OIT concernant le secteur informel urbain: évaluation thématique.* Rapport de la Commission de l'emploi et de la politique sociale à la 277e session du Conseil d'administration du Bureau International du Travail, Genève, mars 2000.
- BOUKHDOUNI OUAHIBA Université de Blida- Algérie, *«La Nouvelle stratégie industrielle (NSI) en Algérie: réalités et perspectives»,* In Revue Recherches économiques et managériales – N°16 décembre 2014.
- CNES, «*Le secteur informel: illusions et réalité»s*, Conseil National Economique et Social, Commission Relation du Travail, Alger, 2004.
- Colloque international sur l'économie informelle sous le thème «Les pistes d'une transition vers la formalisation», 2012, Algérie
- Commerce informel: Prise en charge progressive d'un phénomène complexe, Journal EL MOUDJAHID, publié le: 06-02-2011 (www.elmoudjahid.com).
- Commerce informel: prise en charge progressive pour un phénomène complexe, La tribune, publié 11-12-2010(www.latribunedz.com)
- De Soto, «*L'autre sentier. La révolution informelle dans le tiers monde».* Ed.la découverte. Paris, 1994, p 245.

- Gantier J.F, *«l'informel est une forme de fraude fiscale ? Une analyse micro-économique de la fraude fiscale des micro-entreprises, Madagascart»,* Document de travail, DIAL, 2000-07.
- Henley A., Reza Arabsheibani G., Cameiro F.G., *"on feeling and measuring the informal sector"*, Word Bank Policy Research Working Paper 3866. Washington D.C, 2000.
- Henni, «Essai sur l'économie parallèle: cas de l'Algérie», ENAG, Alger, 1991, pp 145-152.
- Hussmans R., Mehran F., Verna V. *"surveys of economically active population employment, unemployment and underemployment",* an ILO manual of concepts and methods ILO, Geneva, 1990.
- Jacques Charmes, Les origines du concept de secteur informel et la récente définition de l'emploi informel, IRD, 2014, Paris (consulté en ligne https://www.researchgate.net/publication/255633920)
- LAUTIER B. (1994), L'économie informelle dans le tiers monde, La découverte, Paris.
- Le Global Labour Institute, communication de Dan Gualin à la Sixième Université d'été de l'Association Club Mohamed Ali de la Culture Ouvrière (ACMACO), tenue à Gammarth (Tunisie) du 23 au 25 juillet 1999 (consulté en ligne sur http://www.etf.europa.eu/eventsmgmt.nsf/(getAttachment)/41951E2E8036814FC12572F9004C9EC1/$File/social+rights+and+informal+sector.pdf
- Les dernières mesures du gouvernement algérien face à l'inflation, la corruption et à la dominance de la sphère informelle seront-elles efficaces sans vision stratégique?, Journal Le Maghreb, publié le : 10 -01-2011 (www.lemaghrebdz.com).
- Rapport du Conseil National Economique et Social, *«Le secteur informel : illusions et réalités»,* 24ème Session Plénière.
- Tunisie: Le marché parallèle s'invite à la Chambre des conseillers, Journal Kapitalis, publié le: 15-12-2010 (www.kapitalis.com)
- Travail (le magazine de l'OIT), Une étude conjointe de l'OIT et de l'OMC*, «le commerce et l'emploi informel»*, N°67 décembre 2009.

L'AUDIT INTERNE ET L'AUDIT EXTERNE: DES DIFFERENCES AUX AVANTAGES D'UNE COOPERATION

Faiza BENIKHELEF, Maitre de Conférences, HEC.
Med Segheir MECHERI, doctorant, HEC

Résumé: L'objet de cet article est d'identifier les différences et similarités qui caractérisent les fonctions d'audit interne et d'audit externe et de mettre en évidence les avantages qui peuvent en découler dans le cadre d'une coopération entre ces deux fonctions au sein d'une entreprise.

Mots clés: Audit interne- Audit externe-différences-similarités-coopération-avantages

Introduction:

Dans un environnement économique instable ponctué de crises et scandales financiers une véritable culture de l'audit s'est développée. L'audit a émergé comme une solution pour pallier aux lacunes existantes. Cela a été conforté par une série de lois et un processus de normalisation ayant affecté l'audit dans ces différentes inclinaisons.

Une revue de la littérature autour des recherches sur la qualité de l'audit permet d'identifier une problématique centrale vers laquelle convergent la plus part des études et qui est «comment rendre les services d'audit plus efficace et efficient» comme exigé par la norme ISA 300 (GRATHWOH et SIMONS, 2015).

Deux types d'audit cohabitent au sein d'une entité. L'audit peut être effectué en interne par un personnel salarié de l'entité ou par un professionnel externe mandaté à cette fin. Chacun d'eux effectue une mission qui lui est propre, l'exécute suivant une méthodologie différente pour exprimer leurs opinions et atteindre leurs objectifs respectifs.

Les auditeurs internes et externes ont des intérêts communs quant à l'efficacité des systèmes de contrôles internes financiers. Les deux professions adhèrent aux codes d'éthique et aux normes professionnelles établies par leurs associations professionnelles respectives. Cependant, il existe des différences majeures en ce qui concerne leurs relations avec l'organisation, et leur portée de travail et d'objectifs.

Dans ce sens la coopération entre les auditeurs internes et auditeurs externes semble être un levier non négligeable dans l'atteinte de l'objectif d'efficience et d'efficacité. Pour cela nous tentons de répondre à la question: « Les différences et similarités entre l'audit interne et l'audit externe peuvent-elles rendre avantageuse la coopération entre les deux fonctions?»
Pour cela, on procède d'abord par la définition et objectifs des deux fonctions, les points de rapprochement et de différences; ensuite, la position des normalisateurs internationaux envers la coopération audit interne audit externe et enfin les avantages de la coopération mis en évidence par les recherches existantes

1. Définition et objectif de l'audit interne et de l'audit externe:

1.1 Définition et objectifs de l'audit interne:

De nos jours, l'audit interne est perçu comme étant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier, il recouvre une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises: nouvelles, méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence…

l'Institute of Internal Auditor, normalisateur international de l'audit interne, définit l'audit interne comme étant : « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Cette définition, publié en L'IIA en 1999, a été adopté par la plus part des associations, instituts et organismes nationaux d'audit interne tel que l'IFAC en 2000.

Selon (Gramling et Myers, 2006), l'auditeur interne exerce une influence sur cinq composantes du management des risques de l'entreprise. Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé. Dans le même sens, (Julien, 1995) estime quant à lui que deux objectifs doivent être atteints en permanence par la fonction d'audit interne:

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité(Les aider à se contrôler).

1.2 Définition et objectifs de l'audit externe:

L'Ordre des Experts-Comptables français définit l'audit externe comme étant: un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan du compte de résultat et des informations annexes aux comptes annuels d'une entreprise".

Selon (MIKOL, 2010) l'audit est une mission de vérification de l'image fidèle des comptes conformément à un référentiel comptable identifié

Les normes ISA stipule que l'audit a pour but d'augmenter le niveau de confiance que les états financiers inspirent aux utilisateurs visés et cela à travers l'opinion qu'exprime l'auditeur. Selon (DASSEN et al, 2005) par le processus d'audit, l'auditeur externe augmente l'utilité et la valeur des états financiers, mais il augmente également la crédibilité des autres informations non vérifiées publiées par la direction.

L'auditeur externe agit comme un protecteur des intérêts des parties prenantes et des différents partenaires de l'entreprise. Il a toujours été présenté comme la solution pour faire face aux agissements discrétionnaires des dirigeants. Il joue le rôle de protecteur et de conservateur de la qualité de l'information financière publiée et garantit sa fiabilité et sa pertinence

3. Différences et similarités entre l'audit interne et l'audit externe:

Peu de chercheur se sont intéressés à l'étude des différences entre les deux professions. Parmi ceux-ci, on retrouve (Pop et al, 2008) qui ont synthétisé les points de rapprochement entre audit interne et audit externe en les points suivant:

- Les professions d'audit interne et d'audit externe sont régies par un ensemble de normes internationales émis par l'organisation professionnelle pour chaque profession. Cet ensemble de normes internationales comprend les normes professionnelles et le code éthique;
- Le risque est un élément très important du processus de planification pour les auditeurs internes et externes.
- Pour les deux professions, l'indépendance de l'auditeur est très importante;
- Les audits internes et externes sont tous deux concernés par le système de contrôle interne de l'Organisation. Celui-ci est déterminent pour les deux professions car
- Pour les deux fonctions, les résultats de leurs activités sont présentés dans les rapports d'audit;

Cependant, il existe des différences majeures en ce qui concerne leurs relations avec l'organisation, leur portée de travail et leurs objectifs. Avec une

adoption généralisée d'une approche par les risques par les auditeurs externes à l'échelle internationale durant la dernière décennie, les différences identifiées par (Pop et al, 2008) sont très pertinent pour faire apparaitre les sources des avantages que peut procurer la coopération entre audit interne et audit externe. (Pop et al, 2008) ont essayé de mettre en évidence ces points de différences suivant neufs critères de comparaison et qui sont : La position au sein de l'organisation, les objectifs, l'indépendance, l'approche du contrôle interne, l'application de l'audit, la fréquence de l'audit, l'approche du risque, considération des facteurs de risque et approche de la fraude. Nous présenterons ci-dessous les éléments de différences identifiés.

Tableau n°1*: Différences et similarités entre l'audit interne et l'audit externe*

Audit interne	Audit externe
l'organisation. objectifs par les normes professionnelles, le conseil et la direction.	Non. Objectifs par la loi ou par voie contractuelle
. Préoccupé par tous les aspects de l'organisation - financiers et non financiers	fournir chaque année une opinion indépendante sur les états financiers de l'organisation.
indépendant des activités auditées.	indépendant de son client, l'organisation,
aspects concernant le système de contrôle interne de l'organisation.	le système de contrôle interne uniquement du point de vue de la matérialité,
toutes les transactions de l'organisation.	les opérations qui ont une contribution aux résultats financiers et aux performances.
pendant toute l'année, en établissant des missions spécifiques	en règle générale, en fin d'année.
Climat éthique et pression sur la gestion pour atteindre les objectifs; Compétence, adéquation et intégrité du personnel; Date et résultat des audits précédents; Degré d'informatisation; Dispersion géographique des opérations; toutes les activités de l'organisation.	Les décisions opérationnelles et financières de gestion sont dominées par une seule personne; L'attitude de la direction à l'égard de l'information financière est indûment agressive; Le taux de variation dans l'industrie de l'entité est rapide; L'industrie de l'entité diminue avec de nombreuses défaillances commerciales; L'organisation est décentralisée sans surveillance adéquate; domaines financiers.

Source: BOTA- AVRAM, C.BOTA-AVRAM,F.POP, A «the relationship between internal and external audit» Annales universtatis Apulensis, series oeconomica,2008

3. Point de vue des normalisateurs internationaux sur la coopération audit interne audit externe:

3.1 Point de vue de L'IFAC sur la relation entre audit interne et audit externe:

Le normalisateur international de l'audit externe (L'IFAC)a mis en évidence l'importance de la fonction audit interne et son utilité pour l'auditeur externe. Celui-ci a recommandé le recours à la fonction audit interne dans le cadre de la compréhension du contrôle interne de l'entité et l'évaluation des risques à travers la norme 315 «Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives». Celle-ci précise que les connaissances et l'expérience de cette dernière peuvent aider l'auditeur externe à acquérir une compréhension de l'entité et de son environnement, ainsi qu'à identifier et à évaluer les risques d'anomalies significatives. Elle explique également en quoi une communication efficace entre les auditeurs internes et externes crée aussi un environnement qui permet à l'auditeur externe de prendre connaissance de questions importantes susceptibles d'avoir une incidence sur ses travaux.

Les normes d'audit externe n'incluent aucune obligation ou incitation à la coopération entre ces deux fonctions. Elles se sont restreintes à définir les conditions pour l'auditeur externe à utiliser les travaux de la fonction d'audit interne de l'entité auditée ou son recours à l'assistance directe de son personnel et cela pour lui permettre d'avoir un cadre normatif afin de bénéficier des avantages que peut apporter l'audit interne en terme de connaissance de l'entité et des risques y existant et cela à travers une norme entière «norme ISA 610 utilisation des travaux de l'auditeur interne».
La fonction audit interne a connu une attention particulière de la part du normalisateur du fait des modifications qu'a connu cette norme et cela pour permettre son adéquation avec l'évolution de la fonction audit interne au sein des entreprises et permettre à l'auditeur externe, au vue celle-ci, de tirer le plus d'avantages possibles de cette coopération

3.2 Point de vue de l'IAA sur la relation audit interne et audit externe:

Contrairement aux normes de l'IFAC, Les normes internationales d'audit internes, qui sont publiées par Le normalisateur international de l'audit interne IIA «International Institute of audit», n'ont pas dédié une norme exclusive à la relation audit interne audit externe. L'IIA a inclut l'auditeur externe parmi les prestataires externe de service d'assurance et de conseil.

A travers la norme 2050 pour les pratiques professionnelle, l'IIA oblige les auditeurs internes à partager les informations et coordonner leurs activités

avec ces derniers et cela de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans toute la mesure du possible les double emplois.

Jugeant la composante audit externe comme étant indispensable, le normalisateur a apporté son avis sur la relation qui devrait exister avec celui-ci à travers une recommandation comme réponse à une question posée sur son site internet. A travers celle-ci, L'IIA estime que le travail des auditeurs internes et externes doit être coordonné pour une efficacité et une efficience optimales. Il juge que ces derniers devraient se réunir périodiquement pour bénéficier de leurs compétences complémentaires et de leurs domaines d'expertise et cela à travers:

- La discussion des intérêts communs
- Une meilleur compréhension l'étendue du travail et des méthodes de chacun
- La discussion de la couverture et de la planification des audits afin de minimiser les redondances
- Donner accès aux rapports, aux programmes et aux documents de travail
- L'évaluation conjointe des domaines de risque.

Le normalisateur incombe cette tache de coordination du travail des auditeurs interne et externe au conseil qui, dans le cadre de ses responsabilités de surveillance, devrait l'exiger afin d'accroître l'économie, l'efficience et l'efficacité du processus global de vérification.

4. Audit interne et audit externe: les avantages d'une coopération:

La coopération entre audit interne et audit externe a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs à travers le temps et l'évolution de ces deux professions. (Fowzia, 2009) a affirmé qu'il s'agit d'un sujet est d'actualité depuis quelques décennies.

(Haron, Chambers, Ramsi et Ismail, 2004) ont déterminé que les auditeurs externes s'appuient sur les travaux des auditeurs internes et que cela résulte en des réductions des coûts pour leurs clients.

(Renard, 2002) juge que les deux fonctions sont complémentaires et que des relations complémentaires peuvent être identifiées entre les deux fonctions. L'application pratique de celle-ci pourrait bénéficier aux praticiens et au-delà assurer les prémisses nécessaires à la croissance de l'efficacité pour l'ensemble de l'organisation.

Selon le même auteur, L'audit interne est un complément de l'audit externe, Car celui-ci est plus déterminé à apprécier d'une manière différente la régularité, la sincérité et la justesse des résultats et des états financiers

lorsqu'un audit interne existe dans une entité. De même façon, L'audit externe est un complément de l'audit interne, à partir de l'idée que lorsqu'un spécialiste externe fait son travail, il est certain qu'il y a un meilleur contrôle. En outre, l'auditeur interne pourrait avoir des avantages importants en raison de l'activité de vérification externe, afin d'exprimer son opinion ou de faire valoir ses recommandations.

(Cockburn, 1984) affirme aussi l'importance de la prise en compte des travaux de l'audit interne par l'auditeur externe. Il présente les avantages d'une telle collaboration pour les deux équipes. Pour l'auditeur externe, cette coopération permet la réduction des honoraires d'audit, une meilleure compréhension des opérations de l'entreprise ce qui améliore son jugement concernant les procédures de contrôle interne mises en place et finalement l'amélioration des relations avec la firme auditée. Quant à l'auditeur interne, cette coordination lui permet de profiter de l'expérience de l'auditeur et des connaissances qu'il a pu acquérir durant son passage par des entreprises du même secteur.(Cockburn, 1984) insiste, par ailleurs, sur le fait que la prise en compte des travaux d'audit interne devient de plus en plus nécessaire, vu la taille importante des entreprises et la complexité éminente de l'organisation des différentes firmes.

(FOWZIA, 2010) affirme que bien que les auditeurs internes et externes ont des rôles différents et biens définis, ceci ne les empêche pas de partager le même but. En effet, ces deux mécanismes de gouvernance tentent de produire une information financière fiable et pertinente, de veiller sur le respect des standards et des normes et de promouvoir l'utilisation convenable des ressources et des actifs de l'entreprise.

Dans le même contexte, (FOWZIA, 2010) précise que bien que les auditeurs internes et externes réalisent leur travail avec des objectifs différents dans l'esprit, beaucoup de leurs processus sont similaires. Elle estime qu'ils devraient travailler ensemble de près car cela est judicieux et fait partie des bonnes pratiques professionnelles. D'après elle, Une coopération efficace entre l'audit interne et externe conduit à une gamme très large d'avantages pour les deux parties et les clients qu'ils servent. De plus, Elle juge celle-ci de cruciale.

(FELIX, 2005) Confirme Fowzia en constant que les efforts de coordination des auditeurs externes et internes permettent de maximiser l'efficacité de la contribution des auditeurs internes à la vérification des états financiers et d'accroître l'efficacité globale.

Ce jugement est affirmé par (BROWN, 1983). Celui-ci considère qu'en raison du taux rapide des progrès technologiques. L'auditeur externe, sans

l'aide de l'auditeur interne, serait trop coûteux car il existe une grande variété de systèmes en usage parmi ses clients. L'auditeur interne pourrait évaluer les systèmes de contrôle interne et en faire rapport à l'auditeur externe. Celui évalue la qualité du rapport. L'auditeur externe n'a pas le temps ni la flexibilité nécessaires pour participer au cycle de vie du développement des systèmes et doit dépendre des constatations et des évaluations de l'auditeur interne.

La coopération entre audit interne et audit externe est source de bienfaits non négligeables. L'ensemble audit interne plus l'audit externe semble constituer un dispositif agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création et de répartition de la valeur. Il participerait ainsi à la reconstruction de la vision financière de la gouvernance élargie aux dimensions cognitives (CHARREAUX, 2004).

Selon (FELIX et al, 1998), Une coopération des auditeurs internes et externes représenterait un moyen de rendre le processus d'audit global plus efficace et plus efficient. Ils précisent qu'elle permettrait de réaliser des économies de coûts, par rapport à une situation où les deux acteurs travailleraient de manière complètement séparée.

Conclusion:

L'audit interne et de l'audit externe sont deux prestataires d'assurance réunit par des similarités dans leurs approches et différencié par des pratiques et objectifs différents sur le terrain. Opérant pour atteindre des objectifs différents, leurs points de rapprochement et de différences sont source d'avantage considérable dans le cadre d'une coopération de ces derniers.

De la réduction des coûts à et l'efficience de l'audit à l'amélioration de la gouvernance des sociétés, Tant d'avantages ont été mis en évidence par les auteurs. Ceux-ci convergent vers le même avis, cette relation est bénéfique aux deux partie, elle est mêmes inévitable dans le temps. La coordination conduit à des synergies profitables à l'entreprise en termes d'amélioration de la qualité d'audit et d'augmentation des bénéfices économiques. Ces deux mécanismes puis ce qu'ils se côtoient au sein de l'organisation, ont intérêt à collaborer et à travailler ensemble pour l'intérêt de l'entreprise.

Les normalisateurs internationaux des deux professions ont confirmé l'importance de celle-ci et l'étendue des avantages qui peuvent être acquis en coopérant les activités de l'audit interne et de l'audit externe et cela à travers la mise en place d'un cadre normative, mis à jour constamment, pour permettre l'existence de celle-ci et inciter les deux professions à réunir leurs efforts à travers une coopération des activités.

Bibliographie

Ouvrages et articles:

BOTA-AVRAM, C. BOTA-AVRAM, F. POP, A. «*The relationship between internal and external audit*» Annales Universitatis Apulensis, Series Oeconomica, 2008

BROWN, DA. «*A New Era in External/Internal Auditor Cooperation*», the Canadian Institute of Chartered Accountants Magazine, 1983

COCKBURN, DJ. «*The External/Internal Auditor Relationship - Part 1*» The Canadian Institute of Chartered Accountants Magazine, 1984

FELIX, WL.GRAMLING, AA.MALETTA M J. «*The influence of non-audit service revenues and client pressure on external auditors' decisions to rely on internal audit*», Contemporary Accounting Research N°22 2005,pp 31-53.

FELIX, W. GRAMLING, AA. MALETTA, M.J. «*Coordinating Total Audit Coverage: The Relationship between Internal and External Auditors*», Altamonte Springs, Florida: the Institute of Internal Auditors, 1998

FOWZIA, R. «*Assessing Co-operation between Internal Auditor and External Auditor: An Empirical Study on Listed Banks in Bangladesh*», Quarterly Journal of the Institute of Chartered Accountants of Bangladesh, Vol. 64, No. 35, 2009

FOWZIA, R. «*Co-operation between Internal and External Auditors: A Comparative Study on Nationalized and Foreign Banks in Bangladesh*», World Journal of Management Volume 2. Number 2. September 2010. Pp. 22 – 35

GRATHWOH, J. SIMONS, D. «*External auditors using the work of internal auditors- A game theoretic analysis*», Discussion paper No.12-15, GEABA,2015

HARON, H. CHAMBERS, A. RAMSI, R. ISMAIL, I «*The reliance of external auditors on internal auditors*», Managerial Auditing Journal, Vol. 19 Iss: 9, pp.1148 – 1159, 2004

CHARREAUX, G. «*Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*», Cahiers du FARGO, n° 1040101, Université de Bourgogne, janvier, 56 p, 2004.

GAVIN, TA. LANDER, GH. REINSTEIN, A. «*The External Auditor's Consideration of the Internal Audit Function*», Managerial Auditing Journal, Vol.9 (7), pp: 29-36, 1994.

DASSEN, R. Hayes, R; SHILDER, A. WALLAGE, P «*Principles Of Auditing, An Introduction to International Standards on Auditing*», second edition, Editions Prentice Hall financial times, 2005

JULIEN, D. «*La Conduite d'une Mission d'Audit Interne*», 2eme édition DUNOD, Paris, 1995.

MIKOL, A. «*Audit et commissariat aux comptes*», éditions E-THEQUE, Paris, 2010.
RENARD, J. «*Teoria i practica auditului intern*», Editor Ministerul Finanelor Publice, Bucureti, 2002
Normes:
IFAC, «I*SA 200: Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et réalisation d'un audit conforme aux Normes internationales d'audit»*, 2009
IFAC, «*ISA 610: L'utilisation des travaux de l'auditeur interne*», 2009
IFAC, «*ISA 315: Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives*», 2009
IIA,Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Norme 2050 «Coordination»
https://global.theiia.org/about/abx²out-internal-auditing/_layouts/mobile/dispform.aspx?List=2775e335-7dae-41e3-ac49-be4dbe45c804&View=cc3a7887-16e8-45f6-891b-8730c4dc771c&ID=1

MODELISATION DE LA CONSOMMATION DU GAZ NATUREL DANS LE SECTEUR RESIDENTIEL EN ALGERIE MODELISATION ECONOMETRIQUE.

Messaoud ZEROUTI, Maitre de Conférences B, ENSM.
Nardjes MOFFOK, Doctorante, Laboratoire PERMAMAN, HEC

RÉSUMÉ: A l'aide d'un modèle économétrique, notre étude porte sur l'estimation des élasticités de la consommation du gaz naturel dans le secteur résidentiel en Algérie. Pour ce faire, deux méthodes ont été mobilisées : une Analyse en Composante Principale et une modélisation économétrique. Les résultats démontrent, tout d'abord, une substitution de la consommation du gasoil en faveur de la consommation du gaz naturel et d'électricité, secundo, une demande élastique du gaz naturel.

Mots clés: Consommation du gaz naturel, élasticité, analyse en composante principale, modélisation économétrique, secteur résidentiel en Algérie.

1- Introduction:

Face à la conjoncture actuelle (baisse des revenus pétroliers), l'Algérie n'est pas dans une situation réconfortante, et pour cause elle doit réagir de son mieux afin de maintenir les équilibres socio-économiques. Le problème de la rationalisation dans la consommation d'énergie est dû principalement à des prix bas. Les mécanismes de lutte contre la consommation (irrationnelle) de l'énergie sont multiples, mais l'instrument incontournable qui permet d'agir sur la consommation est le «prix».

Le présent travail a pour objectif, de mesurer la sensibilité de la consommation du gaz naturel dans le secteur résidentiel suite à la variation des prix de l'énergie (prix du gaz naturel et prix de l'électricité) et du revenu des ménages. Cette démarche peut s'inscrire comme une éventuelle solution à l'étranglement financier que connait le pays causé par la chute du prix du pétrole car les différentes élasticités nous renseignent sur le comportement du consommateur étant donnée la variation des autres indicateurs.

2- Revue de la littérature:

La littérature économique sur l'estimation de la fonction de demande propose aujourd'hui différentes approches traitant le sujet. En effet, durant les dernières décennies, certains pays ont dû lutter contre des mauvaises conjonctures afin de préserver leurs économies des déséquilibres macroéconomiques. A titre d'exemple, on peut citer le cas britannique, qui

durant les années 1990, le pétrole représentait une source d'énergie prépondérante pour son industrie, et face au choc pétrolier des années 1980 et aux dérives que peut engendrer ce dernier, le pays opte pour le remplacement du pétrole par le gaz dans certains secteurs, on parle alors de substitution énergétique (Gonçalves, 1995).

On en déduit alors que les travaux empiriques sur l'estimation de la fonction de demande, tant pour l'élasticité prix demande ou l'élasticité croisée ont été des enseignements tirés des expériences de certains pays, ces enseignements auront enrichi la littérature économique sur l'estimation de la fonction de demande.

Le tableau1, ci-après synthétise quelques travaux empiriques traitant les élasticités de la demande d'énergie dans quelques pays au monde.

Tableau N°1: Travaux empiriques sur l'estimation de l'élasticité prix-demande.

Intitulé du travail	**Auteur(s)/ Organisation**	**Pays**	**De quoi s'agit-il?**
Analyse de la stabilité de l'élasticité prix demande et revenu dans le temps.	Centre de données et d'analyse sur le transport	Canada (2011).	Estimer l'élasticité prix et revenu de la demande d'essence au Canada.
The effect of fuel price on demands for road and rail travel : an application to the french case.	Basso et Oum.	France (2007).	Ils analysent la sensibilité du prix du carburant sur la demande du transport routier et ferroviaire.
Evidence of a shift in the short-run price elasticity of gasoline demand.	Jonathan E.Hughes, Christopher R.Knittel et Daniel Sperling.	EtatsUnis (2008).	Ils comparent l'élasticité prix –demande et revenue du gaz entre deux sous périodes (1975-1980) et (2001-2006).
Fuel efficency and motor behicltravel ; thee declening rebound effect.	Kenneth A.Small et Kurt Van Dender.	Eats Unis (2007).	Ils comparent l'élasticité prix entre deux périodes (1966-2004) et (2000-2004).
Gasoline price elasticity and the elasticity of demand for gasoline.	Cynthia Lin et Lea Prince.	Etats Unis (2013).	Elles examinent l'impact de la volatilité des prix sur la demande de l'essence des consommateurs.
An empirical analysis of gasoline demand in Danemark, using cointegration techniques.	Bentzen.	Danemark (1994).	Il estime l'élasticité demande du gaz à court terme et à long terme pour les périodes (1948-1973), (1974-1991) et (1948-1991.

***Source**: Etablie par l'auteur.*

3- L'industrie gazière en Algérie:

3-1- Cadre institutionnel:

Peu avant les années 2000, le marché gazier en Algérie était encadré conformément aux dispositions de la loi N°85-04 du 06 Aout 1985 relative à la production, au transport, à la distribution de l'énergie électrique et à la distribution publique du gaz.

Par ailleurs, vers les années 1990, les réformes inscrites dans le cadre de l'économie de marché, mettent fin au monopole de l'Etat pour laisser place à l'adoption de nouvelles conditions institutionnelles favorables à l'insertion des opérateurs privés dans le marché algérien.

Ainsi, avec la promulgation de la loi N°02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, vient en appoint afin de renforcer un secteur désormais ouvert à la concurrence.

3-2- La politique énergétique en Algérie:

La politique énergétique du pays peut être synthétisée en deux éléments : tout d'abord, le plan d'action en matière d'efficacité énergétique, secundo, le programme national de développement des énergies renouvelables.

3-2-1- Le plan d'action en matière d'efficacité énergétique en Algérie:

Le plan d'action d'efficacité énergétique s'articule autour des points suivants : Isolation thermique des bâtiments, Développement du chauffe-eau solaire, Généralisation de l'utilisation des lampes à basse consommation d'énergie, Introduction de la performance énergétique dans l'éclairage public, Promotion de l'efficacité énergétique dans le secteur industriel, Introduction des Principales Techniques de Climatisation Solaire, Promouvoir les carburants GPLc et GNc dans le secteur des transports.

3-2-2- Le programme national de développement des énergies renouvelables:

Le programme national de développement des énergies renouvelables vise à promouvoir ces derniers dans le souci de contribuer au développement durable, la préservation des ressources fossiles et enfin la diversification des filières de production d'électricité.

Le programme qui s'étale pour la période 2011-2030 a pour objectif de faire du potentiel solaire son axe majeur. En effet, le solaire devrait atteindre

d'ici 2030 plus de 37% de la production nationale d'électricité. Egalement, le programme des énergies renouvelables n'exclut pas l'éolien qui constitue son second axe et dont la part devrait contribuer à hauteur de 3% de la production d'électricité d'ici 2030.L'essentiel du programme s'articule autour des deux axes majeurs à savoir l'énergie solaire et éolienne.

4- Analyse et Modélisation de la consommation du gaz dans le secteur résidentiel en Algérie:

4-1- Analyse descriptive des données par la méthode d'Analyse en Composante Principale "ACP":

4-1-1- Présentation des variables:

Toutes les données sont étalées sur la période 1990 à 2012. Six variables ont été mobilisées afin d'identifier les déterminants de la consommation du gaz naturel dans le secteur résidentiel, à savoir : le revenu des ménages (Rev), le prix du gaz (PG), le prix de l'électricité (PE), le prix du gasoil (PGO), la consommation du gaz naturel (COGN), la consommation d'électricité (COEL) et consommation du gasoil (COGO).

4-1-2- Analyse des résultats issues de l'Analyse en Composantes Principales (ACP):

A- Statistiques descriptives (analyse uni-variée):

Tableau N°2: Statistiques descriptives

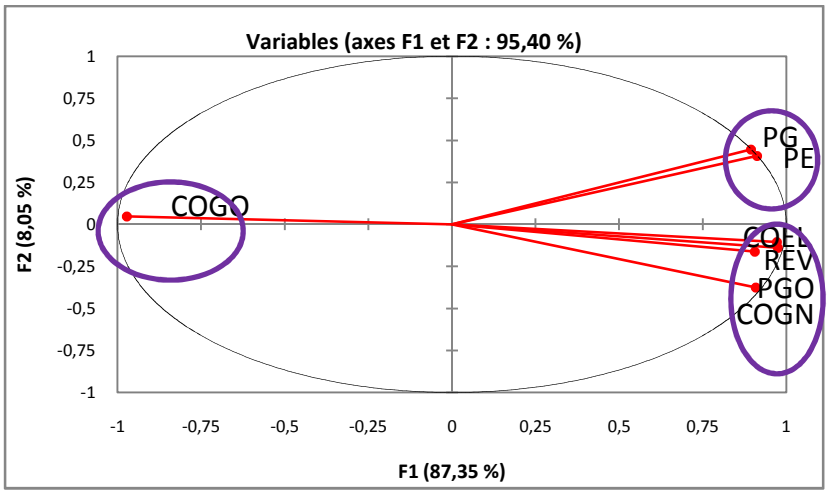
Variable	Min	Max	Moyen	Ecart-type	CV
REV	104029	1258164	542778	315852	58,19
PE	3,46	31,84	21,75	10,45	48,08
PG	0,07	0,74	0,52	0,25	47,10
PGO	11041,67	16309,52	13545,87	2207,27	16,29
COEL	314520	1412034	679604	290660	42,77
COGN	797054	5350950	2065608	1203476	58,26
COGO	1349,03	125205	69003	48673	70,54

Source: *Calculs effectués sur XL-Stat à partir des données fournies par l'ONS et l'APRUE*

B- L'analyse multivariée des variables:

Le graphique ci-après représente le système de relation entre toutes les variables.

Graphique N°1: *Analyse multivariée des variables*



Source*: Calculs effectués sur XL-Stat à partir des données fournies par l'ONS et l'APRUE*

On distingue à partir de ce graphique trois groupes de variables fortement corrélées entre elles et opposent en même temps les autres groupes de variables.

- Groupe (1): composé des variables suivantes: COEL, PGO, REV et COGN.
- Groupe (2): contient les variables suivantes: PG et PE.
- Groupe (3): représenté uniquement par la variable COGO.

L'interprétation se fait par rapport aux deux axes (F1 et F2).

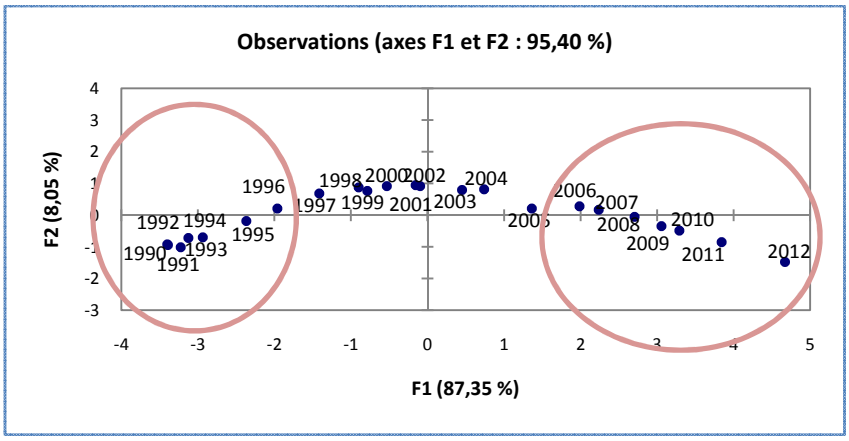
Par rapport à l'axe 1 (F1) : les variables PGO, REV, COEL, PG, PE et COGN sont corrélés positivement entre elles et négativement avec la variable COGO.

Par rapport à l'axe 2 (F2): les variables COEL, PGO, REV et COGN sont corrélés négativement avec les variables PG et PE.

C- Analyse multi variée des individus:

Le graphique ci-après indique la comparaison entre les années par rapport à l'ensemble des variables.

***Graphique N°2**: analyse multivariée des individus*



***Source**: Calculs effectués sur XL-Stat à partir des données fournies par l'ONS et l'APRUE*

L'analyse multivariée des individus dégage une courbe, celle-ci est caractérisée par une forte consommation du gasoil (COGO) durant la période (1991-1997) et une faible consommation des autres produits énergétiques (COGN, COEL), ainsi que de faibles valeurs pour le revenu/ménage et les prix des produits énergétiques étaient relativement faibles durant cette période.

Contrairement à la période 2008-2012 où on assiste clairement à un changement du comportement du consommateur. En effet, on observe un effet de substitution du gasoil par l'électricité et le gaz. Egalement, cette période se caractérise par l'augmentation du revenu/ménage ainsi que l'augmentation des prix des produits énergétiques.

Tous ces changements peuvent être liés à certains facteurs dont les principales sont les suivants:

- Augmentation des salaires, ce qui entraîne une augmentation des dépenses et le changement dans les modes de consommation des ménages.
- Compte tenu des subventions sur les prix des produits énergétiques, la consommation sur ces derniers continuent à accroitre.
- Pour des motifs d'ordre environnementaux, la consommation du gasoil a été remplacée par la consommation de l'électricité et du gaz.
- Les ménages utilisent des équipements plus adaptés au développement de la société, ce qui favorise l'utilisation de certains équipements à usage électrique.

En guise de conclusion pour l'ACP, on déduit que les variables à inclure dans notre modèle sont:

- Variable dépendante: la consommation du gaz (COGN), c'est l'objet même de notre travail de recherche.
- Variables explicatives: prix du gaz (PG), prix d'électricité (PE), consommation de gasoil (COGO) et revenu/ménage (REV).

4-2- Modélisation de la consommation du gaz dans le secteur résidentiel:

Cette section a pour objectif d'analyser les résultats de la modélisation de la consommation du gaz naturel dans le secteur résidentiel.

Pour les besoins de notre travail, nous avons opté pour une régression multiple qui mettra en lumière les principaux résultats de l'élasticité prix-demande, l'élasticité croisée et l'élasticité revenu.

D'après les résultats de l'ACP, le prix du gaz (PG) et le prix d'électricité (PE) ne peuvent être introduite tous les deux au même temps dans le modèle. A cet effet, la modélisation se fera en deux temps.

- Estimation de la fonction de demande du gaz naturel afin de mesurer l'élasticité prix et l'élasticité revenu.
- Estimation de la fonction de demande du gaz naturel avec changement de variable afin de mesurer l'élasticité prix croisée et l'élasticité revenu.

4-2-1- Paramètres du modèle d'estimation de l'élasticité prix-demande:

Tableau N°3: *Paramètres du modèle*

Source	Valeur	Ecart-type	T	Pr > |t|
Constante	862584	403220	2,139	0,046
REV	4,538	0,364	12,473	< 0,0001
PG	-2037307	320186	-6,363	< 0,0001
COGO	-2,901	2,518	-1,152	0,264

Source: *Calculs effectués sur XL-Stat à partir des données fournies par l'ONS et l'APRUE.*

La valeur du coefficient de détermination est proche de 1 (0,97), ceci est synonyme d'une très bonne qualité d'ajustement du modèle. Egalement, le résultat du test de Durbin-Wattson (DW) exclue le problème d'autocorrélation entre les erreurs (1,97).

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que toutes les variables ont les signes attendus et elles sont significatives à 5% du risque d'erreur, exception faite pour la variable COGO.

Egalement, le tableau nous renseigne sur la demande très élastique du consommateur vis-à-vis du prix du gaz. L'élasticité prix-demande est estimée à : -2037307,46. En d'autres termes, lorsque le prix du gaz augmente de 1 DA, la consommation de celui-ci baisse de2037307,46.

4-2-1- Paramètres du modèle d'estimation de l'élasticité prix-croisée:

Tableau N°4 : *Estimation des paramètres du modèle*

Source	Valeur	Ecart-type	t	Pr > |t|
Constante	943759,508	410603	2,298	0,033
REV	4,571	0,366	12,505	< 0,0001
PE	-51191,707	8069,661	-6,344	< 0,0001
COGO	-3,565	2,565	-1,390	0,181

Source*: Calculs effectués sur XL-Stat à partir des données fournies par l'ONS et l'APRUE*

La valeur du coefficient de détermination est proche de 1 (0,97), ceci est synonyme d'une très bonne qualité d'ajustement. Egalement, le résultat du test de Durbin-Wattson (DW) exclue le problème d'autocorrélation entre les variables (1,96).

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que toutes les variables ont les signes attendus et elles sont significatives à 5% du risque d'erreur, exception faite pour la variable COGO *(même cas observé pour l'estimation de l'élasticité prix-demande).*

En outre, le tableau nous renseigne sur l'élasticité prix croisée, en d'autres termes sur la demande du consommateur vis-à-vis de l'électricité. L'élasticité prix croisée est estimée à: -51191,7. En d'autres termes, lorsque le prix de l'électricité augmente de 1DA, la consommation du gaz naturel diminue de: -51191,707.

On en déduit alors, que la demande du gaz naturel est très élastique. Cependant, elle demeure faible par rapport à l'élasticité prix-demande.

5- Conclusion:

Les résultats de notre recherche peuvent être considérés comme une solution pour les pouvoirs publics face à la conjoncture actuelle que traverse le pays afin de repenser son déficit, mais également un moyen de soutenir sa volonté dans la quête d'efficacité énergétique.

En effet, la modélisation économétrique a démontré qu'une augmentation de 1 DA du prix du gaz entraîne une diminution de 2 037 307,462 TEP de sa consommation. Ce chiffre témoigne de la demande très élastique du consommateur sur le gaz.

Par ailleurs, les résultats montrent que lorsque le prix de l'électricité augmente de 1 DA la consommation du gaz naturel diminue de 51 191,767 Tep. Ce résultat nous renseigne sur la nature des biens (électricité et gaz), il apparait donc clairement que ces deux biens sont des produits complémentaires du fait du signe négatif de l'élasticité prix-croisée.

Références bibliographiques

- ANGELIER Jean Pière; *Economie des industries de réseau*, Edition PUG, 2007.
- BENTZEN Soren, *An empirical analysis of gasoline demand in Danemark, using cointegration techniques*, edition Danemark, 1994.
- BOURBONNAIS Rougis, *Econométrie: manuel et exercices corrigés*, 7 éme édition, Dunod, 2009.
- Centre de données et d'analyse sur le transport, *Analyse de la stabilité de l'élasticité prix demande et revenu dans le temps"*, Canada, 2011.
- BASSO Oum, *The effect of fuel price on demands for road and rail travel : an application to the french case*, France, 2007.
- HANSEN Jean Pierre et PERCEBOIS Jacque, *Energie: économie et politique,* éditions De Boeck, 2010.
- HUGHES Jonathon KNITTEL, Christopher et SPERLING, Daniel, "*Evidence of a shift in the short-run price elasticity of gasoline demand*, Etats-Unis, 2008.
- GONCALVES Lucino, *Les substitutions énergétiques dans l'industrie britannique sur la période 1987-1993: une approche Translog*, Grande-Bretagne, 1995.
- SMALL Kli et VAN DENDER, *Fuel efficency and motor behicl travel: theede cleningre bound effect*, Eats Unis, 2007.
- ZEROUTI Messaoud, *Régulation incitative suivant la nouvelle économie de la réglementation: proposition pour une régulation par*

comparais ondes activités de distribution d'électricité en Algérie, Thèse de doctorat en Economie et Statistique Appliquées (Sous la direction du Pr BELAID, R), Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée "ENSSEA", 2017.

- ZEROUTI Messaoud et BELAID Rabah, *Analyse des déterminants de l'inefficience productive des concessions de distribution d'électricité en Algérie: Étude empirique avec la méthode d'Analyse par Frontière Stochastique (SFA)*, Revue de statistique et d'économie appliquée, N°25, 2016.

L'IMPACT DU TAUX DE CHANGE REEL SUR LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS:

Etude Théorique Et Analyse Empirique (Données de panel).
Cas de quelques pays du sud et de l'est de la méditerranée :
Algérie, Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Tunisie, Turquie

Brahim HARRACHE, Maitre de conférences classe A, ENSSEA
Rima KHELIFI, Doctorante, ENSSEA

Résumé: Ce travail tente d'analyser, parmi un groupe de déterminants dont une large partie est inspirée de la littérature empirique existante, tout particulièrement le rôle que joue le taux de change réel sur l'attractivité des territoires vis-à-vis de ces investissements. Notre analyse porte sur des données en panel de sept pays d'accueil du sud et de l'est de la méditerranée, pour la période 1996-2013. Nos résultats indiquent quel taux de change réel, qui fait l'objet de notre analyse, n'agit pas sur les flux d'IDE reçus par cette zone. Il ressort que les principaux déterminants des afflux d'IDE sont: la taille de marché, ainsi que quelques indicateurs de la bonne gouvernance, tels que: la qualité de la réglementation, l'Etat de droit et la stabilité politique.

Mots clés: Investissement direct étranger, Taux de change réel, Données de panel.

Introduction générale:

Les investissements directs étrangers (IDE), forme de circulation des capitaux, apparaît comme une alternative à l'endettement extérieur, du fait qu'ils sont non générateur de dette, une composante la moins volatile des flux des capitaux externes, ainsi qu'un facteur potentiel de croissance. Ils ont connu une très forte expansion ces dernières décennies et constitue un des principaux moteurs de la mondialisation des économies.

Ce genre d'investissements fait l'objet de la littérature théorique et empirique pléthorique dont les facteurs d'attractivité des pays, tel que : la taille du marché, le taux d'ouverture, les ressources naturelles, capital humain, etc, sont au cœur de ces études sans quelles peuvent arriver à élaborer un cadre théorique unifié permettant de comprendre les déterminants d'IDE.

Outre ces variables, notre étude sera portée principalement sur le rôle joué par le taux de change réel pour attirer les IDE. Il représente une mesure de la compétitivité-prix d'une nation et exprime le véritable prix d'une unité de monnaie nationale vis-à-vis d'une autre monnaie.

L'accroissement des flux d'IDE destinés à la chine ces dernières années revient essentiellement à un facteur d'attractivité également important; c'est la faiblesse des coûts de production, d'acquisition et des coûts d'exportation par rapport aux autres pays du monde.

I. Actualité sur l'évolution du taux de change réel en PPA :

Comprendre le comportement du taux de change réel est important pour toute économie. L'utilité des taux de change réels dépend de la pertinence et de la justesse de leur mesure. Plusieurs méthodes sont disponibles.

Dans notre analyse, l'approche du taux de change réel sera corrigée par la norme de PPA, afin d'estimer et d'analyser l'évolution de la sur- ou sous-évaluation de celui-ci dans des économies qui se situent dans le sud et l'est de la méditerranée pour un période allant du 1996 à 2013.

I.1. Définition et construction du taux de change réel en PPA:

La référence seulement à un indice du taux de change nominal, qui est le prix relatif de deux monnaies, n'est pas pertinente pour les comparaisons internationales et l'analyse des échanges mondiaux. L'étude de taux de change réel en PPA[1]) Sana GHERMAZI-BOUASSIDA 2007) exprime le niveau relatif des prix. L'avantage d'un tel indicateur c'est qu'il permet une comparaison *géographique* et temporelle, ainsi qu'une évaluation de la compétitivité externe du taux de change réel d'une part et l'estimation du niveau de prix de d'une économie par rapport à la norme de PPA, afin d'apprécier le degré de la sur- ou la sous-évaluation du taux de change réel d'autre part.

Le taux de change réel en niveau s'exprime en rapportant le produit intérieur brut (PIB), en Dollar courant ($PIB_{\$c}$), du pays par le PIB réel en volume de PPA (PIB_{PPA}). Ce taux est exprimé en niveau mesure, alors, l'écart du taux de change courant de la devise étudiée au taux de PPA.

Si nous nous basons sur la norme de la PPA pour évaluer le taux de change réel, le taux de change réel en PPA se calcule en rapportant le PIB en dollar courant ($ US C) au PIB en PPA d'un pays (i) à ceux des Etats-Unis (US), pays de référence des comparaisons internationales:

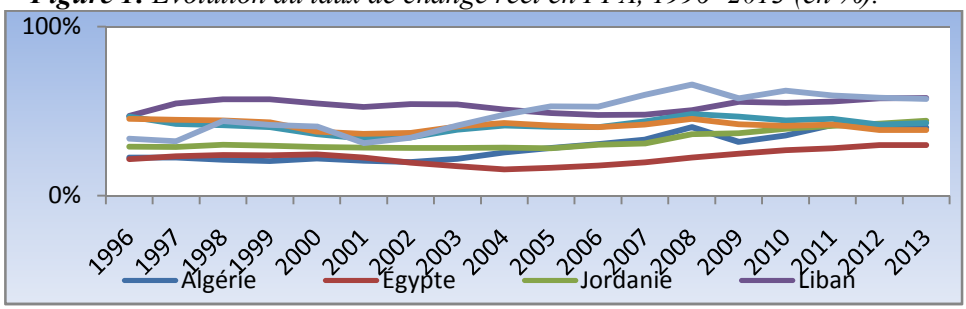
Le PIB*** (volume de PPA) est un indicateur a pour objet de mesurer, d'un côté, le véritable niveau de développement de chaque pays pour pouvoir effectuer des comparaisons internationales, et d'avoir une

mesure homogène de prix en remplaçant les taux de change nominaux par des taux de parité de pouvoir d'achat d'un autre côté.

I.2. L'évolution du taux de change réel en PPA dans les PSEM:

Dans notre analyse, l'approche du taux de change réel sera corrigée par la norme de PPA. Les données extraites de la banque mondiale nous ont permis de présenter le graphique suivant:

Figure 1: *Evolution du taux de change réel en PPA, 1996- 2013 (en %).*



Source: *calculé par nos soins à partir de la Base de données «World Economic Indicators» de la banque mondiale.*

Le taux de change réel ainsi calculé mesure l'écart du taux de change courant à la norme PPA. Pour l'Algérie, comme le présent le graphique de l'évolution des taux de change réel en PPA, le niveau des prix du PIB est toujours sous-évalué, n'atteignant en moyenne sur toute la période que 29% des niveaux de prix américains. La sous-évaluation est donc persistante. Elle reflète en grand partie l'effet Balassa habituel.

Durant la période allant du 1996 jusqu'à 2002, la sous-évaluation du taux de change réel par rapport aux Etats-Unis reste relativement stable autour de la moyenne 21%, puis s'est élevée à 40% en 2008 et enregistre une augmentation de 20 point par rapport à 2002. Cette sous-évaluation s'est légèrement creusée en 2009 mais a repris en 2010, pour qu'il revienne relativement stable sur la période 2011-2013 variant autour de 41%.

Quant à la Jordanie, la sous-évaluation observée du taux de change réel par rapport aux Etats-Unis a été plutôt stable sur l'ensemble de la période allant de 1996 à 2005 variant autour de 29%. Cependant, depuis 2006, cette sous-évaluation a augmenté à 44%, et s'est persisté jusqu'à 2013, enregistrant une hausse de 15 point par rapport à 2006.

La Tunisie et le Maroc suivent des trajectoires très semblables. Ils se situent dans ce cas de figure dans une position de sous-évaluation du taux de change réel par rapport aux Etats-Unis. La sous-évaluation en Tunisie et le Maroc s'est décrue en 2002 à 37% et 34%, enregistrant un recul de 8 et 13

points, respectivement, par rapport à 1996. Cette sous-évaluation a été plutôt stable durant la période 2003-2013, oscillant autour d'une moyenne de 42% pour les deux pays.

L'Egypte a enregistré une hausse légère de la sous-évaluation de 2point, passant de 22% à 24%, entre 1996 et 2000. Durant la période allant du 2001 jusqu'à 2004, la sous-évaluation par rapport aux Etats-Unis s'est caractérisé par un recul de 7 point, passant de 23% à 16%. En 2006, cette sous-évaluation s'est accrue à 18%. Cet accroissement s'est persistée, pour s'établir à 30% en 2013.

Pour la Turquie, la sous-évaluation par rapport aux Etats-Unis se situe autour de la moyenne 48% sur l'ensemble de la période observée. Cette sous-évaluation s'est creusée d'une façon considérable en 2001, arrivant à 31%, mais a repris pendant la période suivante pour s'établir à 57% en 2013.

La Liban se trouve, à son tour, dans une position de sous-évaluation du taux de change réel par rapport aux Etats-Unis. La sous-évaluation en ce pays s'est accrue en 1999 à 57%, enregistrant une hausse de 10 points, par rapport à 1996. Durant la période allant du 2000 jusqu'à 2007, la sous-évaluation par rapport aux Etats-Unis a enregistré une baisse de 7 point, passant de 55% à 48%. À partir de 2008 Liban a connu une augmentation de cette sous-évaluation de 7 points, atteignant 58% en 2013.

L'analyse en termes de compétitivité externe du taux de change réel (TCR) des pays sud-est méditerranéens(PSEM) montre que ces pays se situent selon une position de sous-évaluation par rapport à la référence Etats-Unis.

II) Evolution et analyse statistique des IDE dans les pays du sud et de l'est de la méditerranée:

L'évolution des flux d'IDE dans un pays ou une région donnée est fonction de plusieurs paramètres, dont la stabilité politique et économique, le dynamisme des populations et leur savoir-faire. De même, une certaine dotation factorielle en ressources naturelles peut être l'un des principaux déterminants -l'effet de l'attractivité d'un territoire[2] (Benjamin de prost 2012).

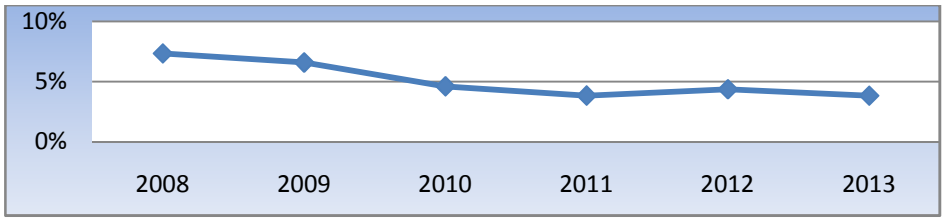
À partir de l'année 2004, les investisseurs étrangers portent un intérêt tout particulier à la région méditerranéenne. Cet intérêt n'est pas prêt de disparaître d'aussi tôt, ceci peut être dû à plusieurs phénomènes, comme : la proximité avec l'Europe, le décollage de la Turquie, la prise de conscience du potentiel du marché de la région MEDA et l'intérêt nouveau porté à l'espace Euro-med en général.

Toutefois en 2008, la crise économique et financière mondiale toucha les pays du sud et de l'Est de la Méditerranée. Ils n'ont reçu que 2, 07 milliards d'euros de flux d'IDE mondiaux en 2013.

Les flux d'IDE à destination des pays en développement (PVD), affiche une marginalisation des PSEM. En 2008, les PSEM n'ont reçu en moyenne que 7% des IDE en direction des PVD. Au cours de la période allant de 2008 jusqu'à 2013, cette part des PSEM est de plus décroissante, ils en recueillaient près de 5% en 2010, puis 4 % jusqu'à 2013 (Voir annexe 1).

La part de cette région dans les flux totaux en direction des PVD reste faible, par rapport aux autres pays en développement, tel que : l'Amérique latine, les pays d'Europe centrale et orientale.

Figure 2: *La part des flux d'IDE reçus par les PSEM dans le total des flux reçus par les PVD.*



Source : *CNUCED, Base de données sur http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/table View.aspx.*

Les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) attirent peu d'IDE et n'ont pas suffisamment profité de l'aire de globalisation des années 90.

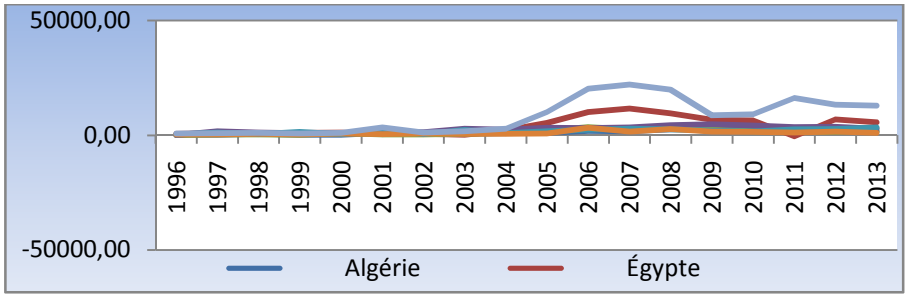
Durant la période allant de l'année 2008 à 2009, les PSEM n'ont reçu que 3% du total des IDE entrant dans l'échantillon de pays retenus, Toutefois, la part des PSEM dans les flux mondiaux d'IDE a reculé à 2% en 2010 pour qu'il se stabilise en ce chiffre jusqu'à 2013 (voir annexe 2). Or dans les PSEM, une partie non négligeable de ces IDE s'est dirigée vers le secteur des hydrocarbures, comme: en Algérie, en Tunisie et en Egypte. Les IDE dans le secteur manufacturier se sont dirigés vers, le Maroc et la Turquie.

Toutefois, ces tendances globales cachent quelques hétérogénéités. Une observation par pays permet de retenir certaines spécificités.

L'analyse de la progression des flux d'IDE par pays durant la période allant de 1996 à 2013, montre que l'Egypte et la Turquie apparaissent comme les pays les plus attractifs de la région en termes de flux d'IDE reçus en milliards de dollars. Ils attirent à eux seuls à peu près les deux tiers des investissements à destination des PSEM. Le Maroc vient en deuxième

position, suivis de: la Liban, la Jordanie, l'Algérie et à la fin la Tunisie (voir annexe 3).

Figure 3 : *Evolution des flux d'IDE par pays de destination dans les PSEM de 1996 à 2013* (en milliards de dollars).



Source: *CNUCED, Base de données sur* *http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/table View.aspx*.

Concernant la Turquie, sa part dans le total des flux à destination des PSEM est la plus importante, représentée par 43% en 2013.

Les flux d'IDE en direction de la Turquie étaient faibles et relativement stables durant la période allant de 1996 à 2004, pour qu'ils augmentent à 10 milliards de Dollar en 2005 et enregistre une hausse importante de 260% par rapport à 2004. Cette hausse s'est persiste jusqu'à 2007, atteignant un record historique de 22 milliards de Dollar.

En 2009, les IDE entrants ont atteint 9 milliards de dollars, et enregistrent une baisse significative de 55% par rapport à 2008. Cette baisse revient essentiellement à la crise financière mondiale[3] qui a affecté ce pays, et l'a fait entrer dans une période de récession, du fait de sa forte dépendance aux exportations, aux capitaux étrangers et aux matières premières (pétrole). Entre 2009 et 2010, les flux d'IDE entrants dans la Turquie restent stables à 9 milliards de dollars.

En 2011, la situation a été bien meilleure qu'en 2010: les flux d'IDE vers la Turquie s'établissent à 16 milliards de dollars, soit une hausse de 78% par rapport à l'exercice précédent. En 2012 et 2013, les investisseurs étrangers continuent d'investir sur le marché turc mais dans une moindre mesure ; 13 milliards de dollars en ces deux années (voir annexe 2).

Malgré l'activité économique soutenue depuis 2010, les flux d'IDE demeurent toujours bien en-dessous de ses niveaux d'avant la crise financière. Les flux d'IDE vers la Turquie sont liés principalement aux secteurs[4] suivants : services (52,6%), électricité, eau et gaz (22,8%) et industrie manufacturière (21,5%).

A l'image de la Turquie, l'Egypte est un grand pays d'accueil des IDE grâce à sa position géographique stratégique, sa main-d'œuvre à bas coût et qualifiée, sa potentiel touristique unique, ses réserves énergétiques conséquentes, son marché intérieur particulièrement important, et ses grands programmes de privatisation[5].

Les flux d'IDE à la destination de L'Egypte étaient faibles et relativement stables durant la période allant de 1996 à 2003. Entre 2004 et 2008, ces flux se sont fortement accrus de 340%, passant de 2,2 milliards de Dollar à 9,5 milliards de Dollar.

Durant la période allant de 2009 à 2010, les flux d'IDE entrants en Egypte ont connu un recul, qui s'explique par la crise mondiale qui l'a fait perdre des abondantes liquidités provenant des Pays du Golfe. Or, Les investisseurs du Golf ont diminué leurs investissements dans l'immobilier égyptien.

En 2011, l'Egypte a eu une chute importante dans l'attractivité des flux d'IDE qui lui sont destinés (0 milliards de dollars), suite à la l'éclatement d'une crise socio-politique à l'intérieur de ce pays. En 2012, les flux d'IDE à la destination de l'Egypte se sont élevés à 7 milliards de dollars, puis ont baissé légèrement à 6 milliards de dollars en 2013 (voir annexe 2).

Les principaux pays investisseurs en Egypte sont : l'Union européenne (le royaume uni occupe la 1^{ere} place parmi les pays appartenant à cet Union), les États-Unis et les pays arabes.

Les flux d'IDE se sont concentrés sur le secteur pétrolier, suivi par les secteurs de la construction, les télécommunications, les services financiers et la santé[6].

Moins attractifs que la Turquie et l'Egypte, le Maroc ne dispose pas de ressources naturelles importantes. Le Maroc[7] adopte des politiques économiques favorisant l'ouverture de son économie, s'appuyant essentiellement sur le programme national de privatisations, la conversion de la dette extérieure en investissements et les opérations de concession de services publics. Les IDE viennent principalement de la France, l'Arabie Saoudite et l'Espagne et portent principalement sur le secteur de l'immobilier, suivi de l'industrie et du tourisme.

L'évolution des flux d'IDE entrants dans le Maroc était très perturbée durant la période allant de 1996 jusqu'à 2003. Ces flux ont connu une tendance à la hausse, enregistrant un accroissement de 833 millions de Dollar (soit 50%) entre 2005 et 2008.

En 2010, ce pays a atteint 1,6 milliards de dollar et enregistre un recul de 37% par rapport à 2008, du fait de la crise financières mondiale. En 2011, les flux d'IDE entrants en Maroc sont répartis à la hausse et s'établaient à 2,6 milliards de dollar. Cette hausse se poursuit jusqu'en 2013 et présente une progression de 31% par rapport à 2011.

Les investissements directs étrangers en Tunisie représentent 4% des IDE à la destination des PSEM en 2013 (voir annexe 3). Les flux d'IDE entrants dans la Tunisie ont enregistré une tendance croissante et perturbée de 1996 jusqu'à 2005. En 2006, ces flux se sont élevés à 3,31 milliards de Dollar, enregistrant une hausse importante de 322% par rapport à 2005, puis a diminué à 1,6 milliards de Dollar en 2007.

Durant la période allant de 2008 jusqu'à 2011, les IDE entrants en Tunisie ont connu une chute de 58%, passant de 2,8 à 1,1 milliards de dollars, cette chute se justifie par la récession mondiale (2008), la révolution sociopolitique qui a éclaté dans le pays (2010) et de la crise de la zone euro (2012). Cependant, les IDE ont fortement rebondi en 2012 de 40% par rapport à 2011.

En 2013, atteignant 1,1 milliards de dollars, les investissements directs étrangers ont reculé de 32% par rapport à 2012 (voir annexe 2).

Le textile, l'informatique, les services aux entreprises et le tourisme, etc, constituent aussi les principaux secteurs d'investissement en Tunisie. EN 2013, le Qatar devient le premier investisseur étranger. Malgré la progression des investissements du Golf (Emirats, Qatar), l'Union Européenne reste le partenaire de référence[8].

Le Liban est considéré comme un pays ouvert aux investissements étrangers, de sorte qu'il représente la 5^{éme} destination des IDE dans la région d'Asie occidentale, après la Turquie, les Emirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite et l'Irak[9].

En 1997, les flux d'IDE entrants dans la Liban ont augmenté de 1,72 milliards de Dollar par rapport à 1996. Ces flux ont connu une diminution en 1998, qui s'est persiste jusqu'à 1999, atteignant 871,7 millions de Dollar. Durant la période allant de 2000 jusqu'à 2009, ces flux ont enregistrent une tendance croissante et perturbée, passant de 964,1 millions de Dollar à 4,8 milliards de Dollar.

Les flux d'IDE à la destination du Liban ont atteint un record historique de 4,8 milliards de dollar en 2009 car les banques libanaises avaient échappé à la crise mondiale et bénéficié d'une augmentation de leurs dépôts et

restaient saines. L'instabilité en Syrie et la crise économique en Europe ont mis fin à cette dynamique.

En 2013, les flux ont décru de 23% par rapport à 2012, en atteignant 2,83 milliards de dollar, ce qui se justifie, notamment, par la diminution des investissements dans le secteur immobilier (voir annexe 2).

En 1997, les flux d'IDE entrants dans la Jordanie se sont accrus à 360,93 millions de Dollar, enregistrant une hausse de 345,42 millions de Dollar par rapport à 1996. Ces flux ont connu une diminution en 1998, qui s'est persiste jusqu'à 1999, atteignant 156,40 millions de Dollar. À partir de 2000, ces flux ont enregistré une tendance croissante et perturbée, passant de 913,26 millions de Dollar jusqu'ils atteignent un record historique de 3,5 milliards de dollar en 2006.

Au cours de la période allant du 2008 jusqu'à 2012, les flux d'IDE en direction de la Jordanie se sont caractérisés par une décroissance de 47%, passant de 2,8 à 1,5 milliards de dollar, revient à la crise mondiale. En 2013, les IDE ont augmenté de 20%, et atteint 1,8 milliard de dollar par rapport à 2012 (voir annexe 2). Les flux[10] d'IDE vers la Jordanie concernant, principalement, le domaine de l'immobilier (résidentiel et commercial), des services financiers et dans des projets touristiques importants.

L'Algérie figure dans le top 13 des pays attirant le plus de flux d'IDE en Afrique et le 5^{éme}pays de sa sous-région (PSEM).

En effet, l'Algérie n'a pas profité de l'abondance de ses ressources en hydrocarbures et sa stabilité économique. Ce pays n'a attiré qu'une partie infime des IDE à destination des PSEM, correspondant à seulement 6% en 2013 (voir annexe 3).

Plusieurs facteurs[11] sont à l'origine de cette situation notamment l'instabilité politique, le caractère archaïque du secteur productif, la faiblesse des infrastructures, la corruption, les lourdeurs bureaucratiques, la faiblesse du secteur financier et l'insécurité juridique relative aux droits de propriété intellectuelle. Ainsi, les nouvelles législations entreprises de décembre 2008 par le gouvernement algérien freinent les flux d'IDE (part majoritaire de 51% réservée aux algériens dans les projets d'investissements portés par les étrangers).

Les flux d'IDE destinés en Algérie étaient faibles et relativement stables (à l'exception de leur hausse en 1998) au cours de la période de 1996 à 2000. De 2001, ces flux ont enregistrent une tendance croissante mais aussi perturbée, pour atteindre son record historique de 2,7 milliards de Dollar en

2009. En 2010, nous enregistrons un recul de ces flux à 2,3 milliards de dollar.

En 2011, Les flux d'IDE entrants dans l'Algérie ont connu une hausse, qui s'est poursuivi jusqu'à 2012 avec un montant de 3 milliards de dollar. Ces flux ont diminué en 2013 à 2,7 milliards de dollar, avec une baisse de 13% par rapport à 2012. Cette baisse s'inscrive dans le contexte plus large du faible dynamisme des flux d'IDE mondiaux en 2012[**] (voir annexe 2).

III. Modélisation empirique:

III. 1) Description des données:

Nous utilisons les données allant de 1996 à 2013 pour les sept pays du (PSEM).

Les données proviennent de sources diverses dont les plus importantes sont : la banque mondiale, la conférence des nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et la base de données WGI de la banque mondiale pour les indicateurs de la bonne gouvernance.

III. 2) Les variables de l'équation:

Les déterminants des IDE retenus dans notre modèle peuvent être résumés comme suit :

- Le taux de change réel (TCR)
- La taille du marché (TC)
- Le taux d'ouverture (OUV),
- Le taux d'inflation (INF)
- Les infrastructures (TEL)
- Le taux d'endettement (DETT)
- Le capital humain: taux de scolarisation secondaire (SECOND) et le taux de scolarisation universitaire (UNIV) comme variables proxy du capital humain.
- Les investissements domestiques (INVD)
- **Les indicateurs de la bonne gouvernance:**

Les facteurs institutionnels des IDE peuvent être résumés dans les six indicateurs de la bonne gouvernance tirés du *Worldwide Governance Indicator Project* de la Banque Mondiale, ce dernier publie ces indicateurs chaque année depuis 1996. Ces indicateurs sont:

- Liberté de parole et responsabilité (VOICE)
- Stabilité politique et absence de violence (STABPOL)

- Efficacité des pouvoirs publics (GOV)
- Qualité de la réglementation (REGULAR)
- Etat du droit (LAW)
- Maîtrise de la corruption (CORRP)

Notre modèle sera comme suit:

III. 3) Méthodologie de l'étude:

Nous utiliserons dans ce travail une *économétrie des données de panel* afin d'appréhender simultanément les dimensions géographiques et temporelles sous-jacentes à l'analyse des facteurs d'attractivité des territoires, et pour obtenir des résultats les plus robustes et les plus riches possibles.

III. 4) Résultats empiriques:

Cette section présente les résultats des estimations sur l'effet du taux de change réel sur les IDE.

III. 4. 1) Test de stationnarité et de cointégration:

Après avoir appliqué le test de la stationnarité pour toutes les variables du modèle, on a trouvé qu'il existe des variables intégrés d'ordre 0 (stationnaires), tels que : IDE, TC, voice, regular, alors que les autres variables sont intégrés d'ordre 1. Donc, la possibilité de présence de la cointégration est nulle.

III. 4. 2) Test d'homogénéité:

La probabilité de la statistique de Fisher est inférieure à 5%. Par conséquent, l'hypothèse H_0 est rejetée, et il n'existe pas d'homogénéité totale entre les individus.

Tableau 1 : résultats du test de spécification de Fisher.

F(6,78)	Prob> F
18.35	0.0000

Source: l'application sur données de panel par Stata 11.

III. 4. 3) Etude de la causalité:

Dans les panels hétérogènes, nous appuyant sur l'approche de (C.Hurlin et E.Dumitrescu 2011)[12].Les résultats du test de causalité sont représentés dans le tableau suivant:

Tableau 2: résultats du test de la causalité entre les variables.

Sens de la causalité	***W-Stat ,P=1***	***W-Stat ,P=2***	
IDE cause DTCR	1,36544714	3,34825286	2,86
DTCR cause IDE	1,73591333	5,19021143	2,86
IDE cause TC	3,01940571	3,03737714	2,86
TC cause IDE	2,68521429	1,77797286	2,86
IDE cause DINF	2,27240429	2,20136286	2,86
DINF cause IDE	1,27098714	1,61048857	2,86
IDE cause Douv	2,12313	6,01678714	2,86
douv cause IDE	0,37621714	1,96262429	2,86
IDE cause dlinvd	7,09143429	1,73927286	2,86
dlinvd cause ide	1,22332857	1,06792571	2,86
ide cause ddett	2,20284857	3,11287714	2,86
ddett cause ide	1,40526	3,94381286	2,86
ide cause dsecond	0,73417143	3,20578429	2,86
dsecond cause ide	0,30776429	0,94753	2,86
ide cause duniv	0,87280857	1,29063429	2,86
duniv cause ide	0,51269714	0,68211571	2,86
ide cause dtel	0,88383714	1,18772571	2,86
dtel cause ide	1,08299371	1,07359429	2,86
ide cause dvoice	0,76376	0,81507	2,86
dvoice cause ide	0,64008714	3,70685571	2,86
ide cause stabpol	2,13393429	2,83164429	2,86
stabpol cause ide	2,18076	2,37432143	2,86
ide cause dgov	1,27416143	1,35254714	2,86
dgov cause ide	0,67458	1,82704286	2,86
ide cause dregular	0,90004286	0,85434857	2,86
dregular cause ide	0,47631714	0,89471143	2,86
ide cause law	1,89938714	4,87314	2,86
law cause ide	0,38995143	0,90687571	2,86
ide cause corrp	0,85963714	1,91424429	2,86
corrp cause ide	1,34739571	2,99595143	2,86

Source : *l'application sur données de panel par Stata 11.*

Les résultats du test de causalité pour le retard 1, indique que Seulement la variable « investissement domestique » et « taux de croissance de PIB par tête » qui ont une relation de causalité avec la variable « investissement direct étranger ».

III. 4. 4) Test de Hausman:

La probabilité de la statistique du test est inférieure à 5%, l'hypothèse de non corrélation entre les effets individuels et les autres variables du modèle est rejetée. Nous soutenons que, dans ce cas, le modèle à effets fixes est plus approprié que celui à effets aléatoires.

Tableau 3: Résultats du test d'Hausman.

Hausman Test	
Prob>chi2	*chi2(15)*
0.0000	224.74

Source : *l'application sur données de panel par Stata 11.*

III. 4. 5) Estimation du modèle économétrique:

Au regard des résultats des différents tests effectués précédemment, le modèle final à estimer sera un panel hétérogène à effets fixe. Notre modèle estimé sera écrit comme suit:

$$\boldsymbol{i = \overline{1,7}} \quad , \qquad \boldsymbol{t = \overline{1996,2013}}$$

On supposant que :

$$\boldsymbol{\varepsilon_{i,t} \sim N(0, \delta_{\varepsilon}^2)}, \quad \forall \boldsymbol{i} \in [\boldsymbol{1, N}], \forall \boldsymbol{t} \in [\boldsymbol{1, T}]$$

$$\boldsymbol{E(\varepsilon_{it}\varepsilon_{is})} = \begin{cases} \boldsymbol{\sigma_{\varepsilon}^2} & \boldsymbol{t = s} \\ \boldsymbol{0} & \forall \boldsymbol{t \neq s} \end{cases}$$

$$\boldsymbol{E\left(\varepsilon_{i,t}\varepsilon_{j,s}\right) = 0, \forall i \neq j, \forall (t, s)}$$

Le coefficient de détermination R^2 (voir tableau N° 05) reflète le pourcentage pour lequel les fluctuations de la variable endogène sont expliquées par le modèle. Dans notre cas (modèle à effet fixe), on prend **-within** = 15%.

Le modèle est globalement significatif avec une p-value de la statistique de Fisher qui vaut 0.0014 inférieures au seuil de signification = 1%, 5% 10% pour le modèle 12.

Aussi les coefficients des variables explicatives pour le modèle 12 sont tous significatifs, où la p-value pour chacun des ce derniers est inférieur au seuil de significativité10%).

Conclusion:

Nos résultats empiriques montrent que le taux de change réel n'agit pas sur les flux d'IDE reçus par les PSEM, ça se justifie par le fait que les investisseurs étrangers sont effectivement moins regardants sur l'abondance de la monnaie nationale des pays de cette zone.

Un accroissement de la taille du marché a un effet positif sur l'attractivité des IDE vers les PSEM. Une demande importante sur le marché d'accueil, offre en quelque sorte, aux investisseurs étrangers, une garantie de rentabilité et de viabilité pour leurs investissements et donc incite la firme à installer plusieurs filiales à l'étranger au lieu de servir le marché local par les exportations.

La relation entre les IDE et la stabilité politique est inverse. Le risque d'instabilité politique peut être un facteur d'attraction des IDE, de sorte que certains firmes peuvent avoir une tendance à investir dans des économies dont les institutions sont faibles mais dotées d'autres facteurs, comme: les ressources naturelles conséquentes (le cas des firmes chinoises).

L'indicateur de la qualité de la réglementation semble bien avoir un impact positif et significatif conséquent sur les créations d'activités transnationales au sein de notre modèle. Les pays, dans lesquels le gouvernement est capable de formuler et de mettre en œuvre des politiques saines, peuvent attirer davantage les flux d'IDE.

L'existence d'un «Etat de droit» influence positivement les flux d'IDE. En effet, la mise en place d'un Etat de droit à travers lequel la primauté est donnée au respect des droits de propriété et des contrats entre parties prenantes est un gage de filet de sécurité pour les investisseurs internationaux. Il n'est donc pas surprenant de trouver que son impact sur les flux d'IDE est positif.

Bibliographie

1- Sana GHERMAZI-BOUASSIDA, «Taux de change réel fondes dur la parité des pouvoirs d'achat: application au cas de l'économie tunisienne», Tunisie, thèse de doctorat, université Panthéon-Assas, Paris, Juillet 2007, P 3.
2- Benjamin de prost, «les deux formes d'IDE et l'investissement productif: l'impact du taux de change réel», thèse de doctorat, université Panthéon-Assas, Paris, 2012, pp:123-124.
3- Ambassade De France En Turquie -Service Economique Régional-, «Les investissements directs étrangers en Turquie en 2013», Juin 2014.
4-http:// WWW.BNPParibas/IDE/Egype.com.
5- Idem.
6- http : // WWW.BNPParibas/IDE/Maroc.com.
7- Ambassade De France En Tunisie : Service Economique Régional, «Les investissements directs étrangers en Tunisie en 2013», Juin 2014.
8- **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.** Paribas/IDE/Liban.com, consulté le: 22Juin 2015.
9- **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.**Paribas/IDE/Jordanie.com, consulté le: 22 Juin 2015.
10- http:// WWW.BNPParibas/IDE/ L'Algérie.com, consulté le: 22 Juin 2015.
11- C.Hurlin et E.Dumitrescu,"Testing for Granger Non-causality in Heterogeneous Panels", Department of Economics of the University Paris IX Dauphine , Paris, December 2011, p 7.
12- Encyclopédie de l'état du monde.
13- CNUCED, Base de données sur http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/table View.aspx, consulté le : 14 avril 2015.
14- www.worlde Bank *«World Economic Indicators».* Consulté le: 15 Mai 2015 à 15h 10 mn.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN STANDARD AND ISLAMIC FINANCE IN THE UAE AS A MODEL

Akacha Hassam, Doctorant, HEC
Ourdia Laoudj, Maitre de Conférences, HEC
Zakaria Chabani, Maitre de Conférences, HEC

Summary: The banking sector is an important component of the UAE economy. Successful and appropriate implementation of knowledge management practices in UAE banks will support the economy. The insights gained from the preliminary findings of this research can help implement, manage and use knowledge management in UAE banks, helping to educate organizations and develop a culture of knowledge in banks, which in turn can increase productivity and gains in competitive advantage, growth and profit.

Keywords: Islam, Banks, Knowledge management, United Arab Emirates, Islamic banks,Knowledge-based marketing, Knowledge management system.

1. Introduction:

The recent global financial crisis has presented new challenges to banks: some banks will thrive and some will barely survive, while others will go under. The banks that survive will be those that have full and accurate knowledge of their customers' profiles as well as an understanding that will allow them to identify macro-environmental trends in a rapidly changing environment. Successful identification of trends requires continuous implementation of market research as well as investment in research and development – for this will nurture the generation of a sustained stream of competitive and innovative products and services that in turn foster growth and profit. In the current macro-environment, it is imperative that banks be able to transform research-generated data into information which can then be turned into knowledge. This knowledge can then enable decision makers to engage in appropriate action. This process is a fundamental principle of knowledge management (KM).

This research identified gaps in KM implementation and utilization in eight banks in the United Arab Emirates (UAE). It also sought to ascertain if there exist differences in KM implementation and utilization between Islamic and conventional banks and, if so, what these may be.

2. Literature review:

2.1 Knowledge management:

KM is practiced in many organizations, in diverse industries, and in many countries. The extent of KM implementation and utilization varies. In organizations where KM implementation is successful, knowledge activities occurring in each functional unit are coordinated and integrated across the organization as a whole, thereby promoting congruence in which the impact of the KM system is greater than that generated by the disparate knowledge activities of each of the functional units. There are various definitions of KM. KM is a "developing body of methods, tools, techniques and values through which organizations can acquire, develop, measure, distribute and provide a return on their intellectual assets".

In this model, the knowledge-creating organization has four essential components:
(1) Organizational mission;
(2) Organizational outputs or objectives;
(3) Knowledge inputs (marketing and other); and
(4) Information systems, computing and telecommunication technology.

In the theoretical construct presented, it is posited that the KM system brings together the various knowledge activities associated with productivity in the organization including innovation of new products or services.

In the knowledge management in organizations (KMS) model, various marketplace knowledge inputs are required before marketing strategies are developed. These inputs include macro- and micro-environmental knowledge, product or service knowledge, knowledge of competitors, knowledge of customers, value chain knowledge, and the like, as well as other non-marketplace knowledge including research and development (R&D) knowledge, knowledge of automation, knowledge of operational techniques, contributions of knowledge workers, and patent portfolios.

In the KMS model, information systems, computing, and telecommunication technology resources are at the core of the organization. These technologies enable the organization to capture, create and share knowledge; this is vital to the organization's ability to survive in a rapidly changing environment. According to the KMS model, the four knowledge assets must be integrated, coordinated, and effectively leveraged in order for the organization to achieve its overall objectives.

2.2 Knowledge management in banks:

In a research paper titled "Knowledge management in Malaysian banks: a new paradigm", the Governor of the Bank of Negara Malaysia was quoted as he spoke at the launch of the "Towards a knowledge-based organization" program: If we are to be a central bank, with farsightedness and an ability to face new challenges, we need to be equipped with the expertise and the means to implement appropriate policies, and have confidence in our actions. An important component of this future is that the Bank must fully embrace and employ the principles of knowledge management. Whilst the principal objectives of the central bank remain unchanged, the new knowledge management strategies refocus the Bank's policies and practices in managing knowledge as a key corporate asset and in leveraging and exploiting knowledge to better achieve these objectives.

3. Methodology:

After the completion of a secondary research literature review, the following research questions were constructed:

RQ1. To what extent is KM practiced in UAE banks?

RQ2. Is there a difference in the practice of KM in Islamic and conventional banks?

RQ3. What global best practice KM strategies can be recommended?

3.1 In-depth interviews:

Eight open-ended, face-to-face, in-depth interviews using a structured questionnaire were conducted with senior executives in eight different banks. Job titles of the interviewees included: Manager of Strategy Unit, Head of International Bank, Senior Manager (main branch), Retail Sales Officer, Group Head (Operational Risk), CEO, General Manager and Group Chief Compliance Officer, and Head of Contracting and Real Estate Finance. Five of the eight banks were listed on the Abu Dhabi Securities Exchange and the Dubai Financial Market. Of these five, one was an Islamic banking institution. Executives from two other Islamic banks and one executive from the UAE Central Bank were also interviewed. Thus, in total, three executives from Islamic banks and five executives from conventional banks were interviewed.

Data were recorded by field notes and by tape-recording. Interviewer notes were then transcribed to facilitate analysis. Not all participants were interviewed by the same interviewer although the team of researchers used the same question script for each interview to promote uniformity, facilitate comparison of data during analysis, and ensure data remained anchored to the

research objectives. Respondents were permitted to comment beyond the pre-determined structured questions. Interview questions are presented below as part of the text.

4. Results

4.1 Summary of responses about KM practices in UAE banks

The extent of KM practice in UAE banks

1. Are KM systems in place? Most banks did not have any KM systems in place. B1 does not have a knowledge management system (MKS), although it was claimed that the banks connect system, which allows the employees to enter particular requests (e.g. equipment, business card, holiday leave to a senior manager through an electronic system). B2, B3, and B4 also did not have KM systems in place, although B4 has a learning development system – a training system that is obligatory for all bank employees

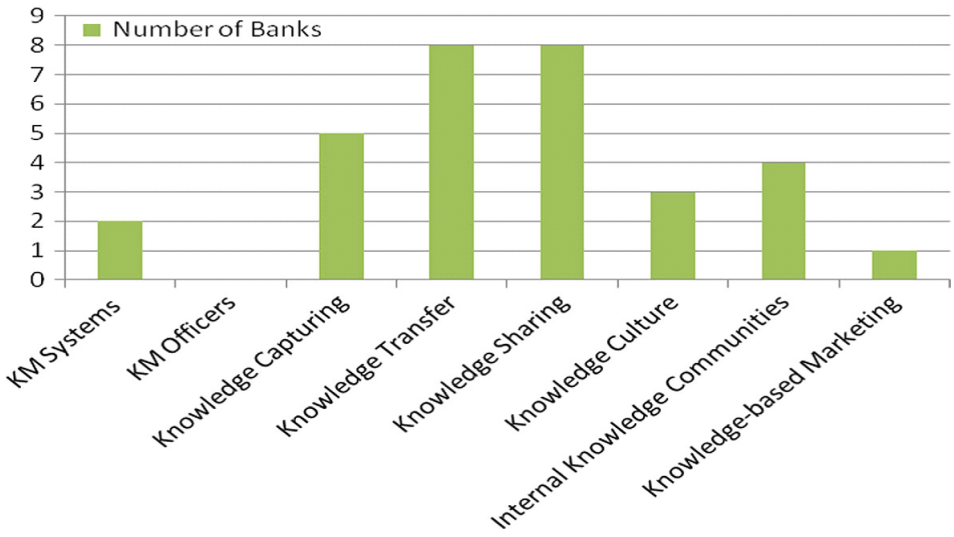
2. Has a KM officer or a knowledge champion been appointed in your bank? None of the banks interviewed had employed KM officers. However, most agreed KM was being managed by one or more departments. For example, B1 had a management information system, a network of all communication channels in the bank, while B3 believed that all employees are responsible for knowledge transfer and idea sharing. B4 placed the responsibility for KM with its training and development department rather than with a KM officer. Similarly, B7 placed KM under the direction of its human capital department. B5 was in the process of forming a KM committee within the bank's strategy unit and B8 placed KM duties under the supervision of its communication team (see Figure 2, none of the banks in the study had appointed a dedicated KM officer or champion).

3. How is knowledge captured in your bank? B1 had a data storage system called "The Business Continuity Plan" to capture knowledge. B2 used traditional KM methods such as an intranet and an internal magazine to capture knowledge. In B3, employees rotate to other departments in order to capture knowledge and techniques so that they can implement them in their own department. B4 captured knowledge via record retention. B5 used a staff information system and archive system, Arab Docs, to capture knowledge.

The economics unit of B6 was charged withthe collection of relevant economic data.

B6 also used more informal methods of capturing KM such as socializing and personal networks. B7 utilized a staff suggestion program to capture knowledge; the bank analyzed staff recommendations and implemented those

deemed meritorious. B8 utilized a procedures menu to capture policies such as Customer credits and other records (see Figure 2, 62.5 percent of the banks in the study had knowledge capturing systems in place).



4. How is knowledge transferred in your bank? B1, B2, B4, and B5 transferred knowledge through e-mail, intranet and extranet, discussion boards, training, and meetings. In B3, senior managers communicate with the vice president through communication bands. B6 has a structured career development and training plan in place for nationals and high-potential expatriates. B7 highlighted two modes of knowledge

transfer: a company magazine and a CEO forum in which 12 employees are selected randomly to meet and discuss issues with the CEO. In B8, policies transfer up for approval then transfer down for implementation, and the CEO is always kept updated (see Figure 2, knowledge transfer occurred in all banks (100 percent).

5. Does knowledge sharing taking place in your bank? In B1, B2, B3, B7, and B8 knowledge was shared through formal and informal meetings. B1 also had a "CEO Blog" where all employees were able to share their ideas. Academia, a course-based employee learning system, was utilized by B2, while B3 practiced employee rotation to different departments as a means of knowledge sharing. B4 made use of its company magazine as well as a dedicated suggestion page on its web site. Similarly, B5 used electronic means to enable employees to make suggestions. B6 made use of a social club to encourage ad hoc knowledge sharing amongst employees. B7 shared knowledge via an internal web site which contained summaries of trends,

rankings, comparisons, etc. (see Figure 2, knowledge sharing occurred in all banks (100 percent).

6. Does a knowledge culture exist in your bank? Most banks did not have a knowledge culture in their banks, as it is hard to change the culture in an organization. B1, B2, B4, B5, and B6 were still in the process of changing the culture in their organizations. B1 and B4 endeavored to create a knowledge culture through social occasions, courses, and trips that promote the development of a common vernacular amongst employees. In addition, B1 offered education in Islamic Shari'ah in order to enhance employee understanding of Islamic Shari'ah. B3, B7, and B8 asserted the existence of a knowledge culture within their institutions; they created learning, and intelligent organizations that encouraged employees to share their knowledge, experiences and ideas (see Figure 2, 37.5 percent self-identified as having knowledge cultures).

7. Does your bank have internal knowledge communities? B2 and B4 reported the existence of knowledge communities to occur through meetings rather than via formal internal knowledge communities. B1 noted employee communication to be promoted through its social club events. B3 reported several internal communities such as Omnidoc (a system that makes available customer-related documents), Globas (a system that provides a summary of each customer), HR Connect (a system that connects departments to HR), E-sarf (a system to connect IT to departments, if they had any problems), and PBMS (a banking transaction system).

8. Is knowledge-based marketing practiced in your bank? Most of the banks in this study did not practice knowledge-based marketing. B3, B7, and B8 self-identified as users of knowledge-based marketing. B1 noted practices such as the collection of data, SWOT analysis, customer evaluation, and risk analysis. B4 was analyzing information as well as undertaking SWOT analysis, customer evaluation, and risk analysis (see Figure 2, only 12.5 percent of the banks practice knowledge-based marketing, and those banks did so only at a most basic level).

4.2 The differences in KM practices between Islamic and conventional banks in the UAE:

According to the research findings, both Islamic and conventional banks focus on knowledge transfer, knowledge capture, and knowledge sharing and are interested in building knowledge communities electronically within their organizations. Islamic banks in the UAE appear to have a greater degree of implementation of KM than conventional banks.

5. Discussion:

5.1 Knowledge management practice in Islamic and conventional banks:

Despite the small sample size (n ¼ 8), insights about KM in the UAE banking industry were gained. The findings show that Islamic and conventional banks in the UAE have implemented and utilized KM through a variety of practices and to varying degrees (Figure 2). Arguably, most of the banks in this study could be classified as being in the pre- or early implementation phase of KM. For example, only two banks had a basic structure of a KM system in place.

In any case, the levels of implementation, utilization, integration, and coordination of KM practices in the UAE bank sample of this study do not compare to that of organizations such as the aforementioned INTECSEA in the literature review, in which all knowledge activities in each of the organization's functional units are coordinated and integrated, thereby promoting congruence resulting in the force of the whole being greater than the force of the disparate knowledge activities of each of the functional units. Knowledge sharing. All the banks in this UAE study showed a high level of sharing knowledge (100 percent) and knowledge transfer (100 percent).

Knowledge capture. The percentage of banks in this study implementing knowledge capture systems is 62.5 percent and in the engineering industry it is 40 percent. It is important to capture the knowledge embedded in organizations because employee turnover results in loss of "knowledge creating employees" (Nonaka and Takeachi, 1995). When "knowledge creating employees" leave, they take with them tacit knowledge. It is important to capture this tacit knowledge by transforming it into explicit knowledge, which is organizational knowledge in systems within the organization which can be rapidly communicated to people and processes that are connected to the internet. Internal knowledge communities. The percentage of banks in this study that reported forming internal knowledge communities was 50 percent compared to 20 percent in the UAE engineering industry (Cader, 2007).

The lower figure in the engineering industry is possibly due to the time when the research was done, 2006, when knowledge communities were not as active as they are now. Knowledge communities are virtual communities trying to find common ground for their category of interest.

The low number of knowledge communities found in this study may be due in part to the reluctance of banks to share confidential information beyond their own organizational boundaries.

Knowledge culture. In this study, 37.5 percent of the banks self-reported having a knowledge culture compared with 59 percent of UAE engineering firms (Cader, 2007). These numbers may be inflated – as this aspect of KM is the most difficult to develop within an organization (O'Dell, 2000) – thus this aspect of the study merits further investigation.

Knowledge-based marketing. The banks in this study (12.5 percent) as well as the engineering firms from Cader's (2007) study (20 percent) were both found to have had low levels of knowledge-based marketing activity such as the collection and analysis of data to be transformed into knowledge. This assertion is further supported by evidence from this study that the banks did not have comprehensive KM systems in place. The customer is a bank's most important asset; thus, the practice of knowledge-based marketing may be deemed crucial. However, the validity of these assertions is questionable. B4 is the only bank that engaged in knowledge-based marketing practices such as data collection, SWOT analyses, information management, and evaluation.

This also occurs in more hearty economic times through employee retirement. To ameliorate this situation, organizations should employ a knowledge champion to coordinate the capture, integration, and appropriate dissemination of tacit knowledge. None of the banks in this study has employed a KM champion while Cader's (2007) study found 20 percent of UAE engineering firms had.

5.2 Knowledge management in Islamic banks:

lthough the small sample size of this study precludes assertions, it can be inferred that Islamic banks are keener to implement KM than conventional banks. This may be due to the rules of Shari'ah and Islamic banking, which requires all the products and the processes in Islamic banks to follow the Islamic law (Shari'ah). For example, Islamic finance, in addition to forbidding payment of interest, prohibits pure monetary speculation and requires business transactions to involve concrete assets.

The dearth of Shari'ah experts may have necessitated the Islamic banks to provide explicit knowledge transfer to employees. More so to new employees who would have joined the Islamic bank from a conventional banking background and will have difficulties in understanding Islamic finance jargon.

The MKS of the Islamic banks can contain a learning database which can for example, generate self-learning courses to ensure employees are consistent in their knowledge of the Shari'ah. Even the banks' customers should be educated in Islamic finance. This is a major challenge today.

There is also an ethical element that Islamic banks must consider: customers in the UAE expect their finances to be dealt with under strict adherence to the Shari'ah. Therefore, Islamic banks need to ensure that all practices do not go against the customer's religion. In order to be certain that all the transactions and services do not go against Islam, Islamic banks should transfer knowledge to all its employees and train them to provide Islamic financial services instead of conventional financial services. It is easy for an employee in an Islamic bank to unwittingly perform a transaction similar to one they had performed when employed in a conventional bank. This could in some situations mean there may be some parts in the transaction that might go against Islam.

5.3 Recommendations:

- Offer professional-development programs on KM topics Promote staff awareness of KM concepts.
- Employ a KM champion
- Create a KM department that includes a KM champion, appointed at the senior level of the organization.
- Develop internal and external knowledge communities
- Develop internal and external knowledge communities to promote communication, networking, and boundary spanning and to enhance knowledge sharing and transfer.
- Implement knowledge-based marketing systems
- Acknowledge the importance of knowledge-based marketing to gain competitive advantage.
- Utilize a technical system to capture organizational knowledge
- Employ a technical system to capture a full range of information and knowledge.
- Establish a knowledge culture.

5.4 Recommendations for Islamic banks:

The utilization of a KM system should facilitate the transfer of Shari'ah knowledge to internal stakeholders and external alliances resulting in the promotion of appropriate Islamic banking practices. For example, a KMS for Islamic banks may include an Islamic finance learning database with self-directed course functionality, which may be accessed by bank employees as well as bank customers. The lack of Islamic finance and banking knowledge of employees and customers is a challenge faced by Shari'ah-compliant institutions.

6. Conclusion:

This study found only one bank had implemented basic KM practices. Overall, however, the practice of KM in the UAE banks in this study was still in the pre- or early stages of implementation. This assertion is based on the data collected, which demonstrated a lack of coordination and integration of KM in the organizations studied. The data also indicated a general absence of knowledge-based marketing taking place in these institutions, be they Islamic or conventional banks. Knowledge-based marketing is believed by the authors to be a vital element of long-term organizational success. In the KMS model (Cader, 2006), mentioned in the literature review above, various marketplace knowledge inputs are required before marketing strategies are developed. These inputs include macro- and micro-environmental knowledge, product or service knowledge, knowledge of competitors, knowledge of customer needs and Life styles, value chain knowledge, and the like. It is only when the marketing expert examines the new knowledge generated by a KM system that a marketing decision can be made with confidence.

There appears to be small differences between Islamic and conventional banks in terms of KM implementation. However, due to the small sample size this finding requires further examination. Islamic banks appear to be keener on implementing KM than their conventional peers. This differentiation may be attributable to the required but little known conditions mandated in Islamic banks by Shari'ah. MKSs are suggested to be a key to overcoming this deficit.

References

Ali, H.M. and Ahmad, N.H. (2006), *"Knowledge management in Malaysian banks: a new paradigm"*, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7 No. 3, p. 2.

Alrawi,K. and Elkhatib, S. (2009), *"Knowledge management practices in the banking industry: present and future state – case study"*, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10 No. 4.

Britt, P. (2008), *"Banks invest in KM", KM world, July/August, pp. 12 and 25, available at: www.kmworld.com (accessed 1 July 2017).*

Cader, Y. (2006), "The nexus between knowledge management, biotechnology industry and marketing", International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management, Vol. 5 Nos 2005/6.

Cader, Y. (2007), *"Knowledge management and knowledge-based marketing"*, Journal of Business Chemistry, Vol. 4 No. 2, pp. 46-58.

INTECSEA (2011), available at: www.intecsea.com/about_us/organization/default.asp (accessed 3 July 2017).

Kamara, J., Anumba, C. and Carrillo, P. (2002), *"A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy"*, International Journal of Project Management, Vol. 20, pp. 205-11.

Ling Tan, N., How Lye, Y., Hock Ng, T. and San Lim, Y. (2010), *"Motivational factors in influencing knowledge sharing among banks in Malaysia"*, International Research Journal of Finance and Economics, No. 44, pp. 186-96, August, available at: www.eurojournals. Com/finance.htm (accessed 22 April 2011).

Nonaka, I. and Takeachi, H. (1995), The Knowledge Creating Company: *How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation,* Oxford University Press, New York, NY.

O'Dell, C. (2000), *American Productivity and Quality Centre (APQC).*

Prusak, L. (1997), *Knowledge in Organizations, Butterworth-Heinemann, Newton, MA.*

LES DETERMINANTS DE LA CREATION D'ENTREPRISE: ETUDE DE L'EXPERIENCE DES PME EN ALGERIE.

Randa MEGHARI Eps BEN ADDA, doctorante, Labo PERMANAN, HEC
Ibtissem BRAHITI, doctorante, Labo PERMANAN, HEC
Abdelafit IDIR, Enseignant Chercheur, HEC

Résumé : Le gouvernement algérien a mis en place une stratégie visant à relancer l'économie, diversifier ses revenus et sortir le pays de la dépendance aux hydrocarbures. La PME prend, de ce fait, une place prépondérante dans la démarche du gouvernement pour réaliser cet objectif. Le présent article a pour objet d'explorer et d'analyser les différents facteurs ayant un impact sur la création d'entreprise en Algérie. Ces facteurs peuvent être liés au créateur d'entreprise (l'entrepreneur), ou à des facteurs environnementaux (socio-économiques, culturels, politiques,… .etc).

Mots clés: Entrepreneuriat, dispositif, PME, création, programme d'appui.

Introduction:

La PME en Algérie est considérée, à juste raison, un levier des plus importants du nouveau cap de croissance que se sont fixés les pouvoirs publics, comme facteur essentiel de création de richesse, d'une part, et pour son impact sur l'emploi et la diversification des exportations d'autre part.

En effet, les entreprises de grandes tailles en Algérie sont publiques pour l'essentiel et ne peuvent répondre à toutes les attentes de développement dans une économie mondialisée. Un tissu plus dense de PME, basé sur l'initiative privée, offre l'apport additionnel nécessaire. Il sera la base d'une régénération des sources de la croissance économique. Il sera aussi le noyau à partir duquel de grands groupes peuvent émerger à terme. Des pays très avancés se sont basés sur la PME pour gagner en rythme de croissance économique, pour résoudre les problèmes d'emploi et améliorer leurs exportations. Ainsi, le développement de la PME est à la fois un impératif économique vital et une opportunité stratégique.

Notre contribution, dans le cadre de la réalisation de ce travail de recherche dans le domaine de management, de l'entrepreneuriat et de création de PME, consistera à étudier, analyser et diagnostiquer l'expérience menée

par le ministère de l'Industrie et des Mines à travers la Direction Générale de la PME (DGPME), qui constitue notre principal terrain de recherche. D'autres terrains complémentaires feront objet d'observation et d'analyse à savoir ; l'ANSEJ, les pépinières d'entreprises, les centres de facilitation, l'ANGEM….

Notre recherche traite de la question principale suivante :Quel est l'impact des déterminants liés à l'environnement sur la dynamique de création de petites et moyennes entreprises par les jeunes créateurs ? En d'autres termes, le jeune créateur algérien est-il réellement motivé, suivi et accompagné dans son parcours de créateur de PME ? Quel est l'apport des mécanismes financiers dans la dynamique de création des PME en Algérie ?.

Nous présentons dans une première section, le cadre de la recherche (le cadre théorique de référence, la dynamique des PME algériennes (état des lieux) et la méthodologie adoptée dans cette étude. La deuxième section sera consacrée aux résultats de l'étude.

I. Cadre de recherche:

I.1. Cadre théorique de référence:

Plusieurs études ont été effectuées sur les déterminants de création d'entreprise. Ces études montrent d'une part, l'impact des facteurs intrinsèques, liés à l'entrepreneur lui-même, les facteurs extrinsèques liés à l'environnement externe ; socio-économique, culturel, d'autres part.

En effet, le comportement est lié à l'individu lui-même mais ne peut être séparé du milieu environnemental dans lequel il vit. Selon (TOUNES, 2003 : P12), l'intention entrepreneuriale «…se manifeste dans un environnement spécifique à travers lequel il est possible de canaliser des perceptions et des attitudes en vue d'atteindre des comportements souhaités…Elle émane de l'individu mais pour devenir réalité, elle dépend de l'environnement culturel, social et économique… Elle est certes, avant tout, une volonté personnelle, mais elle dépend également de l'influence des variables contextuelles».

L'environnement constitue une variable centrale du fait qu'elle influence sur la liberté des individus en termes de prise de décision. Les contraintes qu'impose l'environnement réduisent le champ décisionnel de l'entrepreneur et limitent l'implantation de certaines idées sur le marché. Certains facteurs de l'environnement externe, telles les conditions économiques, sociales, politiques et culturelles, influencent considérablement la création d'entreprises (GASSE, 2002 : P4).

En effet, (BENREDJEM, 2009 : P7) dans le modèle de formation organisationnelle montre comment l'action d'entreprendre prend naissance grâce à plusieurs facteurs: la propension à créer, l'intention de créer de l'individu et la structure des informations qui montre le rôle de l'environnement dans le soutien de l'acte entrepreneurial.

Dans ce même cadre, (HERNANDEZ, GARTHER, HAYTON, GEORGE et ZAHRA, 2005: P4) ont insisté également sur les facteurs ayant un rôle dans le phénomène entrepreneurial. Ces facteurs sont d'ordre socio-économique et culturel. Toutefois, il faut souligner que les recherches sur les facteurs liés à l'environnement y sont peu développées.

La revue de la littérature montre que la plupart des recherches sont faites dans un contexte et un environnement institutionnel spécifique à un pays donné. La théorie institutionnelle, par exemple, montre que chaque pays dispose de caractéristiques institutionnelles distinctes. Ces caractéristiques reflètent les différents aspects de l'environnement national que sont les normes sociales, culturelles ainsi que les normes réglementaires et institutionnelles.

Ainsi, (HAYTON et al 2002) ont indiqué un rapport de dépendance entre la situation économique, condition institutionnelle et le domaine de l'entrepreneuriat, et ils définissaient les distinctions au niveau culturel des jeunes entrepreneurs comme étant un facteur modérateur de ce rapport. En effet, on apercevait que l'environnement puisse gêner ou soutenir l'acte entrepreneurial.

Certains chercheurs mettent en avant l'influence de la croissance économique et démographique ainsi que le chômage, la privatisation et autres phénomènes sur le développement du tissu entrepreneurial. En tout état de cause, on peut recenser dans la littérature liée à l'entrepreneuriat que la culture entrepreneuriale est liée à l'innovation, la créativité, l'attitude face à la prise de risque, l'indépendance, la perception des opportunités dans l'environnement, l'ambition, l'originalité, la projection dans le long terme, l'aptitude à résoudre des problèmes, etc.

(ALAIN FAYOLLE, 1994 : SP) écrit dans un article que : « Si la qualité de l'entrepreneur dépend largement du succès ou l'échec de l'entreprise, le meilleur des créateurs pourra difficilement s'imposer, s'il ne peut mobiliser un ensemble de ressources : information, argent, logistique, conseils, technologies,… » . En effet, selon Alain ALAIN FAYOLLE, face aux enjeux collectifs et individuels, les systèmes d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprises sont ainsi progressivement imposés et développés.

La création d'entreprise est une affaire aussi sérieuse qui nécessite un parcours cohérent de la part du jeune créateur. Ce dernier fait appel à une véritable prise en charge du projet de création et cette dernière doit faire valoir l'ensemble des aspects et dimensions du projet même. L'accompagnement consiste à éclairer la voie à suivre pour le jeune créateur tant sur le plan juridique, économique, managérial…, etc.

I.2. Principaux programmes et politiques d'appui à la PME:

Le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives en termes, d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. En effet, l'Etat a mis en place environ 150 mesures en faveur de l'investissement et de la croissance économique, parmi :

- Allègement de la pression fiscale sur les entreprises à travers la réduction de l'IBS et de l'IRG.
- Création de fonds national d'investissement de 150 milliards de DA et de fonds d'investissement locaux de 1 milliard de DA/wilaya et mise en place d'une formule leasing pour le financement des biens d'équipements.
- Renforcement des garanties pour la couverture des risques de financement des crédits d'investissements consentis aux PME.
- Mesures d'appui aux secteurs agriculture, habitat, tourisme, sport, culture, santé et assainissement de l'espace économique.

Pour l'année 2013, l'Etat a mis en place de nouvelles mesures au titre d'investissement et de financement afin de renforcer et stimuler la création d'entreprises:

- Au titre de l'investissement, de nouvelles dispositions pour l'accès au foncier. A titre d'exemple, la réduction du prix de la redevance locative sachant qu'elle est de moins de 90 % en phase réalisation et de moins 50 % en phase exploitation. .

- Au titre du financement, notons la création de sociétés de capital investissement chargées de gérer des fonds d'investissement de 1 milliards de dinars/wilayas. Ainsi, une ligne de crédit de 100 milliards de dinars pour les projets à longue maturation.

I.3. Les dispositifs dédiés à la promotion et au développement de la PME:

I.3.1. Fonds de Garantie des Crédits aux PME « FGAR » :

Le Fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR), est une institution publique, conçue pour faciliter l'accès des PME aux financements bancaires lors du lancement de projets de création ou d'extension d'activité, en accordant des garanties de crédits aux banques, à l'effet de compléter le montage financier des projets.

La garantie FGAR vient en complément des garanties réelles exigées par la banque auprès de ses clients pour la mobilisation des crédits octroyés.

Cette garantie comble l'insuffisance des garanties immobilières et nantissement des équipements et dans certains cas les remplacent. Le montant minimal de la garantie par projet est de 5 millions DA et le montant maximal est de 50 millions DA. Le montant maximal de 50 millions DA désigne la garantie accordée et non le coût du projet. La garantie n'est offerte qu'après analyse du projet par le FGAR. La garantie définitive ne peut être octroyée qu'après la notification de l'accord de financement au promoteur par la Banque**.**

I.3.2 Caisse de Garantie du Crédit d'Investissement «CGCI-PME»:

La caisse de garantie du crédit d'investissement est une institution publique mise en place pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit.

La CGCI-PME a pour vocation de couvrir les risques attachés aux crédits d'investissement consentis aux PME. Elle couvre les risques d'insolvabilité, encourus par les banques, sur les crédits consentis aux Pme et complète les autres dispositifs d'aide au financement bancaire de la Pme constitués par le FGAR et le Fonds de Caution mutuelle. La limite de la garantie est plafonnée à 250 Millions de DA pour un montant maximum du crédit de 350 millions de DA. La garantie n'est offerte qu'après analyse du projet par la CGCI. La garantie définitive ne peut être octroyée qu'après la notification de l'accord de financement au promoteur par la Banque.

I.3.3 Organismes d'appui à la création d'emploi:

- **ANSEJ:**

Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, institution publique créée en 1996 chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise Le dispositif ANSEJ est réservé aux jeunes chômeurs (19-35ans) porteurs d'idée de projet de création d'entreprise.

Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre les étapes de création de lancement et d'extension de l'entreprise. Il concerne des projets de création dont le coût global ne dépasse pas les 10 Millions de dinars. Il est construit principalement autour des mesures d'aide suivantes:

- Assistance et encadrement personnalisés du jeune promoteur en matière de maturation du projet et d'élaboration du Business Plan.
- Aides financières:
  -Prêt Non Rémunéré représentant 28 à 29% du coût global du projet;
  -Bonification des intérêts bancaires.

- **ANGEM :**

Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit, développe un dispositif (le micro crédit) visant le développement des capacités individuelles des personnes à s'auto prendre en charge en créant leur propre activité. Le Micro Crédit est un prêt permettant l'achat d'un petit équipement et des matières premières de démarrage pour exercer une activité ou un métier.

Ce dispositif est destiné à tout citoyen de plus de 18 ans sans revenus ou disposant de revenus instables et irréguliers ainsi que les femmes au foyer. Il vise l'intégration économique et sociale à travers la création d'activités de production de biens et services.

Le crédit «achat de matière première»:

Le dispositif prévoit un financement à 100% (aucun apport du postulant au micro crédit) du montant d'achat de la matière première à travers un prêt non rémunéré (PNR), pour un coût global ne dépassant pas 100 000 DA.

II. Analyse de la situation en Algérie

La PME en Algérie est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services. La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01/18 du 12/12/2001 définit la petite et moyenne entreprise selon les critères suivants :

- Employant de 1 à 250 personnes;
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas milliards DZD
- Ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions DZD et qui respecte le critère d'indépendance.

Une entreprise indépendante est celle dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises ne correspondant pas elles-mêmes à la définition de PME.

II.1. Etat des lieux des PME algériennes:

Les enquêtes et les recherches concernant le secteur de la PME soulignent les caractéristiques suivantes des PME algériennes à savoir:

Une forte concentration financière et géographique autour des grands pôles urbains, une faible capitalisation, une organisation insuffisante, une faible capacité de production (a priori liée à un sous-équipement), une activité orientée généralement sur le marché domestique, un faible niveau de formation de certains promoteurs et salariés, la question de la taille des PME tient en partie à leur activité (Elle est aussi l'expression des freins réglementaires et psychologiques).

Aujourd'hui, considérées comme un acteur majeur de la performance économique du pays, les PME algériennes ont des caractéristiques, qui ne sont pas homogènes et varient d'un secteur d'activité à un autre, selon la dimension de l'entreprise et la région de son implantation. Globalement, nous pouvons dire que, les PME en Algérie se distinguent, par les caractéristiques suivantes :

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital amical (familial) ;
- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;
- Prépondérance des micros-entreprises (96,15% des PME en Algérie appartiennent à la catégorie des TPE avec moins de 10 salariés);
- Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale);
- Manque d'encadrement technique;
- Faiblesse de l'accumulation technologique;
- Quasi-absence de l'innovation et manque d'inventivité;
- Faiblesse de l'activité de sous-traitance;
- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées;
- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation.

II.2. Evolution des PME durant la période 2005/2016:

II.2.1. Evolution de la création des PME:

Il est fortement constaté que durant ces dernières années, le trend de croissance de la création des PME en Algérie a évolué d'une manière significative. Ce qui a permis de densifier davantage le tissu des entreprises, en passant de **342 788 entreprises** en 2005 à **777 816 entreprises** en 2014, et durant l'année 2016, elle est de 7,92% soit **88 194** nouvelles PME créées, ce qui porte le nombre global des PME privées à **1 022 231**.

Selon l'analyse du constat du tissu de PME en Algérie, et faisant référence aux révélations faites par les acteurs du secteur (opérateurs économiques, banques et établissements financiers, pouvoirs publics), les principales causes induisant la disparition des PME de la sphère économique se résument comme suit:

- Environnement moins favorable au développement de l'entreprise;
- La très petite entreprise est majoritaire (représente 96% du total des PME);
- Manque de maturation dans le lancement des projets;
- Faible compétitivité;
- Problèmes liés à l'accès au foncier et au financement;
- Manque de main d'œuvres qualifiés ;
- Lourdeur des charges (fiscales et parafiscales);
- Concurrence déloyale.

II.2.2.Evolution des PME privées par secteur d'activité:

Les PME privées (personnes morales) sont concentrées principalement au niveau des services, avec 49,76% de la population totale des PME, suivies par le secteur du BTPH et les industries manufacturières.

Tableau N°01 : Evolution des PME privées par secteur d'activité

Secteurs d'Activité	2005	Parts (%)	2014	Parts (%)	2016	Parts (%)
I Agriculture	2 947	1,2	5078	1,00	6311	1.10
II Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	1 350	0,55	2485	0,49	2770	0.48
III BTPH	80 716	32,83	166001	32,85	174876	30.34
IV Industries manufacturières	48 185	19,6	80341	15,90	89694	15.56
V Services	112644	45,82	251451	49,76	302645	52.52
Total	245842	100%	505355	100,00	576296	100,00

***Source** : Document interne au MIM(2017)*

1I.2.3. Classement des 10 premières wilayas selon le nombre de PME:

Sur le plan géographique, les PME se concentrent, comme le montre bien le tableau ci-dessous, sur une dizaine de wilayas du nord du pays durant la période concernée (2005-2016).

Tableau N°02: *Classement des 10 premières wilayas selon le nombre de PME*

N°	Wilaya	2005	Parts en%	2014	Parts en%	2016
1	ALGER	30 257	12,31	58 077	11,49	64 678
2	TIZI OUZOU	13 170	5,36	29 853	5,91	34 743
3	BEJAIA	10 167	4,14	24 030	4,75	28 372
4	ORAN	16 227	6,60	23 894	4,73	26 688
5	SETIF	9 968	4,05	22 667	4,49	25 816
6	TIPAZA	8 111	3,30	21 007	4,16	25 464
7	BOUMERDES	8 258	3,36	18 241	3,61	21 512
8	BLIDA	7 838	3,19	17 213	3,41	20 036
9	CONSTANTINE	7 499	3,05	16 117	3,19	18 362
10	BATNA	5 033	2,05	12 663	2,51	14 417

Source*: Document interne au MIM (2017)*

Par région, le Nord demeure un bassin favorable de création et de développement des PME eu égard à ses avantages compétitifs par rapport aux autres régions, notamment:

- Climat favorable;
- Disponibilité d'infrastructures de base;
- Concentration de la population dans les wilayas du nord;
- Opportunités d'investissement et de marché.
- Proximité des institutions administratives et financières;
- Main d'œuvre relativement bien qualifiée.

II.2.4. Concentration des PME (personnes morales) par région:

En termes de densité, la moyenne nationale a enregistré une évolution sensible en passant de 09 PME/1000 habitants en 2005 à 15 PME en 2014, soit une progression de 67%. Néanmoins, il est souligné que ce taux demeure faible comparativement à la norme internationale qui est de 50 à 60 PME/1000 habitants. Le tableau suivant présente la concentration des PME par région.

Tableau N° 03: *La concentration des PME par région (2005- 2014)*

Région	Nombre de PME 2005	Densité 2005	Nombre de PME 2014	Densité 2014	Nombre de PME 2016
Région Nord	249 443	8	513324	30	400 615
Région Hauts plateaux	72 076	6	154221	12	125 696
Région Sud	18 957	8	41282	14	-
Région Grand sud	4 845	10	9708	14	49 595
Total	**245 842**	**9**	**505355**	**15**	**575 906**

Source *: Document interne au MIM(2017)*

Taux de concentration = (Nombre de PME/Population résidente)*1000

Aussi, la densité des PME en Algérie n'est pas linéaire, elle diffère d'une région à une autre:

- 30 PME par 1000 habitant dans la région du nord du pays ;
- 12 PME par 1000 habitant dans la région des hauts plateaux ;
- 14 PME par 1000 habitant dans la région du sud ;
- 14 PME par 1000 habitant dans la région du grand sud.

II.2.5. Evolution des emplois déclarés par type de PME:

L'emploi cumulé dans les PME tous types confondus, à fin 2014, est de **2.149.000** salariés. Ce chiffre inclut les employeurs des entreprises des PME privées (personnes morales) et les chefs d'entreprises privées relevant des fonctions libérales ainsi que les artisans. Par rapport à 2005, il a progressé de **98,69** %. (Voir le Tableau).

Tableau N° 04 : *Evolution des emplois déclarés par type de PME*

Types de PME	2005		2014*		2016	
PME Privées	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)
Salariés	642 987	55,53	1294 015	58,90	1489443	58.62
Employeurs	438 586	37,88	854 985	38,92	1022231	40.23
S/Total	1 081 573	93,41	2149 000	97,82	2511674	98.85
PME Publiques	76 283	6,59	48 000	2,18	29024	1.4
Total	1 157 856	100	2 197 000	100	2 540 698	100

Source *: Document interne au MIM(2017)*

Les chiffres présentés dans le tableau montrent clairement une hausse remarquable et une croissance de 1.079.424 des postes d'emplois générés par les entreprises privées. Contrairement au secteur public qui a enregistré tout au long de la période 2005/2014, une diminution de l'ordre de -34,07%, due principalement à la restructuration des portefeuilles des EPE.

Après avoir étudié et analysé l'état des lieux de la PME en Algérie, et montrer ainsi son importance dans le développement du pays, nous tenterons dans la section suivante de résumer les principaux résultats de l'enquête par questionnaire en se référant au questionnaire globale GEM 2012. On tient à préciser dans ce cadre que, nous avons procéder à la sélection de quelques questions ayant trait à notre sujet de recherche.

III. Analyse du questionnaire:

Pour la composition de l'échantillon d'enquête, une stratification à plusieurs degrés a été constituée. L'ensemble du processus se décompose comme suit:

Le territoire algérien a été décomposé en quatre grandes régions ou strates. Ouest, Centre, Est et Sud. Pour chacune des régions du pays, il a été arrêté un nombre de trois à quatre sous-régions ou wilayas, **Ouest** : 05 wilayas Oran, Tlemcen, Sidi Bel Abbès, Mascara et Relizane comprenant plus de 989 personnes adultes, soit 29% de l'échantillon. La région **Centre** 03 wilayas, Alger, TiziOuzou et Blida comprenant plus de 1125 personnes adultes, soit 33% de l'échantillon. La région **Est** 05 wilayas Constantine Sétif, Bejaia, Bordj Bou-Arréridj et Annaba comprenant plus de 1.010 personnes adultes, soit une proportion de 29%. La région du **Sud** : 03 wilayas comprenant 303 personnes adultes, soit une proportion de 9% de l'échantillon d'enquête.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes basés sur le questionnaire global GEM 2011 à partir duquel nous avons procédé à la sélection de quelques questions en relation avec notre travail de recherche.

Nous tenons à préciser que l'ensemble des questions retenues, se rapportent à l'ensemble des déterminants de création des PME en Algérie, seront organisées en deux composantes principales à savoir ; le parcours du créateur, l'environnement global du jeune créateur.

Les pouvoirs publics et organismes chargés de la promotion de la PME en Algérie ne cessent de déployer des efforts, mais ces derniers restent insuffisants et ne répondent pas encore aux objectifs escomptés. Nous relevons dans ce sens qu'il existe une forte volonté des pouvoirs publics à encourager la dynamique d'entreprises en Algérie, à travers notamment la promulgation de loi et la mise en place d'organismes d'appui à la PME. La

logique dominante dans le fonctionnement du processus et des interfaces des différents acteurs est une logique administrative et procédurale encore loin de l'esprit managérial, communicationnel et humain. Le concept d'entrepreneuriat ou de création d'entreprise demeure encore incomplet car ne mettant pas en valeur l'ensemble des éléments et règles régissant ce concept.

Nous pensons que la problématique réside dans le déficit ou plutôt l'absence d'une démarche et approche systémique et globale ; la création d'entreprise ne se limite pas à un ensemble d'actions administratives, comptables, financières, fiscales, juridiques…, il s'agit davantage d'un travail complexe qui comprend une multitude de variables ayant une relation directe ou indirecte avec le monde de la création d'entreprise.

Suite à une étude (BENREDJEM 2009 :P5) de la banque mondiale sur les procédures de la création d'entreprise, une comparaison a été faite entre 178 pays. La comparaison s'est faite sur les indicateurs suivants : le nombre de procédures, la durée de chaque procédure, le coût des procédures, le coût de l'enregistrement de l'entreprise ainsi que le capital minimum pour la création d'entreprise. En Algérie il faut 14 démarches ou procédures pour enregistrer une entreprise. Ce nombre est supérieur à celui de la Tunisie (10 procédures) et presque le triple de ce qui se passe au Maroc et en France (respectivement 6 et 5 démarches). A noter qu'au canada, deux procédures suffisent. Le traitement des procédures par les organismes compétents en Algérie dure 24 jours par procédure, alors qu'au Maroc la durée est de 12 jours, en Tunisie elle est de 11 jours, en France 7 jours suffisent. Quant au Canada, il reste très souple par rapport aux autres pays avec seulement 3 jours par procédure.

Sur le plan financier, l'entrepreneur algérien est encore pénalisé par le système comme le montre l'étude de la Banque Mondiale. En calculant le coût officiel de l'enregistrement d'une entreprise par le rapport du produit national brut par habitant (PNB/h), l'étude a montré que ce coût s'élevait à 13,2% du PNB/h en Algérie contre 11,5% au Maroc et 8,3% en Tunisie. En France et au Canada le coût d'enregistrement est quasiment nul (respectivement 1,1% et 0,9%). Enfin, en ce qui concerne l'apport minimum du capital de l'entreprise, le calcul est également en pourcentage du PNB/h. L'Algérie avec un apport minimum de 45,2% du PNB/h se place devant le Maroc avec 59,8% du PNB/h. La Tunisie, quant à elle, a réduit l'apport à 25,3% du PNB/h. En France et au Canada l'apport est quasiment nul ».

Notre étude nous a permis également de relever un déficit en matière d'accompagnement et de suivi tant à l'échelle amont qu'à l'échelle aval

Conclusion:

Cette étude nous a permis de faire ressortir un ensemble d'éléments d'analyse, d'observation et de diagnostic : le secteur de la PME en Algérie prend de l'ampleur et devient de plus en plus névralgique soutenu par un discours officiel encourageant sans cesse à la création des PME, le paradoxe demeure toutefois important. La réalité du terrain montre que le processus de création est dominé par une logique administrative et bureaucratique.

Ce premier résultat décrypté par nos soins grâce à des efforts d'observations du terrain, de discussions et de rencontres avec les acteurs et responsables des différents organismes chargés de la création des PME en Algérie, constitue pour nous une des sources de blocage entravant la dynamique de création d'entreprise en Algérie. Ce résultat est dû à un déficit en matière de management du processus de création entre l'ensemble des acteurs tant à l'échelle centrale qu'à l'échelle des organismes chargés de la gestion et de la mise en œuvre des politiques de promotion de la PME en Algérie entre autres; la coordination, la coopération, l'esprit d'équipe et la communication dans tous les sens, outre l'existence d'une logique de territoire qui alourdi le processus dans ses différentes phases.

Nous avons relevé également un « déficit en accompagnement » des jeunes créateurs d'entreprises. S'ajoute à cela, la dominance des rapports informels parfois négatifs sur les rapports formels de l'organisation et du processus de création d'entreprise.

Bibliographie

- ARMSTRONG (M): «*Devenez un (encore !) meilleur manager»,* traduit par GABORIAUD (M), édition Les Guides Réussite IL 'Entreprise
- BERGLANN, KRUEGER et CASRUD, cité in «L'intention entrepreneuriale: l'influence des facteurs liés à l'individu et au milieu», Cahier de recherche n°21-E4 ,22 octobre 2010
- BERNHARD(H.B) et INGOLS (C.A): «Formation: Six points à retenir », Harvard Business Review, septembre/octobre 1988.
- BENREDJEM(R), cité in: «*L'intention entrepreneuriale: l'influence des facteurs liés à l'individu et au milieu*», cahier de recherche: 21-e4, 2009
- BERREZIGA (A) et MEZIANE (A): «la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs algériens»
- BORGES (C), SIMARD (G) et FILION (L-J): «Processus de création de nouvelles entreprises: temps, difficultés, changement et performance », 9ème CIFEPME, Louvain, Belgique, octobre 2008

- BORGES, SIMARD ET FILION: «La structuration d'un projet de création d'entreprise», 2005
- Bruyat C) et J (P): «Defining the field of research in entrepreneurship», Journal of Business Venturing n°16-2, 2001
- BUCK RODGERS (F.G) avec la collaboration de SHOOK (L.R), «Le succès façon IBM», Les Editions d'Organisation, Paris
- BYGRAVE (W-D) et HOFER (C-W): «Theorizing about entrepreneurship», Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16, N° 2, 1991.
- COSTER (M): «Entrepreneuriat», Pearson Education, France, 2009.
- CROZIER (M), «L'entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel», Inter-Edition, Paris.
- FAYOLLE, ALBERT, MARION: «L'accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs et leurs partenaires; une recherche sur la perception des uns et des autres», 1994
- Filon (L-J): *«Le champ de l'entrepreneuriat, historique, évolution et tendances* », *Revue Internationale P.M.E*, Vol.10, N° 2, 1997.
- Gasse cité par Henault G. M-Robert, «l'entrepreneuriat en Afrique francophone: culture, financement et développement», édition Aupelf, Paris, 1990
- GASSE, cité in: «*L'apport des structures d 'accompagnement dans la mise en place d'une stratégie d'affaires réussie*», HAMMACHE (E) et SAIDE (Z), 2003
- HERNANDEZ, GARTNER, HAYTON, GEORGE et ZAHRA, cité in: «*Création d'entreprises, Examen de la documentation*», Cahier de recherche n°02, mars 2005
- HOWARD (H), STEVENSON, David (E) et GUMPERT: «*Au cœur de l'esprit d'entreprise*», Président and Fellows of Harvard Collège. Cet article a initialement été publié en anglais dans le Harvard Business Review sous le titre *The Heart of entrepreneurship*(mars/avril 1985
- JULIEN (P-A) et MARCHESNAY (M): «Entrepreneuriat», Edition Economica, collection poche, 1996, p.30.
- LAVIOLETTE (E-M) et LOUE(C): «Les compétences entrepreneuriales en incubateurs», 5ème Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- PAPIN (R): «Stratégie pour la création d'entreprise», Dunod, 2003.
- RONSTAND (R-C), «Entreprenurship», Lord Publishing-Dover, 1984.
- SCOTT (M.G): «*Entreprendre est universel, anges ou démons?*», in « L'art d'entreprendre», BIRLEY (S) et MUZYKA (D), Village Mondial, 1998.

- SHANE (S) et VENKATARAMAN (S): «*The promise of entrepreneurship as a field of research*», Academy of Management Review, Vol.25, n° 1, 2000
- TOUNES (A), cité in «*L'influence du milieu dans la création d'entreprises* », Université LAVAL Québec, 2003.

LES LABELS AU SERVICE DE LA PROTECTION DE L'ARTISANAT

Manel BENABDELBAKI, DOCTORANTE, ESC
Kamila GHIDOUCHE AÏT-YAHIA, Maître de conférences, ENSM

Résumé: L'artisanat traditionnel algérien se distingue par une grande diversité sur le plan des formes, des couleurs des signes et des matériaux utilisés. Sa protection et sa promotion sont devenues une priorité et la responsabilité de toutes les parties prenantes.

Le label est l'un des composants de la propriété intellectuelle. L'objectif de ce papier est d'apporter des éléments de réponse quant au rôle du label dans la protection et la promotion des produits artisanaux. Pour y parvenir, nous avons effectué une revue de littérature et nous avons illustré nos propos à travers l'exemple du royaume du Maroc connue pour sa richesse artisanal.

Mots clés: propriété intellectuelle; labels, marques, artisanat

Introduction:

L'artisanat est considéré comme une porte de développement économique mondiale en perspective. IBN KHELDOUNE dans son chef d'œuvre «EL MOKADIMAH » Tome II disait «La valeur d'un homme c'est ce qu'il sait faire (de ses mains et de son cerveau» ce qui veut dire que toute la valeur de l'humain réside dans sa capacité à créer de la valeur ajouté physiquement et mentalement. Les savoirs traditionnels et les expressions culturelles traditionnelles, y compris les produits de l'artisanat, sont des actifs culturels, sociaux et historiques précieux pour les communautés qui les perpétuent, les exploitent et les développent.

Ce sont aussi des actifs économiques qui peuvent être utilisés, commercialisés ou concédés sous licence aux fins de la création de recettes et du progrès économique. Malheureusement, les techniques traditionnelles, ainsi que l'esthétique, la réputation et le style des produits de l'artisanat, sont toutefois exposées à l'imitation et à l'appropriation illicite. Des imitations trop souvent bon marché nuisent aux ventes des produits de l'artisanat traditionnel et à la réputation de qualité des produits authentiques.[16]

16 Rapport N°5 du dossier d'information de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, Genève, 2016, p1

Le droit de la propriété intellectuelle est, dans la société de la connaissance d'aujourd'hui, couramment associé aux stratégies d'innovation des entreprises et aux politiques destinées à la promouvoir (Foray, 2000 ; Laperche, 2001). Brevets, marques, modèles, mais aussi droit d'auteur sont les mécanismes qu'offrent la propriété intellectuelle (PI) afin de protéger et limiter les imitations déloyale que subissent toute catégorie de produits confondue ou l'artisanat fait partie.

1. Artisanat et propriété intellectuelle: dans cette section nous expliquer certains concepts relatifs à notre sujet

a. Définition de l'artisanat:

Selon le guide de l'artisan Algérien il existe deux type d'artisanat, l'artisanat traditionnel et l'artisanat d'art et donne ces deux définitions[17]:

L'artisanat traditionnelle: «On entend par artisanat traditionnel, toute reproduction de motifs anciens, revêtant un caractère artistique et répétitif de représentations et des techniques ancestrales par l'utilisation de moyens simples, faisant appel essentiellement au travail manuel et parfois assisté de machine tels: Le tapis, les tissages, la broderie, la vannerie, la poterie, la céramique, le travail du bois…

L'artisanat d'art: «L'artisanat d'art se caractérise essentiellement par la mise en œuvre de la part de l'artisan, d'un savoir faire et d'une créativité, authenticité et exclusivité. Il suppose en d'autres termes, une grande qualification de l'artisan.»

b. Droit de la propriété intellectuelle:

La propriété intellectuelle fait partie de la propriété immatérielle qui peut être revendiquée par des personnes physiques, ou moral. En effet, les DPI sont exercés sous la forme de droits exclusifs sur les produits qui incorporent l'information protégée [Lallement, 2009]. Or, les Droits à la Propriété Intellectuelle (DPI) sont les droits conférés à l'individu par une création intellectuelle. Ils donnent généralement au créateur un droit exclusif sur l'utilisation de sa création pendant une certaine période (20 ans en moyenne). La PI regroupe la propriété industrielle et la propriété littéraire et artistique.

17 Guide fiscal de l'artisan traditionnel, Ministère des finances, direction générale des impôts, Alger, 2015, p5

1. La propriété intellectuelle et l'artisanat:

Du point de vue de la propriété intellectuelle, les produits de l'artisanat peuvent avoir trois composantes distinctes:

- le savoir-faire : l'ensemble des compétences et des connaissances requises pour les créer et les fabriquer.
- l'apparence extérieure : la forme et l'esthétique;
- la réputation : résultat du style du produit artisanal, de son origine ou de sa qualité;

Chaque composante peut être protégée par un droit de propriété intellectuelle distinct. Par exemple, le savoir-faire pourrait être protégé par des brevets ou en tant que secret d'affaires, l'apparence extérieure par le droit d'auteur ou au titre de dessins ou modèles industriels et la réputation par des marques de produits, des labels, des indications géographiques ou la législation sur la concurrence déloyale.

1.1 Protéger le savoir-faire associé aux produits de l'artisanat:

Brevets :

Les brevets peuvent conférer une protection indirecte aux produits de l'artisanat en protégeant le procédé ou les outils utilisés pour les fabriquer lorsqu'un artisan a amélioré considérablement un procédé antérieur ou inventé un nouveau procédé pouvant faire l'objet d'une application industrielle.

Secrets d'affaires:

A la différence des marques, du droit d'auteur, des dessins, modèles et brevets, les secrets d'affaire qui font partie intégrante de la stratégie créative de 75% des sociétés (Annabelle Gauberti) et s'explique par toute information confidentielle procurant à l'artisan un avantage concurrentiel concernant la composition ou la conception d'un produit, une méthode de fabrication ou le savoir-faire nécessaire pour réaliser une opération particulière

2. Protéger l'apparence extérieure des produits de l'artisanat:

Droit d'auteur: Les artisans recourent à la production des œuvres créatives qui peuvent être protégées au titre de la législation sur le droit d'auteur cette protection par le droit d'auteur prend effet automatiquement dès la création d'une œuvre et protège les produits issus de la créativité et confère aux titulaires des droits exclusifs qui leur permettent de bénéficier de ressources financières à long terme mais d'une durée déterminée, en général jusqu'à 50 ans après le décès de l'auteur la protection conférée au titre du

droit d'auteur comprend aussi le droit moral comme la revendication de la paternité de l'œuvre ou du respect de l'intégrité de l'œuvre.

Dessins et modèles: Parmi les éléments les plus importants dans les produits artisanaux est son design, son apparence extérieure sa forme et couleurs comme la forme d'une jarre ou bien les couleurs et le modèle d'un collier, ces éléments font appel à la protection à travers le dépôt des modèles et dessins.

Protection de la réputation et du caractère distinctif des produits de l'artisanat:

La protection des caractères distinctifs des produits de l'artisanat se fait par l'appel de plusieurs mécanismes dont les marques ou on trouve les labels, les indications géographiques et la concurrence déloyale.

Les marques: L'enregistrement et l'utilisation d'une marque visent à développer l'aspect conatif des produits artisanaux authentiques aux consommateurs et d'accroître leur valeur commerciale, l'enregistrement confère au propriétaire de la marque le droit exclusif d'empêcher les tiers d'utiliser, pour des produits ou services identiques ou similaires ce qui évite leur confusion (CDIP/OMPI, 2010).

Labels : marques collectives et de certification: Marques collectives : elles sont définit comme marques qui sont utilisées pour distinguer les produits et/ou services des membres d'une association (d'un group de personnes) sans aucune exigence de certification et tous les membres de l'association ont le droit d'utiliser la marque (Wipo 2010)[18], aussi on retrouve le «label collectif» qui pour en bénéficier de ce label l'entreprise doit être membre de l'organisation qui est en est propriétaire. Ce qui signifie être une entité commerciale propriétaire d'une marque préexistante.

Marque et label de certification:

Selon Chameroy et Chandon[1] (2010) on parle dans ce cas du «label de certification» qui est la traduction de l'expression anglo-saxonne «Certification marks» et qui signifie que l'entreprise répond aux normes, au cahier de charge et au contrôle. Le label est l'expression symbolique de cette certification et permet d'avoir un effet dissuasif en permettant de distinguer les produits de l'artisanat traditionnel qui sont authentiques[19].

18 http://www.wipo.int/export/sites/www/sct/en/comments/pdf/sct21/cert_moldova.pdf visité le 26/09/2016 à 14h:37

19 Rapport N°5 du dossier d'information de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, Genève, 2016, p2

Indications géographiques: Une indication géographique est un signe apposé sur des produits ayant une origine géographique particulière, qui possèdent des qualités ou une renommée dues à ce lieu d'origine. En règle générale, une indication géographique se compose du nom du lieu d'origine du produit: c'est le cas de "Jamaica Blue Mountain". Mais des noms qui ne sont pas des noms géographiques, tels que ou "huile d'argan". En substance, c'est la législation nationale et la perception des consommateurs qui permettront de déterminer si un signe constitue ou non une indication géographique «wipo 2015[20]».

Concurrence déloyale: La législation sur la concurrence déloyale est utilisée pour minimiser les pratiques d'imitation et lutter contre les revendications d'authenticité ou d'origine fausses et trompeuses.

3. Partie empirique

Dans cette partie nous allons nous basé sur des études menés au Maroc dans le but du lancement d'un «label national de l'artisanat» initiative menée en réponses aux objectifs stratégiques de la «Vision 2015» dans le cadre de la : stratégie nationale de labellisation du secteur artisanal.

L'artisanat marocain présente une force d'admiration qui fascine bien les visiteurs nationaux et internationaux, il est considéré tel un savoir-faire ancestral profondément ancré dans le patrimoine du Maroc. Ce secteur socio-économique est l'acteur le plus productif et le plus générateur d'emplois, c'est ainsi un atout de savoir faire et d'ingéniosité diversifié qui recèle un énorme potentiel de croissance et une référence universelle c'est pour cela que sa protection et sa promotion prend une grande place dans la préoccupation du ministère de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire du Maroc à travers notamment la mise en place des dispositif de labellisation et de promotion de l'art artisanal marocain

1. Analyse en volume du secteur artisanal marocain:

Dans les quatre coins du royaume du Maroc l'artisanat est présent dans tout les magasins, demeures, Riads et Hôtel, faisant vivre 2,3 millions d'hommes et de femmes soit 20% de la population marocaine exercent l'artisanat ainsi on compte 700 PME dans le secteur.

Le secteur de l'artisanat à fort contenu culturel à réalisé en 2012 un CA de 19.1 milliard de Dhs soit une augmentation de 8.3% par rapport à 2011. Ce

20 http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/fr/geographical/952/wipo_pub_952.pdf consulté le 26/09/2016 à 16h08

chiffre provient des activités de sources différentes: les mono-artisans urbain; les mono-artisans ruraux et les PME.[21]

***Tableau n°1**: Fragmentation du Chiffre d'affaires artisanal 2011-2012*

	VOLUME D'ACTIVITÉ			
Acteur	2011	% CA 2012	2012	12 / 11
Mono-artisans urbains	13.552.774.530	76,9%	14.698.457.212	8,5%
Mono-artisans ruraux	1.841.808.172	10,6%	2.021.595.175	9,8%
PMEs	2.256.152.378	12,5%	2.394.202.800	6,1%
Total	17.650.735.080	100,0%	19.114.255.187	8,3%

***Source:** panorama de l'artisanat, 7ème Edition de l'observation nationale de l'artisanat, Edition 2013.*

Par cible ce sont les mono-artisans ruraux qui affichent un rythme accéléré de croissance (9.8%) mettant en évidence le potentiel d'amélioration de leur activité en termes de productivité. A cet égard l'essentiel du CA global provient des mono-artisans urbains avec une participation de 76.9% suivie de loin des PME avec 12.5% et en dernier viens les mono-artisans ruraux avec une participation modeste de 10.6%.

Par ville, l'essentiel de l'activité du secteur se réalise dans les centres urbains qui représentent en effet 90% du chiffres d'affaires global, la concentration géographique de la production artisanale est mise en exergue puisque les principaux poles du secteur (Casablanca, Marrakech, Fès, Tanger-Tétouan et Rabat-Salé) représentent près de 60% du CA Total.

Par métier les activités de bois, des vêtements et de la bijouterie préservent leur position privilégiée en participant à hauteur de 50% dans le CA su secteur. Le bois arrive en tête avec 20.6%du CA, suivi par les vêtements avec 18% et la bijouterie 10.4% .

Par type de client, l'artisanat marocain reste dépendant de la clientèle interne dont au moins de 60% des ventes sont destiné aux ménages résidents.

2. Intérêt de la mise en place du « label national de l'artisanat»:

Le label comme composant incontournable de la propriété intellectuelle vise à la fois à la protection des droits de propriété des artisans de leur innovation et créativité, mais aussi à servir comme un signe de qualité exigé par le consommateur local et international surtout que le Maroc représente la destination touristique la plus fréquentée au grand Maghreb. Son intérêt est marqué en deux axes:

21 panorama de l'artisanat, 7ème Edition de l'observation nationale de l'artisanat, ministère de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, Edition 2013

Les artisans:

- Préservation du savoir-faire marocain et lutte contre la contrefaçon
- **L'authenticité et le savoir-faire ancestral**
- **Le développement durable et la protection de l'environnement**
- **Les meilleures conditions de travail**
- Reconnaissance de l'engagement 'Qualité'
- Outil marketing pour l'accès à de nouveaux marchés

Les consommateurs:

- Traçabilité et garantie de l'origine et la qualité du produit artisanal
- Aide au choix du produit lors de l'achat (différenciation)
- **La bonne qualité ou l'excellence**

3. Le label national de l'artisanat : approche stratégique:

3.1 Programme de labellisation établie par la stratégie de labellisation:

La Stratégie Nationale de Labellisation de l'artisanat est axée sur un Label National et cinq catégories de labels touchant 32 filiales artisanales schématisées comme suit:

***Figure n°1**: Programme de labellisation établie par la stratégie de labellisation*

***Source:** Stratégie Nationale de Labellisation dans le Secteur de l'Artisanat; ministère de l'artisanat de l'économie sociale et de la solidarité*

Le label «**Qualité Prémium**»: pour recomposer une qualité de luxe.
Le label «**Artisanat Régional**»: pour distinguer les produits locaux.
Le label «**Qualité Certifiée**»: pour garantir le respect de normes d'usage.
Le label «**Madmoun**»: pour protéger la santé et la sécurité des consommateurs.
Le label «**Artisan Responsable**»: pour protéger l'environnement et garantir le respect des conditions de travail des artisans.

3.2 Le processus de la mise en place du « label national de l'artisanat»:

La mise en œuvre d'un tel label d'envergure nécessite la passation par des étapes cruciales et obligatoires afin qu'il soit un signe crédible et rigoureux de qualité renvoyant une image de confiance à la fois aux artisans et aux consommateurs; ces étapes ce résume dans le schéma ci-dessous:

Figure n°2 : processus de mise en place du « label national de l'artisanat Maroc»

Source: Etablie par nos soins à partir d'un document interne du ministère de l'artisanat de l'économie sociale et de la solidarité

4.3 Les orientations du label national de l'artisanat du Maroc[22]:

Trois grandes orientations sous-tendent la nouvelle stratégie nationale de développement du secteur de l'artisanat, la stratégie vise en premier lieu la création d'emplois additionnels pour absorber une partie des chômeurs et leur permettre l'accès à une vie digne. Cette orientation est indissociable de deux autres, celle de réhabiliter le secteur en tant que vecteur de développement économique et social, et celle du changement du rôle de l'administration, appelée à passer d'une administration de gestion à une administration de

22 http://www.artisanat.gov.ma/fr/node/454 consulté le 19/10/2016 à 15h:36

développement. Les leviers qui ont été actionnés pour le développement du secteur concernent:

a. Le développement d'un tissu de production fort et structuré:

Il va sans dire que la rentabilité du secteur est étroitement liée à sa capacité à générer des chiffres d'affaires suffisants, sans lesquels il serait vain de s'attendre à ce qu'il contribue à la création d'emplois. La demande potentielle du produit de l'artisanat marocain, particulièrement l'artisanat à contenu culturel, identifiée comme forte par l'analyse synthétique du marché. Celui-ci a servi de base à ladite stratégie, exigeait en effet une massification de la production et une adaptation du produit aux segments ciblés du marché, à savoir la clientèle moderne des grandes agglomérations nationales et européennes. Or, le tissu productif tel qu'il existait en 2006 n'était guère en mesure de répondre à ces deux critères.

b. La promotion et la commercialisation du produit artisanal:

Il ne suffit pas d'accroître la production pour générer des chiffres d'affaires additionnels, il faut aussi accroître les achats de produits artisanaux marocains sur les marchés intérieur et extérieur. C'est pourquoi label national fait de la promotion et de la commercialisation un outil principal pour le développement de l'artisanat et un pilier de l'action du Ministère en la matière.

• Objectifs chiffrés de la Vision 2015 à travers du label national:

- Doubler le chiffre d'affaires de l'artisanat à fort contenu culturel;
- Générer 4 milliards de dirhams de PIB supplémentaire;
- Multiplier par 10 les exportations formelles;
- Passer à 300 entreprises dont 15 à 20 acteurs de référence;
- Créer 115 000 emplois additionnels;
- Atteindre 60 000 lauréats de la formation professionnelle;
- Atteindre 15 000 à 17 000 TPE.

Conclusion:

Dans tous les secteurs d'activité, les entreprises multiplient les initiatives pour afficher la qualité de leurs produits ou de leurs services. Et elles font appel pour cela à une multitude de formules aux statuts très divers: certification de produits, labels officiels de qualité, certification de services, garanties de marques, certificats d'organisation selon les normes ISO ou plus modestement labels commerciaux et chartes privées de qualité, le secteur de l'artisanat ne fait pas exception à cette règle et se dote lui aussi des labels artisanal car le socle qui donne à l'artisanat toute son importance et qui est le savoir faire et la créativité sont le plus susceptible d'être imiter ou contrefait .

Nous nous sommes projetées dans notre étude sur la cas du Maroc un pays riche par sa culture artisanale et qui présente une part non négligeable dans l'économie du pays, son importance et son poids à poussé l'Etat au lancement d'un programme de labellisation national du secteur de l'artisanat sous le nom du «label national de l'artisanat».

D'après cette étude nous avons pu conclure que la mise en place d'un label: composant de la propriété intellectuelle permet d'agir sur plusieurs niveau: sociale, économique et commercial et cela pourra se manifester en objectifs chiffrés et mesurable, ce qui nous permet de confirmer notre problématique et d'y répondre qu'effectivement le label constitue à la fois un outil de protection et de valorisation des produits artisanaux mais aussi un argument commerciale très convainquant à la promotion de ces produit à l'échelle locale et internationale.

Bibliographie

Articles:

FORAY, Dominique. *L'économie de la connaissance. La découverte, Paris, 2010.*

LAPERCHE B., *Propriété industrielle et innovation*. *La «nouvelle économie» fausse-t-elle l'enjeu*?, Economie et innovation, L'Harmattan, Paris, 2001.

LALLEMENT Rémi, *Droits de propriété intellectuelle et positionnement concurrentiel des entreprises: bilan des nouvelles pratiques et éléments de comparaison franco-allemande*, *Innovations* 2/2010 (n° 32)

GAUBERTI Annabelle, *The arts and crafts industry – from the artist's secret to patentable innovation,* the magazine of anglo-french business, janvier-fevrier 2015,

CHAMEROY Fabienne et CHANDON Jean-Louis; *Les labels de qualité ont-ils un effet sur le comportement d'achat du consommateur?*, Communication pour le 9ème Congrès des Tendances du Marketing en Europe Venise 21-23 Janvier 2010»

Rapport N°5 du dossier d'information de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, Genève, 2016,

Guide fiscal de l'artisan traditionnel, Ministère des finances, direction générale des impôts, Alger, 2015

Webographie:

http://www.wipo.int/export/sites/www/sct/en/comments/pdf/sct21/cert_moldova.pdf visité le 26/09/2016

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/fr/geographical/952/wipo_pub_952.pdf consulté le 26/09/2016

APPROCHE NETNOGRAPHIQUE APPLIQUÉE A L'ÉTUDE DES COMMUNAUTÉS DE MARQUE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Cas des communautés Facebook des marques du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Amal SAIDANI Eps ABDERRAHMANI, Maitre de conférences, HEC

Résumé: L'avènement des réseaux sociaux en Algérie a profondément transformé le comportement de la société algérienne ainsi que celui des entreprises. Facebook, le réseau le plus populaire au monde a réussi à se faire une place dans le quotidien des internautes algériens. Les entreprises prenant conscience de ce phénomène, développent de plus en plus leurs présences sur ces médias à travers la création de communautés de marques tentant d'affirmer leur position concurrentielle et de se frayer une place privilégiée chez leurs consommateurs. L'objectif de ce papier est d'étudier le comportement de ces communautés de marques à travers une approche netnographique.

Mots clés: communautés- Marque- réseaux sociaux- comportements- netnogprahie

Introduction:

Le monde économique a connu ces dernières années une révolution numérique qui a complètement bouleversé le mode de fonctionnement des entreprises. Ces dernières se retrouvent confrontées aux nouvelles innovations technologiques qui ont induit des changements dans les comportements des individus. Avec l'évolution du web, et l'avènement des blogs, des forums, des réseaux sociaux et surtout de l'intelligence collective et participative, une nouvelle approche du marketing s'est construite. En effet, pendant longtemps, le consommateur n'a été qu'un récepteur d'informations. Mais avec l'arrivée du web 2.0 en 2004 (O'REILLY, 2005), il commence à communiquer en permanence et à tout moment avec la marque. C'est l'une des raisons pour lesquelles le web est si puissant, puisqu'il permet aux consommateurs d'échanger et de partager leurs avis, d'interpeller les marques et entreprises en entrant en contact avec elles.

Le marketing 2.0 est donc apparu comme une version modernisée du marketing classique car il repose sur l'ensemble des concepts, plateformes et outils instaurés par le web 2.0 appelé aussi le «social web». Ce dernier, devenant ainsi le nouvel écosystème stratégique et digital des entreprises. Il a permis l'émergence d'espaces dédiés aux marques et à leurs clients à savoir «les communautés de marques virtuelles».

Dans ce papier, nous exposerons une nouvelle approche qualitative d'étude marketing à savoir la méthode netnographique. Cette dernière permet d'enrichir les dispositifs de recherche applicables au Web afin de satisfaire le besoin de compréhension de certains phénomènes comportementaux chez les internautes et/ou consommateurs. De ce fait nous avons opté d'étudier les communautés de marques Facebook des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.

Les réseaux sociaux: une nouvelle piste de recherche en Marketing:

L'explosion de l'utilisation des réseaux sociaux dans le monde, a amené les spécialistes du marketing à se pencher de prêt sur ce nouveau concept et ils sont arrivés à développer une nouvelle forme de marketing digital dont le principe consiste à engager un dialogue ou une conversation avec les utilisateurs, prospects ou clients en leur laissant la possibilité d'évaluer le contenu, le produit/ services de la marque mais aussi les faire participer à son développement. Cette particularité a poussé les chercheurs à s'intéresser davantage de ces dits : nouveaux medias. Nous passerons en revue dans ce qui suit, les principales contributions scientifiques de ces dix dernières années.

Emmanuel LAZEGA (2014) dans ses travaux sur la méthode de l'analyse des réseaux sociaux, décrit les réseaux sociaux comme un ensemble de relations pouvant exister entre différents acteurs dans différents environnements à savoir (politique, social, culturel, économique…etc.) Le même auteur s'intéresse aussi au rôle des réseaux sociaux dans les organisations et les marchés en mettant en évidence trois structures sous-jacentes aux relations dans les réseaux sociaux, qui permettent de mieux comprendre la diffusion de l'information dans ces réseaux : la cohésion, l'équivalence et la proéminence. Selon *LAZEGA* chacune de ces structures implique des processus d'influence différents et engendre des nouvelles formations des préférences pour une marque (MICHEL, 2009).

Thomas STENGER et *Alexandre COUTANT (2013)* engagent une recherche sur la clarification et la cartographie des médias sociaux à travers deux approches: sociotechnique et ethnographique en examinant à la fois l'évolution des caractéristiques des plateformes et les pratiques des utilisateurs. Une cartographie des médias sociaux est alors proposée selon

deux axes: le genre de participation et la visibilité (deux critères développés auparavant par *KAPLAN et HAENLEIN (2010)..)* ils ont pu mettre en évidence l'hétérogénéité des médias sociaux, les spécificités des plateformes et de mieux envisager les pratiques marketing adaptées aux configurations sociologiques identifiées.

Selon *Bernard COVA (2008):* Les réseaux sociaux permettent de passer de l'interaction à la création de valeur. L'auteur s'intéresse à la problématique suivante: comment les marques pouvaient créer de la valeur avec les réseaux sociaux? il Définit donc les réseaux sociaux selon une approche ethnosociologique qui pose (4) critères pour caractériser un réseau social:

- Individus hétérogènes mais inter- reliés par une même subjectivité
- La conscience de ses membres de former un groupe à part
- L'obligation morale d'entraide entre membres
- L'existence de rituels et de traditions

L'auteur (MICHEL, 2009) explique que ces critères doivent être présents sur le réseau social si les marques veulent créer de la valeur en facilitant le lien entre membres et en soutenant les rituels des différents réseaux sociaux.

Eric VERNETTE (2012) à travers ses travaux sur la participation du consommateur à travers la co-production et la co-création renforce la réflexion de *Bernard COVA* sur le fait que les réseaux sociaux permettent au manager de créer des plateformes interactives qui sont un moyen privilégié pour observer, tester, développer avec les clients de la marque de nouvelles propositions de valeur.

La participation du consommateur sur les réseaux sociaux: vers l'émergence des communautés des marques

Avec la démocratisation des réseaux sociaux à commencer par le premier d'entre eux, Facebook, les communautés sont devenues le terrain privilégié des marques et des consommateurs. Chacun d'entre eux cherche des bénéfices à en tirer (DELORME, 2015):

- L'attractivité et la sélectivité du club;
- La fierté de l'appartenance;
- L'intérêt des opérations exclusives;
- Le focus sur l'expérience client;
- La spontanéité et le dynamisme de la communauté;
- L'utilité des partages d'expérience.

Pour que la communauté se construise et qu'elle perdure, il faut un partage authentique de valeurs fortes et des intérêts communs. Les entreprises et les marques ont compris que le consommateur passif n'existe plus et qu'il fallait intégrer aujourd'hui plus qu'hier cet acteur autant que dimension à part entière dans le développement commercial de l'entreprise.

Lorsque l'intérêt des membres est centré sur une marque, on parle de communauté de marque. *Bernard COVA (2007)* la définit ainsi: *«Un regroupement de consommateurs partageant la même admiration ou le même culte pour une marque.*

L'apparition des réseaux sociaux à quelque peu formalisé ses communautés en favorisant leur multiplication. *Pascale EZAN et Bernard COVA (2008)* précisent que: «*Avec les communautés de marque le concept de co-création de valeur est poussé à la limite puisqu'il transforme la marque en une plateforme virtuelle sur laquelle s'agrègent personnel en contact et consommateurs unis par une même passion*». Avoir sa propre communauté est devenu le nouvel eldorado des marketeurs qui y voient une multitude d'avantages:

- Mieux identifier son cœur de clientèle ;
- Organiser un dialogue en continu avec lui ;
- Identifier les membres les plus influents et les plus créatifs ;
- Bénéficier d'avis et de retours d'expérience permettant de concevoir des produits et des communications plus adaptés ;
- Disposer d'une barrière efficace à l'entrée de nouveaux concurrents ;
- Pouvoir compter sur des ambassadeurs de la marque pour faire bénévolement du pro-sélytisme.

Les travaux de recherche de *Susan FOURNIER et Lara LEE (2009)* «*Getting Brand Communities Right*» du Harvard Business Review Magazine ont ainsi énuméré sept (7) mythes concernant la contribution des communautés de marque à la maximisation de la valeur des entreprises. Ces nouvelles approches peuvent convenir tant aux entreprises considérant une stratégie communautaire qu'aux entreprises avec des communautés de marque déjà existantes.

La netnographie: une nouvelle approche d'étude qualitative des communautés des marques sur internet.

C'est une méthode de recherche en marketing inventée par *Robert V. KOZINETS (2010)*, un chercheur en marketing de l'université de York à Toronto. Ces travaux sur le marketing viral auprès des blogueurs. Explique que, selon le type de blogueurs et selon leur perception des approches commerciales de la marque, leurs réactions communautaires seront différentes.

La netnographie est une adaptation au contexte relativement nouveau de l'internet, d'une vieille méthode en science sociale nommée l'ethnographie.

L'avantage principal de la netnographie est son approche naturelle qui utilise l'information disponible sur internet pour identifier et comprendre les besoins ainsi que les décisions des groupes sociaux (SPIGGLE, 1994). En d'autres termes des communautés dites virtuelles. Elle se rapproche de l'ethnographie dont elle adapte les techniques de collecte des données au contexte d'internet, conformément à la méthode ethnographique (GALAN, VERNETTE, 2000). La technique utilisée pour la collecte des données repose sur l'observation participante ou non participante. Dans notre étude, nous proposons d'étendre ce principe aux communautés virtuelles de type réseau social dit généraliste ou populaire à savoir «Facebook».

***La collecte des données*:**

Nous avons collecté les données relatives aux tendances que nous voulons relever dans les trois communautés des trois opérateurs. Cependant, nous avons jugé qu'il était indispensable de présenter uniquement les éléments observés le plus fréquemment pendant le mois et avoir un aperçu sur : Le comportement de la marque à l'égard de sa communauté et le comportement de la communauté à l'égard de la marque.

Tableau 1: *Résumé de la méthode netnographique*

Eléments étudiés	Réponses
Période d'étude	**Phase 2 : Du 01 juin au 3 juillet 2016 (1mois)**
Le réseau social choisi ?	Facebook
Communautés de marques choisies ?	Trois communautés officielles de marque d'opérateurs mobiles en Algérie (Djezzy, Mobilis et Ooredoo) - https ://www.facebook.com/djezzy/ ?ref=ts&fref=ts - https ://www.facebook.com/MobilisOfficielle/ ?fref=ts - https ://www.facebook.com/OoredooDZ/ ?fref=ts
Proximité avec l'objet de recherche	Oui (n = M) c'est-à-dire nous avons choisi d'étudier la totalité des opérateurs mobiles en Algérie (trois)
Objectifs	- Faire une analyse du contenu de marque développé par les opérateurs à l'égard de leur communautés; - Faire une analyse qualitative du comportement de la communauté à l'égard du contenu de marque développé par chaque opérateur; - Analyser les interactions.
Tendances des communautés	Active
Type d'observation	Non participante
Les tendances à relever	- Le contenu des publications des opérateurs ; - L'interaction entre l'opérateur et les membres de la communauté;

Résultats de l'étude netnographique appliquée aux trois communautés Facebook des marques de la téléphonie mobile en Algérie

→ Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur Mobilis

Les images capturées de la page Facebook officielle de Mobilis démontrent une diversité de contenus publiés pendant le mois. Mobilis exploite sa présence sur ce réseau social pour communiquer ces valeurs et ses centres d'intérêts à ces membres.

Nous avons de ce fait remarqué qu'elle privilégie plusieurs catégories de thèmes: Sport, Société, environnement, citoyenneté, culture et bien sûr offres commerciales. Cependant nous avons tout de même constaté une prédominance de contenus sportifs (équipe nationale, jeux olympiques, athlètes algériens sportifs…etc).

Nous notons aussi beaucoup de publications relatives aux sponsorings des journées des lauréats dans plusieurs universités et écoles algériennes .Cela exprime une volonté de toucher de plus en plus une cible jeune en créant une forme de proximité et de sympathie à son égard. Nous pensons qu'en voulant se rapprocher des centres d'intérêts de la jeunesse algérienne, Mobilis vise un rajeunissement et une redynamisation de son image.

D'autres publications ont attiré notre attention, les contenus à but sociaux, (sensibilisation pour le don de sang, contre le gaspillage pendant le mois de ramadan, l'environnement, contrôle parental…etc). Ces contenus ont été vus et partagés aussi par beaucoup de membres dans la communauté, cela reflète une valeur sociale que partage l'opérateur avec ses membres.

Concernant les contenus à but commercial de l'opérateur, ils demeurent diversifiés, photos, vidéos, fréquents, présentant des produits et services divers, ils sont à chaque fois joins aux liens qui renvoient au site de l'entreprise. Ce qui nous semble être une bonne stratégie de conversion de client. Mobilis utilise aussi Facebook pour diffuser ses publicités à ses membres ce qui nous parait judicieux en sachant que la cible des jeunes privilégie l'internet à la TV.

Nous avons remarqué aussi des incitations à la participation des membres en publiant des jeux, des questions, des concours liés à différents sujets: sport, religion, culture générale, cuisine…etc). Cette technique est idéale si l'objectif est d'animer la communauté (favorisant plus de visites) et de casser l'effet monotone du fil d'actualités.

Les liens vers les comptes officielles de Mobilis dans les autres réseaux sociaux (Linkedin, Twitter, Youtube, Intagram) n'ont pas été omis par l'opérateur, car nous remarquons qu'ils sont omni-présents dans les rubriques principales à gauche et dans la rubrique «applications». Ceci démontre que l'opérateur veut renforcer ces communautés dans les autres réseaux malgré que ces derniers soient moins populaires en Algérie que Facebook.

→ **Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur Djezzy**

L'observation des contenus publiés par l'opérateur révèle que dans la grande majorité des cas, deux langues sont utilisées par Djezzy pour poster les publications : arabe et français. Ceci démontre que l'opérateur cherche à s'adapter à la société algérienne avec sa diversité linguistique. Le but étant de réussir à bien transmettre le message.

Notre analyse à fait aussi ressortir l'existence majoritairement d'un thème favori est qui n'est autre que le «divertissement». Nous avons constaté une prédominance de publications à contenus culturels, l'opérateur opte pour

la création d'évènements invitant ses clients à participer. Les programmes sont diversifiés et bien mis en avant avec présentations des artistes et les jours de leurs passages. Ces types de publications largement partagés par les membres de la communauté, reflètent d'une part, l'intérêt que porte le client Djezzy à ce type d'évènement culturel et d'autre part à travers *#kheima sound Djezzy*, l'opérateur cherche à créer chez ses abonnés un besoins d'exprimer leur appartenance à la famille Djezzy .

Cette approche favorise le renforcement des liens entre les deux parties. Ceci peut aussi expliquer l'insertion des publications à thèmes « famille » où nous notons un fort nombre de partages entre les membres. L'analyse de ce type de contenu prisé par l'opérateur laisse apparaitre une stratégie brand content qui vise une cible large de jeunes et de moins jeunes.

Nous avons aussi remarqué beaucoup de contenus publiés pendant le mois favorisant la participation aux jeux et concours organisés par l'opérateur. Sous formes de questions posées en statuts ou bien en photos. Cette approche encourage les membres à rester plus souvent connectés à la page officielle de l'opérateur et à devenir actifs dans cette communauté.

Les offres commerciales aussi figurent largement sur le fil d'actualité de l'opérateur en format photos ou vidéos, Ce contenu vise à informer en permanence les membres des nouveautés commerciales de l'opérateur. Nous pensons que cette stratégie demeura payante à la promotion des produits et services Djezzy sur le long terme.

Nous avons constaté des posts montrant l'engagement de Djezzy dans le monde économique de l'Algérie au près du FCE. Au-delà de l'aspect commercial, L'opérateur veut communiquer qu'il reste soucieux aux problèmes économiques que vit le pays depuis quelques mois.

Pareillement à son concurrent Mobilis, l'opérateur Djezzy accorde une importance aux réseaux sociaux vu que c'est derniers figurent aussi sur les rubriques principales de la page (à gauche). D'autres pages sont mises en avant à droite de la page (USMA, Entreprenariat) offrant la possibilité d' « aimer ». Ceci démontre que le sport et l'entreprenariat reste des centres d'intérêts pour l'opérateur.

→ Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur Ooredoo

L'analyse de la page officielle d'Ooredoo sur Facebook, fait ressortir une diversité de catégories de contenus publiés. Nous avons de ce fait, remarqué que l'opérateur privilégie les publications à contenus commerciaux, promouvant ses offres en produits et services (majoritairement

les offres internet) et cela en formats photos et vidéos publicitaires. Nous pensons que ce choix stratégique de communiquer sur les offres proposées par l'opérateur est adapté à la cible de l'entreprise dans la mesure où sur Facebook c'est les jeunes qui y participent le plus. Ce type de publications est aussi largement partagées par les membres de la communauté, ce qui dénote d'une part, un intérêt à l'égard des produits et services Ooredoo et d'autre part, le rôle de relai d'informations (à travers le nombre de partages relevé) que joue les membres de cette communauté dans la promotion des offres de leur opérateur.

Ooredoo favorise la participation de ses membres grâce aux publications des jeux et concours. Ces derniers traitent de différents sujet tels que: cinéma, religion, culture générale…etc. Ce type de publications reste une stratégie qui permet :

- connaitre les centres d'intérêts de la communauté de la marque;
- D'animer la page en la rendant plus ludique et divertissante
- De recruter de nouveaux fans pour la marque grâce aux relais que jouent les membres.

Ooredoo met en avant aussi des contenus portants sur des aspects culturels surtout le mois de ramadan avec des douâa, des boukalats, …etc. qui semblent aussi fédérer les membres vu le nombre de mentions «j'aime» et les partages qu'ils enregistrent. Ce choix de l'opérateur démontre une volonté de créer une proximité en s'insérant dans l'environnement socio-culturel de ses abonnées.

A travers des photos postées en statuts, l'opérateur démontre aussi son engagement dans l'économie algérienne en sponsorisant par exemple, des évènements pour récompenser les meilleurs exportateurs en Algérie. Nous avons aussi relevé que sur la rubrique applications à droite de la page, Ooredoo met en avant une page «Tstart» qui est un programme parrainé par l'opérateur, pour encourager l'entreprenariat. Tous ces éléments renforcent la stratégie citoyenne de l'entreprise. Enfin, les langues arabe et française sont souvent ensemble utilisées dans les publications afin de permettre de toucher une plus large audience arabophone et francophone en même temps.

L'interaction entre les opérateurs et les membres de leurs communautés

→ ***L'interaction entre Mobilis et les membres de sa communauté***

Les cas illustrés n'ont pas été choisi au hasard mais selon la fréquence de leurs observations pendant le mois:

Afin d'apporter une analyse qualitative de l'interaction entre Mobilis et ses membres sur la page officielle Facebook, nous avons jugé utile de formuler les éléments essentiels à traiter dans ce point à savoir:

- Présence des commentaires liés aux publications
- Les types de commentaires postés par les membres
- Les sujets les plus répandus dans les commentaires des membres
- Le ton employé dans les commentaires des membres.
- Présence ou non de réponse de la part de Mobilis
- Les techniques les plus utilisées dans les réponses de l'opérateur

- *Présence des commentaires liés aux publications*

Nous avons constaté lors de nos observations que les commentaires postés par les membres sont très rarement liés au contenu publié au-dessus. Les membres réagissent à ses publications principalement en cliquant sur les mentions «j'aime»…etc. Ou bien sur le bouton «partager». Ce phénomène peut être expliqué par le fait que l'abonné considère l'espace commentaire comme une interface ouverte lui permettant de dialoguer avec la marque à tout moment sans nécessairement respecter le sujet publié par l'entreprise.

- *Les types de commentaires postés par les membres*

Le constat que nous avons pu faire sur les types de commentaires les plus fréquemment observés est ces derniers sont de nature interrogative, c'est-à-dire que l'abonné exploite cet espace qui lui est réservé pour poser ses questions, dans la majorité des cas, relatives aux produits et services de l'opérateur. Ce comportement peut nous renseigner éventuellement sur plusieurs choses:

- La première, l'intérêt que porte le membre aux offres de l'entreprise
- La seconde moins avantageuse pour l'entreprise mais qui n'est pas à négliger est l'incompréhension des offres et de leurs messages de communications concernant ces derniers par les clients
- La troisième, le membre a trouvé une alternative pour le membre d'éviter de se déplacer au centre de service de l'opérateur pour des raisons qu'il faudra étudier.
- Le quatrième, le membre trouve que l'opérateur est réactif aux commentaires et questions et ceci l'encourage à profiter de cette situation pour avoir des réponses à ses préoccupations.

Néanmoins, quelques soient les raisons qui le poussent à développer cette attitude, ceci demeure toujours un signal positif pour mesurer m'impact de sa présence sur les réseaux sociaux.

- *Les sujets les plus répandus dans les commentaires des membres*

Nous avons remarqué que les sujets qui revenaient souvent dans les commentaires des membres sont : Les reproches quant aux services et offres pour certains, des témoignages d'affections et de sympathie pour d'autres.

Ceci peut être expliqué par l'expérience personnelle que vit chaque client avec l'opérateur à travers sa consommation des offres de l'opérateur.

- *Le ton employé dans les commentaires des membres.*

A la lecture de la majorité des commentaires postés chez l'opérateur, nous avons remarqué une neutralité dans le ton employés par les membres malgré la présence d'exceptions exprimant un ton tantôt positif tantôt négatif relatif à éventuellement à leur degré de satisfaction.

- *Présence ou non de réponses de la part de Mobilis*

En observant le feedback de l'entreprise, nous avons noté un effort considérable de l'opérateur pour répondre à la grande majorité des commentaires qu'ils soit positifs, neutres, ou même négatifs postés par les membres de la communauté . Malgré cela nous avons tout de même enregistré l'existence de certains cas d'absence de réponses.

→ ***Analyse de l'interaction entre l'opérateur Djezzy et les membres de sa communauté***

- *Présence des commentaires liés aux publications*

Lors de notre observation de l'interaction entre Djezzy et ses membres, nous avons remarqué que souvent les membres de la communauté postaient des commentaires liés à la publication de la marque. Ce qui démontre que les fans de la marque suivent son contenu et essaient d'exprimer cela par des clics sur les mentions «j'aime», sur le bouton «partager» et en commentant dans la majorité des cas.

- *Les types de commentaires postés par les membres*

Nous avons remarqué que les commentaires postés sont souvent élogieux envers l'opérateur, sous forme de remerciements pour la qualité des produits et services. Les membres ne tarissent pas d'efforts pour souhaiter un bon ramadan, une bonne soirée, un bon week end…etc. à leur opérateur. Ceci démontre une proximité et l'existence d'un lien entre la marque et ses clients. D'autres formes de commentaires ont été observées du type interrogatif sur l'existence de Djezzy sur les autres réseaux sociaux? Ou bien sur le procédé à suivre pour répondre à certains jeux et concours postés sur le mur de ceci nous renseigne:

- Que les membres de la communauté suivent les contenus publiés par l'opérateur ;
- Qu'ils s'intéressent à ce contenu;
- Qu'ils veulent suivre leur opérateur sur les autres réseaux sociaux.

• *Les sujets les plus répandus dans les commentaires des membres*

Comme nous l'avons déjà mentionné, les membres expriment souvent leur satisfaction, leur ancienneté et leur fidélité à la marque. Ce comportement très répandu dans la communauté démontre que l'opérateur détient une clientèle assez fidèle qui le suit depuis le début de son existence sur le marché. Cependant nous retrouvons tout de même des commentaires relatifs aux produits et services notamment des reproches sur la non gratuité de Facebook sur le service 3 G de l'opérateur.

• *Le ton employé dans les commentaires des membres*

Le ton employé dans la majorité des commentaires est positif ou neutre, exprimé parfois par l'utilisation d'émoticônes avec un sourire, des mots élogieux, des merci …etc).

• *Présence ou non de réponses de la part de Djezzy*

Nous avons enregistré que l'opérateur répondait à la majorité des commentaires postés même aux plus basiques du genre «Saha Ramdankoum».

→ ***Analyse de l'interaction entre l'opérateur Ooredoo et les membres de sa communauté***

• *Présence des commentaires liés aux publications*

Concernant les commentaires postés par les membres, nous avons remarqué que dans la majorité des cas, elles sont liées au sujet publié par l'opérateur. Principalement quand ces publications sont sous forme de jeux questions. Les membres tentent de participer en répondant dans l'espace commentaire.

• *Les types de commentaires postés par les membres*

Souvent les membres écrivent des commentaires pour poser des questions sur les produits et services d'Ooredoo et leurs applications. Cette forme interrogative démontre ou bien une incompréhension des offres de l'opérateur ou bien un intérêt accru pour les promotions et les nouveaux produits.

• *Les sujets les plus répandus dans les commentaires des membres*

Nous avons noté une prédominance des commentaires citant les offres de l'opérateur, des commentaires liées à des publications à contenus culturels ou religieux. Ceci peut être expliqué par le fait que les membres s'intéressent aux offres d'Ooredoo d'une part et ont tendance à aimer que la marque teste leur connaissance et les fasse participer à l'animation de la communauté.

Le ton employé dans les commentaires des membres

Le ton employé dans la majorité des commentaires est positif ou neutre.

- *Présence ou non de réponse de la part d'Ooredoo*

Ooredoo ne répond pas forcément à tous les commentaires de ses membres. Nous avons constaté qu'elle se focalisait surtout, sur les commentaires liés aux produits et services. Concernant les commentaires donnant les réponses aux jeux questions, et ceux exprimant des vœux pour la marque, ils demeurent malheureusement sans réponses de la part de l'opérateur. Ceci peut décourager à long terme les membres actifs de la communauté.

En conclusion, nous pouvons dire qu'il existe une interaction entre l'opérateur et sa communauté qui le suit.

Conclusion:

L'analyse approfondie des trois communautés facebook des trois opérateurs mobiles a révélé des catégories de contenus publiés et des interactions hétérogènes d'un opérateur à un autre ce qui démontre que chaque marque développe sa propre stratégie social media vis-à-vis de sa clientèle.

Notre étude netnographique effectuées sur les trois communautés facebook des trois opérateurs mobiles en Algérie nous a permis d'avoir une meilleure idée sur les approches stratégiques de chaque opérateur à l'égard de sa communauté mais aussi d'explorer et d'interpréter le comportement des membres à l'égard de leur entreprises.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus dans nos analyses nous ont permis de constater:

- Des stratégies «brand content» différentes d'un opérateur à un autre
- Des interactions révélant des comportements hétérogènes des membres de chaque communauté
- Des attentes souvent exprimées par les membres des communautés.

Bibliographie

Ouvrages

1- Daniel OLIVIER, Catherine TANGUY: *La génération Y,mode d'emploi: intégrer les jeunes dans l'entreprises*, Ed : De boeck , Belgique 2008.
2- Francine CHAREST, François BEDARD: *Les Racines communicationnelles du Web*, Ed : PUQ. Québec 2009.
3- Pascal DELORME, Jilani DJALLALIL: *La transformation digitale*. Ed: Dunod, France 2015.

Articles et communication scientifiques

1- B. COVA: *Développer une communauté de marque autour d'un produit de base: l'exemple de my nutella The Community*, Décisions Marketing, P42, 2006
2- B. DARRAS, *«Aesthetics and semiotics of digital design: The case of web interface design*», actes du colloque The First INDAF International Conference, Incheon, Corée, 2009, P11. Traduit par Stéphane VIAL Maitre de conférences à l'université à Paris Descartes.
3- D.L. HOFFMAN, and T.P. NOVAK: *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, Journal of Marketing, juillet 1996
4- E. VERNETTE et Elisabeth TISSIER- DESBORDES: *La participation du client, la co-production, la co-création, un nouvel eldorado pour le marketing?,* Décisions Marketing, 65, 5-8, 2012
5- G. MICHEL: *Les réseaux sociaux: Théories, concepts et nouvelles orientations pour le marketing*, Revue : décision marketing, P 78, jul- Sep 2009
6- J.-Ph GALAN J et E. VERNETTE: *Vers une quatrième génération: Les études de marché «on-line*», Décisions Marketing, 19, 39-52, 2000
7- P. EZAN et B. COVA: *Le consommateur-collaborateur : activités, attentes, impact sur le management* : le cas du passionné de Warhammer, 13èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon 14-15 novembre 2008
8- R. KOZINETS, K. DE VALCK, A.WOJNICKI, et S.WILNER.: Networked Narratives: *Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities*, Journal of Marketing.
9- S. SPIGGLE (1994), Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research, Journal of Consumer Research, 21, 3, 491-503,2010
10- T. O'Reilly, "What is web 2.0", conference 30 Septembre 2005

11- T. STENGER et Alexandre COUTANT: Médias sociaux: clarification et cartographie Pour une approche sociotechnique, Décisions Marketing n°70, 107-117, Avril-Juin 2013

Sites Web

1- http://www.digitalworldbusiness.fr/to/BKGiFIcs#http://www.webmarketing-com.com/2015/03/02/35877-7-mythes-de-communautes-de-marque-dissiper consulté
2- http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf
3- http://www.webdialna.com/pdf/webdialna_vague4.pdf 2014
4- Etude 2017: We are social publiée par: http://www.blogdumoderateur.com le 24/01/2017

LES VARIABLES EXPLICATIVES DE L'ATTITUDE DES ÉTUDIANTS DU PÔLE UNIVERSITAIRE DE KOLÉA PAR RAPPORT AUX BANNIÈRES PUBLICITAIRES PLACÉES SUR INTERNET

Ali KADI, Maitre de conférences B, HEC

Résumé: Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a considérablement fait évoluer la publicité sur Internet. En Algérie, l'engouement que suscite les TIC et notamment Internet représente un indice du potentiel commercial de la publicité sur Internet en Algérie. Dans cette perspective, l'étude se veut exploratrice auprès des étudiants du pôle universitaire de Koléa afin de déceler les variables majeures qui déterminent la nature de leurs attitudes par rapport à la publicité sur Internet.

Mots-clés: TIC, Internet, Publicité sur Internet, internautes, attitude, bannières publicitaires.

I. Introduction:

Depuis la première bannière publicitaire en ligne, apparue en 1994, la publicité sur Internet a fortement évolué. Les innovations issues du domaine de l'informatique et du développement des logiciels graphiques ont stimulé l'émergence de nouvelles formes de publicité en ligne, de plus en plus complexes, mais surtout interactives.

L'objectif de cette étude est l'explication de l'attitude des étudiants du pôle universitaire de Koléa face aux diverses formes de publicité sur Internet en Algérie. Le choix de la cible correspond aux caractéristiques de l'internaute algériens à savoir ; la jeunesse et le niveau d'instruction relativement élevé. Considérant, le succès considérable que connaissent les TIC, en particulier Internet (ARPT 2017)[23], auprès des algériens ainsi que l'évolution importante du marché de la publicité sur Internet en Algérie, notre étude s'inscrit dans une démarche exploratoire, à caractère qualitatif, qui consiste à mettre en évidence les différentes facettes de l'attitude des étudiants par rapport à cette nouvelle forme de communication. Ainsi, notre étude s'articule autour d'une question centrale qui fonde notre problématique

23 Selon l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), le nombre d'internautes à la fin de l'année 2016 dépasse 29 millions d'internautes en Algérie, soit une évolution de 51% par rapport à l'année 2015.

comme suit: quelles sont les variables qui déterminent la nature de l'attitude des étudiants, du pôle universitaire de Koléa, par rapport à la publicité sur Internet en Algérie?

Pour répondre à cette question, nous avons posé une hypothèse de recherche générale que nous avons développé en sous hypothèses. Ainsi, notre hypothèse générale stipule que les variables: «sexe», «volume horaire de connexion», «équipement de connexion» déterminent la nature de l'attitude développée par les étudiants par rapport à la publicité sur Internet en Algérie.

Pour apporter les éléments nécessaires à la vérification de cette hypothèse, nous avons conçu un questionnaire d'une douzaine de questions distribués sur Internet. Ainsi, les résultats obtenus ont fait l'objet d'une analyse bivariée et du test de Khi-deux qui nous a permis d'établir des relations de dépendance des variables «sexe, volume horaire et équipement de connexion» avec les divers composants (nature) de l'attitude des étudiants, du pôle universitaire de Koléa, envers la publicité sur Internet.

II. La publicité sur Internet:

La publicité est l'une des formes les plus connues du marketing. La publicité est pratiquement présente partout: dans le centres villes, aux évènements culturelles et sportifs, dans les foyers à travers la télévisons, la radio ainsi que la presse écrite. Depuis quelques années, la publicité a investi les écrans d'ordinateurs, de smartphone et de tablettes (KADI, 2016). Sur le plan théorique, la définition de la publicité sur Internet est similaire à celle des médias classiques, la différence réside dans le média utilisé ainsi que le mode de fonctionnement (KADI, 2016). Ainsi, les auteurs de Communicator, considèrent que «*la publicité sur Internet est passée d'une forme de promotion imposée pour devenir proposée, active, et même interactive*» (LIBAERT et WESTPHALEN, 2012). En effet, l'interactivité et la flexibilité d'Internet ouvrent aux marques de nouvelles opportunités de ciblage publicitaire (THIERS, 2013).

Les principales formes de la publicité sur Internet sont: le Display et le Search. Le display représente *«le marché et les formats publicitaires graphiques de type bannières et vidéos.»* (BATHELOT, 2016). Concernant le Search, il représente le trafic généré par les liens proposés aux internautes, sur les moteurs de recherche, en fonction de leurs requêtes (FILLIAS et VILLENEUVE, 2011).

La publicité sur Internet a fortement évolué, depuis les simples bandeaux publicitaires, à la mise en ligne des clips vidéo. J.M DECAUDIN et J. DIGOUT (2011) considèrent que l'évolution de la publicité sur Internet est

conditionnée par l'évolution des supports dont elle dispose à savoir Internet. En effet, avec son développement, Internet devient de plus en plus un média attractif pour les annonceurs. Les parts de marché d'Internet s'accroissent au détriment d'autres médias, et particulièrement la presse écrite et la télévision. En effet, l'étude publiée de l'agence Zenith Optimedia, confirme qu'en 2018, les dépenses publicitaires mondiales effectuées sur Internet représenteront 38,6% du total, et devraient dépasser celles effectuées en télévision qui représentent 34,8%. (RICHEBOIS, 2015).

III. L'attitude des internautes:

L'attitude peut être définie comme «*une prédisposition apprise à répondre de façon constante (répétitive, cohérente dans le temps) favorablement ou défavorablement à l'égard d'un objet donné*» (DARPY et VOLLE, 2012). L'attitude est, principalement, composée d'aspects distincts (SOLOMON, 2013) à savoir: l'aspect cognitif qui correspond aux connaissances et aux croyances du consommateur, c'est à dire les idées développées envers un objet (produit, service, technologie, etc.).

L'aspect affectif qui représente l'ensemble des émotions, sentiments éprouvés vers un produit donné. Enfin, l'aspect comportemental (conatif) qui représente les intentions de poser une action à l'égard de l'objet de l'attitude (produit, service, etc.).

S'agissant de l'attitude développée dans le contexte d'Internet, l'étude du sociologue français Olivier DONNAT a montré que la composante générationnelle (âge) est un facteur clé dans la détermination de la nature de l'attitude développée à l'égard d'Internet. En effet, on peut citer la conclusion de cette étude: «*Être jeune ou plus exactement faire partie des jeunes générations constitue à l'évidence un avantage essentiel: les 15-24 ans sont les plus nombreux à disposer d'une connexion et à l'utiliser fréquemment... Plus généralement, les résultats conduisent à distinguer trois attitudes générationnelles, à l'égard d'Internet qui tiennent en grande partie à la position occupée dans le cycle de vie au moment de son émergence. Celle des moins de 25 ans, qui se sont massivement emparés de ce nouveau moyen de distraction, de communication et d'accès à l'information apparu alors qu'ils n'avaient pas encore atteint l'âge adulte. Celle des 25-55 ans, qui l'ont aussi assez largement intégré dans leur univers de loisir, d'autant plus facilement que beaucoup d'entre eux, avaient eu l'occasion de le découvrir dans le cadre professionnel ou par l'intermédiaire de leurs enfants. Celle enfin des retraités qui sont restés assez largement à l'écart du processus d'équipement*» (DONNAT, 2007).

L'intention d'utilisation, d'Internet et de manière plus générale des TIC dans un contexte de consommation, est conditionnée par l'attitude de l'utilisateur envers le canal Internet. Ainsi, une intention favorable à l'utilisation d'Internet pour effectuer un achat se forme chez les consommateurs ayant une attitude favorable envers l'utilisation d'Internet (KARAHANNA et STRAUB, 1999).

IV. Synthèse des résultats de l'étude:

Le premier résultat de notre étude, confirment le caractère intrusif de de publicité sur Internet et l'attitude négative développée à son égard. Cependant, la grande majorité reconnait son utilité parce qu'elle permet aux internautes de mieux s'informer sur les divers produits et services proposés, mais aussi parce qu'elle est interactive.

IV.1- Impact de la variable «sexe» sur la nature de l'attitude de l'internaute:

➔ **S.H.1:** La variable «sexe» détermine la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

H0: la variable «sexe» n'a pas de relation avec la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

H1: la variable «sexe» a une relation directe avec la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

Tableau de résultats n°01: test de khi-deux de la variable «sexe» avec la question n°05

Q5- Pour vous, une bonne publicité sur Internet est une publicité	**La variable «Sexe»**
Test de Khi-Deux	
Qui fournit des informations pratiques sur les caractéristiques des produits ou services (Q501)	0,019
Avec un contenu de qualité (Q502)	0,004
Qui offre une réduction importante sur un produit ou service et donne envie d'acheter. (Q503)	0,491
Qui fait rêver et donne l'envie d'aimer la marque, le produit. (Q504)	0,002
Divertissante, étonnante et même provocatrice. (Q505)	0,008
Qui offre des possibilités d'interaction (Q506)	0,308
Qui fait le buzz, qui circule sur les réseaux sociaux (Q507)	0,158
Qui est moins gênante et moins intrusive. (Q508)	0,695

À la lumière des résultats du test de khi-deux, on peut conclure que l'hypothèse H1 est acceptée pour les propositions Q501, Q502, Q504 et

Q505. Ainsi, on peut considérer qu'il existe une relation de causalité entre la variable «sexe» et les composants : information, qualité du contenu, le caractère ludique et le plaisir procuré par la publicité. En effet, les résultats montrent que la composante féminine s'intéresse beaucoup plus à la richesse et la qualité des contenus publicitaires sur Internet ainsi que leur caractère ludique et la capacité de ces derniers à répondre à leurs besoins hédoniques.

IV.2- Impact de la variable «volume horaire de connexion» sur la nature de l'attitude de l'internaute:

➔ **S.H.2:** La variable «volume horaire de connexion» détermine la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

H0: la variable «volume horaire de connexion» n'a pas de relation avec la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

H1: la variable «volume horaire de connexion» a une relation directe avec la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

Tableau de résultats n°02: *test de khi-deux de la variable «volume horaire de connexion» avec la question n°05*

Question n°05	**Q2- Combien de temps passez-vous sur Internet ?**
Test de Khi-Deux	
Q501	0,094
Q502	0,105
Q503	0,492
Q504	0,826
Q505	0,621
Q506	0,449
Q507	0,018
Q508	0,332

Les résultats du test de khi-deux montre que la variable «volume horaire de connexion» n'a pas de lien direct avec les composants de l'attitude à l'exception de la popularité des contenus publicitaires sur Internet dont le test de khi-deux (0,018) est inférieur à la valeur de référence de 0,05.

Ainsi, on peut constater que plus l'internaute passe du temps sur le web et plus il a tendance à considérer que la popularité d'une publicité n'est pas un gage de qualité de cette dernière.

IV.3- Impact de la variable «équipement de connexion» sur la nature de l'attitude de l'internaute:

➔ **S.H.3:** La variable «équipement de connexion» détermine la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

H0: la variable «équipement de connexion» n'a pas de relation avec la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

H1: la variable «équipement de connexion» a une relation directe avec la nature de l'attitude de l'internaute par rapport à la publicité sur Internet.

Tableau de résultats n°03: *test de khi-deux de la variable «équipement de connexion» avec la question n°05*

Question n°05	**Q3- Avec quel équipement vous vous connectez souvent?**
Test de Khi-Deux	
Q501	0,138
Q502	1,028
Q503	3,98
Q504	6,59
Q505	2,98
Q506	1,71
Q507	0,484
Q508	0,403

L'ensemble des tests de khi-deux pour la variable «équipement de connexion» sont supérieurs à la valeur de 0,05, ainsi l'hypothèse H0 est acceptée. De ce fait, on peut considérer qu'il n'existe aucune de relation de causalité entre l'équipement utilisé pour se connecter à Internet et la nature de l'attitude développée par les internautes à l'égard de la publicité sur Internet en Algérie.

V. Conclusion:

L'objectif de cette étude était d'identifier les variables qui déterminent la nature de l'attitude des étudiants, du pôle universitaire de Koléa, par rapport à la publicité sur Internet en Algérie.

Ainsi, le premier enseignement que nous avons tiré concerne l'attitude générale développée par les jeunes internautes à l'égard de la publicité sur Internet. En effet, les résultats montrent clairement que la cette forme de

communication est jugée utile mais son caractère intrusif la rend extrêmement désagréable.

Concernant l'influence de la variable «sexe» sur l'attitude des internautes, les résultats montrent que la composante féminine est plus sensible à la quantité et la qualité des informations fournies par la publicité sur Internet en Algérie ainsi que le caractère ludique et la capacité des contenus publicitaires à répondre aux valeurs hédoniques des interrogées. Ainsi, on peut confirmer que la nature de l'attitude de la composante féminine est «cognitive et affective». De plus, le volume horaire de connexion influence aussi le comportement des étudiants. En effet, plus ces derniers passent du temps sur le web et plus ils considèrent que la popularité d'une publicité n'est pas un indice de qualité de son.

Enfin, les résultats montrent que l'équipement utilisé pour se connecter à Internet n'a aucune relation de causalité avec la nature de l'attitude des internautes par rapport à la publicité sur Internet. Concernant, le caractère comportemental (conatif) de l'attitude des internautes, tous nos résultats montrent que cette dimension se manifeste très faiblement et ce en raison des insuffisances des moyens du e-paiement ainsi que l'absence d'un cadre légal à même de projeter les jeunes internautes algériens qui, après qu'ils aient été exposés à un contenu publicitaire sur le web, ne passent pas souvent à l'acte d'achat.

De ce fait, les résultats obtenus pourraient servir de base de départ à la création publicitaire sur Internet, en Algérie, pour une meilleure adaptation aux spécificités des internautes algériens et notamment les étudiants qui représentent une part importante des utilisateurs d'Internet en Algérie.

Bibliographie

- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), *Observatoire du marché de l'Internet en Algérie Année 2016*, Alger, 2017.
- BATHELOT Bertrand, *définition: le Display*, 2016. Disponible sur: http://www.definitions-webmarketing.com/Definition-Display (Consulté le 21/07/2017 à 10H18.).
- DARPY Denis et VOLLE Pierre: *Comportement du consommateur : concepts et outils,* 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2012.
- DECAUDIN *Jean-Marc* et DIGOUT Jacques : *E-publicité, les fondamentaux*, édition DUNOD, Paris, 2011.
- DONNAT Olivier, *Pratiques culturelles et usages d'Internet*, in revue Culture-Études, n°3, France, 2007.
- FILLIAS Édouard et VILLENEUVE Alexandre, *E-Réputation : stratégie d'influence sur Internet,* Ellipses édition, Paris, 2011.
- KADI Ali., *le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la publicité et son influence sur le comportement du consommateur algérien cas : la publicité sur Internet*, Thèse de doctorat en Sciences Commerciales, École des Hautes Études Commerciales, Algérie, 2016.
- KARAHANNA Elena et STRAUB Detmar, *The psychological origins of perceived usefulness and ease-of-use* , in revue Information & Management, vol. 35, n°4, , 1999.
- LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène: *Communicator, toute la communication d'entreprise,* 6ème édition, édition DUNOD, Paris, 2012.
- SOLOMON Michael : *le comportement du consommateur,* adapté en français par : DUMAS Léonard, EL KAMEL Leila et ROY Jean, Edition du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI), Québec, Canada, 2013.
- RICHEBOIS Véronique, *Dépenses pub: Internet dépassera la télé en 2018* , publié le 07/12/2015 sur:
- https://www.lesechos.fr/07/12/2015/lesechos.fr/021540232694_depenses-pub---internet-depassera-la-tele-en-2018.htm (consulté le 15/08/2017 à 21H05).
- THIERS Benjamin, *publicité sur Internet: des solutions à votre disposition*, Kinoa le Blog !!, publié le 27/06/2013. Disponible sur: http://blog.kinoa.com/2013/06/27/publicite-sur-internet-les-solutions-a-votre-disposition/ (Consulté le 22/08/2017 à 10H02).

LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ALGERIEN FACE A LA POLITIQUE DE PRODUIT DES EPICES «ETHAWAKA» DE LA SOCIETE TUNISIENNE SOTRACO

Faouzia BOUACHA, Maitre de conférences, Université Souk Ahras
Amor LALAOUI, Pr. à ESC

Résumé: Depuis le fond des âges, les marchands pratiquent le commerce au loin, à notre époque ce phénomène s'est accentué: la technologie a réduit les distances et rapproché les firmes, aussi l'idéologie libérale présente l'accroissement de l'intensité des échanges internationaux comme la condition majeure du progrès économique, moral et politique. Mais l'internationalisation reste ambiguë, relativement au risque global couru par les entreprises, c'est la raison pour laquelle ces dernières commencent leur parcours d'internationalisation par les pays les plus proches géographiquement et socio cultuellement. De ces entreprises modèles on choisit dans cet article d'étudier le cas de l'entreprise Tunisienne SOTRACO et son expérience sur le marché algérien depuis déjà 1998.

Mots clés: marketing international; produit; politique de produit internationale; marché étranger; comportement du consommateur.

Introduction:

Epanouissement du marketing et mondialisation des échanges caractérisent ce début du troisième millénaire. L'effondrement de l'alternative socialiste à l'économie de marché conforte encore cette impression; le marketing discipline de gestion qui place le consommateur au centre de ses préoccupations, assume de ce fait des décisions assez lourdes de conséquences en matière d'internationalisation. Parmi elles toutes les décisions relatives à la politique de produit: à savoir la politique de marque, la gestion de la gamme, l'emballage et l'étiquetage, les services après vente,…etc.

Dans cet article, nous nous intéressons au cas de l'entreprise tunisienne SOTRACO et sa marque «Ethawaka», on se pose comme objectif de déterminer le profil sociodémographique du consommateur type de cette marque et d'avoir une idée sur son comportement face à la marque. De ce fait la problématique principale que nous posons est: «Quel est le

comportement du consommateur algérien face à la politique de produit de la marque «Ethawaka» une des marques de la société tunisienne SOTRACO?»

I. Essai de définition:

1. Politique de produit internationale : lors de la définition de la politique de produit internationale, l'entreprise doit arbitrer entre deux choix:

- L'adaptation des produits (et/ ou) de leur marketing dans le pays étranger;

- La standardisation, au moyen de laquelle l'entreprise tente d'offrir un produit uniformisé sur tous les marchés visés, en vue de profiter des économies d'échelle techniques ou bien entendu commerciales (PATRICIA BRUN, 2014)

Tableau (1): Avantage et inconvénients de la standardisation

Avantage de la standardisation	Inconvénients de la standardisation
Economie de cout (économie d'échelle) Création d'une image de marque homogène	Perte d'efficacité commerciale Pertes de parts de marché Démotivation des équipes locales Risque de proposer «le plus petit dénominateur commun» ne satisfaisant vraiment aucun client

***Source** : PATRICIA BRUN, 2014*

La politique de produit internationale va consister en la définition:

- de la gamme exportée, de la marque utilisée, du conditionnement et de l'emballage du produit, du design du produit, de l'étiquetage, et de la qualité

- **La gamme exportée:** est constituée de l'ensemble des produits fabriqués et vendus par l'entreprise. à l'exportation, l'entreprise peut être amenée à sélectionner une partie de sa gamme:
  - pour des raisons d'inadaptation technique de certains produits,
  - pour des raisons de choix de cibles,
  - pour concentrer ses moyens sur un nombre réduits de produits.

- **La marque utilisée**: la marque est un signe matériel servant à identifier les produits et les différencier de la concurrence. elle permet de

guider le consommateur dans ses choix. elle véhicule l'image de l'entreprise.

À l'exportation plusieurs options s'offrent à l'entreprise:

- renoncer à sa marque et commercialiser sous la marque du distributeur étranger;
- utiliser la marque employée dans son pays d'origine;
- utiliser une marque conçue pour la vente à l'étranger: et cela quand la marque ne peut être exportée parce qu'elle ne satisfait pas aux obligations suivantes:
- être prononçable, être facilement mémorisable, ne pas être impropre ou évoquer une image désagréable du produit, être disponible (c'est-à-dire ne pas avoir fait l'objet d'une protection).

- **Le conditionnement et l'emballage du produit:** Le conditionnement (premier contenant du produit), comme l'emballage (protection du produit pour le stockage, la manutention et le transport) ont à la fois des fonctions techniques et commerciales, en particulier d'informer le consommateur et de différencier le produit.

de même **le design** (esthétique) donne une personnalité au produit qui contribue à sa différenciation. Leur adaptation s'avère des fois nécessaire pour respecter :

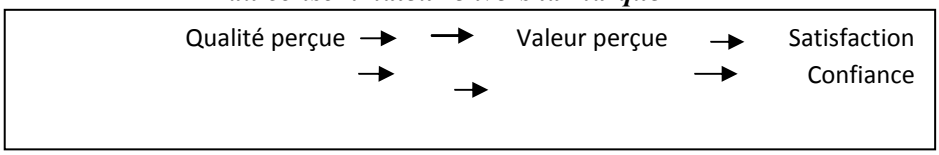
les habitudes locales des consommateurs et des distributeurs, les contraintes physiques et climatiques, les contraintes réglementaires.

- **L'étiquetage** : recouvrant toutes les mentions se rapportant au produit et figurant sur son emballage ou tout document l'accompagnant, l'étiquetage donne des informations techniques, précise les conditions d'emploi et donne des conseils d'utilisation du produit. A l'exportation, il doit:
  - respecter les réglementations locales, s'adapter aux habitudes culturelles (graphisme, taille des caractères…).
- **Qualité:** la qualité est le facteur clé de succès à l'étranger, mais les attentes des consommateurs dans les différents pays diffèrent en matière de qualité, raison pour laquelle l'entreprise doit déterminer le niveau de qualité exigé dans le pays étranger et essayer au maximum de le satisfaire.

2. Comportement du consommateur face aux produits étrangers: Le comportement du consommateur envers une marque est un modèle comprenant les différentes composantes de la relation à la marque, ces différentes composantes constituent une «chaine logique du marketing

relationnel») (AURIER.P., BEAVENT.C. et N'GOLA G, 2001). Elle suppose l'existence de relations positives entre la qualité perçue, la satisfaction, la confiance et l'engagement selon le schéma suivant, cette chaine constitue le capital marque client:

Figure (1): *Les différentes composantes du comportement* ***du consommateur envers la marque***



Source: *GURVIEZ.P., KORCHIA. M., 2002*

2.1 Marque et qualité perçue: La perception conditionne nos idées, nos sentiments et nos actes envers les marques, c'est pour cette raison que nous nous souvenons de quelques marques et non d'autres.

La base de toutes les réflexions sur la marque est la reconnaissance des formes, des couleurs, des sons, des mouvements, qui fait partie du processus de structuration du monde extérieur. Ce détour par les trois cerveaux et la mémoire conduit à la perception de la marque.

2.2 Marque et satisfaction: une fois l'expérience de consommation achevée, un certain sentiment de contentement apparait, on l'appelle «satisfaction». La satisfaction peut être définie comme **«un sentiment positif éprouvé par un consommateur suite à une expérience de consommation et découlant d'une comparaison entre, les attentes vis-à-vis du produit ou service et la performance perçue de celui-ci»** (ACHOUR.L., 2006).

2.3 Marque et confiance: un sentiment de satisfaction assez fort et répétitif peut engendrer une confiance dans la marque «la confiance dans une marque, du point de vue du consommateur, est une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité (l'attribution de motivations loyales à la marque quant au respect de ses promesses concernant les termes de l'échange, autrement dit de l'honnêteté de son «discours» pris au sens large) et la bienveillance (est l'attribution à la marque d'une orientation consommateur durable concernant la prise en compte des intérêts du consommateur) que le consommateur attribue à la marque» (LACOEUILH.J.,2000).

Les conséquences de la confiance du consommateur dans une marque se traduisent par l'existence d'un engagement envers cette marque.

2.4. Marque et engagement: une confiance maintenue dans le temps génère un certain engagement envers la marque; Ainsi «L'engagement est défini comme un «construit attitudinal», en tant que désir durable de maintenir une relation perçue comme importante» (MOULINS, J- L, 2004).

2.5 Marque et attachement : une marque qui réussit toujours à combler les désirs de ses clients, les rend de ce fait attachés à elle; donc « l'attachement est une relation psychologique et émotionnelle forte, interactive et durable entre le consommateur et la marque dont la teneur affective se traduirait par des caractéristiques de dépendance et d'amitié». (LACOEULHE,J, BELAID.S.,2007).

Un fort degré d'attachement envers une marque valorise certainement son capital marque (THOMSON. M., J MAC INNIS. D., WHANPARK.C., 2005).

2.6 Marque et fidélité: en fin, un fort attachement envers la marque peut créer de la fidélité; on peut attribuer cette définition de la fidélité: «la fidélité est la propension d'un consommateur à acheter le même produit (marque) ou à fréquenter le même magasin chaque fois qu'il en a besoin, en effet pour qu'un consommateur soit fidèle à une marque, il faut d'abord qu'il y soit attaché» (DAUFER.J., MOULINS.J-L., 1989).

3. La politique de produit de la société tunisienne «SOTRACO» et sa politique de produit internationale

Pour illustrer ce sujet nous avons choisi d'étudier le cas de la Société tunisienne «SOTRACO»- et exploiter les dimensions de la politique de produit de la société ainsi que le comportement du consommateur algérien envers les produits de sa marque «Ethawaka», nous allons commencer par donner un bref aperçu sur cette société

3.1 Présentation de la société: la société «SOTRACO» est une société opérant dans le secteur agroalimentaire et spécialisée dans la transformation et le conditionnement des épices, cafés et céréales.

SOTRACO dispose d'une large capacité de production ce qui lui a permis de couvrir les besoins du marché local et étranger.

L'entreprise est bien positionnée sur le marché local, essentiellement sur les réseaux classiques ainsi que sur le marché maghrébin et principalement en Algérie, elle est aussi présente dans d'autres pays comme: la Lybie, le Maroc, l'Arabie Saoudite et bien d'autres pays africains et européens (documentation interne de la société, 2013).

- 1984: la Société SOTRACO commence par une unité de transformation et de conditionnement des épices et condiments.
- 1994: réalisation d'une unité de *torréfaction de café* sous la marque BILEL.
- 2000: réalisation d'une unité de production de céréales comme *chorba fric*, *malthouth*, etc…

Les efforts en recherche et développement n'ont pas cessé d'évoluer afin de transmettre les traditions de la cuisine tunisienne aux marchés extérieurs, ceci se traduit par la création d'une gamme de mélanges d'épices, associés à chaque plat tunisien comme le couscous viande, le couscous poisson, la sauce macaroni, les plats aux fruits de mer, les volailles, etc., ces mélanges d'épices ont l'avantage de faciliter la manière de préparer les recettes ainsi que de garder un goût stable pour chacun des plats, cette gamme est commercialisée sous la marque «Thawaka» (voir tableau 1):

Tableau (1): *Les épices de la marque «Ethawaka»*

Mélange d'épices «boite/ ou en sachet»			
couscous poisson	vollaies	Kebab	Market batata (sauce paume de terre)
couscous viande	poisson	Grillade viande	epices shorba
Nwasser	fruit de mer	sauce pates	corette

Afin d'assurer la bonne qualité des produits et services, l'entreprise s'intéresse essentiellement à:

Analyse des matières premières et stockage dans des dépôts bien aérés.

- Tamisage et nettoyage des matières premières par des machines sophistiquées.
- Contrôles microbiologiques et physico-chimiques en cours de moulinage.
- Contrôle du poids, DLC, lot, en cours de conditionnement par des machines bien précises.
- Contrôle des produits finis entrant au magasin accompagnés par des bulletins d'analyse.

- **Stratégie de pénétration au marché algérien:** La société SOTRACO est présente sur le marché algérien depuis 1998 grâce à la stratégie d'exportation indirecte, à travers l'entreprise algérienne d'import-export SATIX, dont la valeur des importations dépasse les 30 millions de dinar algérien chaque mois.

3.2 La stratégie internationale de produit de la société : la société applique les stratégies suivantes:

- **Stratégie de standardisation**: C'est adopter la même politique marketing sur les marchés étrangers. Cette stratégie est fondée sur l'hypothèse que les besoins des consommateurs de différents pays ont tendance à devenir homogènes. Elle repose sur l'existence de segments homogènes à l'échelle internationale qui permettent à l'entreprise d'adopter la même politique marketing sur différents marchés géographiques.

Au niveau des avantages, elle permet de réduire les coûts de production et de commercialisation, c'est une stratégie facile à mettre en place, elle permet de véhiculer une image uniforme de l'entreprise à l'échelle mondiale BRUN.P., 2014).

Stratégie du nouveau produit: la société produit et développe des nouveaux produits selon les besoins spécifiques des marchés étrangers cibles.

3.3 Les composantes de la stratégie du produit: la stratégie du produit comporte des décisions importantes relatives à:

la stratégie de gamme: la société assure une large gamme d'épices (ci-dessus présentée)

- La stratégie de marque: la marque «Thawaka» est une marque enregistrée en Tunisie au nom de la société tunisienne «Sotraco», et commercialisée en Algérie par l'entreprise d'import export SATIX, dont le siège social se trouve à la wilaya de Souk-ahras.

- Logo et design: le logo de la marque Thawaka contient des feuilles vertes, cela signifie que la société utilise des matières naturelle dans la fabrication de ses produits, il est écrit dans les deux langues arabe et française, le logo contient aussi le signe ® qui signale que la marque est protégée juridiquement.

Figure (2): *Logo de la marque Ethawaka*

Source*: documentation interne de la société*

- Emballage et conditionnement: les épices Thawaka sont emballés dans des de différentes tailles (100gr, 250gr, 500gr) ou bien dans des sachets en plastique dur (canet) de différentes tailles aussi (100gr, 250gr, 500gr) selon les différents besoins des consommateurs.

- Les services après vente : a part les renseignements présentés sur l'emballage concernant le mode d'utilisation du produit, la société na pas de services après vente.

3.3 Méthodologie de la recherche pratique:

L'étude sur terrain a pour objectifs d'exploiter les avis des questionnés envers la politique de produits de la marque «Ethawaka»,il s'agit des épices portant cette marque, et de déterminer les facteurs sociodémographique qui conditionnent les avis des consommateurs vis-à-vis des efforts de la société en politique de produit, les hypothèses que nous avançons sont:

Hypothèse 1: *Il ya une relation entre le comportement des consommateurs et chaque composantes de la politique de produit à un seuil de signification 0.05*

Hypothèse 2: *il existe des différences statistiquement significatives (sig=0.05) dans les avis des consommateurs relatives aux efforts de la société en politique de produit dues aux différences d'âge, de sexe, de revenu et de situation* familiale

Pour atteindre nos objectifs et affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire dédié à un échantillon choisi par pur convenance dans des points de vente dans la ville de Souk-Ahras (ville frontalière ou se trouve le siège de la société exportatrice du produit et ou le

produit de la société est très présent), pour déterminer la taille de l'échantillon à viser, il fallait définir la population cible et déterminer sa taille:

La population cible est constituée de tous les consommateurs de la ville de souk ahras.

Vu le manque d'information concernant le nombre exact des habitants de cette ville, on a pu déterminer la taille de l'échantillon grâce à la formule statistique suivante (méthode utilisée dans l'échantillonnage aléatoire mais qui peut être utilisée dans l'échantillonnage non aléatoire : [24]

$n= t^2*pq/e^2$

$n= 1.96^{2*} * (0.5*0.5)/0.05^2 = 400$

Nous avons donc distribué 400 questionnaires, on a pu garder que 300, vue la mauvaise qualité des 100 autres, notre échantillon final contient 300 questionnés.

3.3.1 Structure du questionnaire: Le questionnaire est composé de trois volets:

Le premier volet: contient des informations personnelles sur les questionné, il contient 04 items

Le deuxième volet : s'intéresse au niveau de qualité perçu des différentes composantes de la politique de produit, il englobe 08items

Le troisième volet : a pour but d'analyser le comportement des consommateurs questionnés envers les différentes composantes de la politique de produit de la société, à travers 10 items

Afin d'améliorer la finesse de la mesure et d'établir un score global, nous avons employé l'échelle de mesure de Likert à 5 points (5: tout à fait d'accord, 4 : plutôt d'accord, 3: sans opinion, 2: plutôt pad d'accord, 1: pas du tout d'accord) et cela pour le deuxième et troisième volet.

- **Fiabilité et validité de l'échelle:** on a vérifié la validité de l'échelle en ayant eu recours à des enseignant chercheurs de rang magistral au sein de l'université de Souk-Ahras, toutes les remarques pouvant améliorer la

24 t: est une constante qui dépend du seuil de confiance retenu, dans cette étude le seuil de confiance est 95% on suppose que p=q=50% (homogénéité de la population envers le phénomène étudié) est la marge d'erreur, elle est égale à 0.05

qualité de l'échelle ont été prises en considération. Pour la fiabilité de l'échelle on a utilisé le coefficient alpha de Cronbach.

Tableau (2): *Résultats des coefficients Alpha Cronbach pour vérifier la fiabilité de l'échelle*

	Nombre d'items	**Alpha de Cronbach**	**Degré de stabilité de l'échelle**
Perceptions des dimensions de la politique de produit	08	0.728	72.8%
Comportement du consommateur envers la marque	10	0.739	73.9%
Alpha de Cronbach Pour tout le questionnaire		0.820	82%

Source*: réalisé sur la base des données de l'SPSS*

D'après les données du tableau (2), on remarque la valeur du coefficient alpha pour le volet niveau de qualité perçue est de 0.728 et pour le deuxième volet (satisfaction envers la politique de produit), cette valeur est de 0.739, avec une stabilité totale de l'échelle estimée à 82%.

3.3.3 Présentation des résultats de l'étude sur terrain et vérification des hypothèses

A. Analyse des données du premier volet:

1. Distribution des questionnés selon le sexe:

Tableau (3): Distribution des questionnés selon le sexe

Sexe	**Féminin**	**Masculin**
Effectif	230	70
Pourcentage	76.7%	23.3%

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

Les données du tableau (3) montrent que les femmes constituent 76.7% des questionnés contre 23.3% pour les hommes.

2. Distribution des questionnés selon l'âge:

Tableau (4) : Distribution des questionnés selon l'âge

Age	Entre20 et 30ans	Entre31et 40 ans	Entre 41 et 50 ans	Plus de 50 ans	Somme
Effectif	99	114	67	20	300
Pourcentage	33%	38%	22.3%	6.7%	100%

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

Les questionnés sont répartis dans les différentes tranches d'âge, à savoir entre 20 et plus de 50 ans.

3. Distribution des questionnés selon la situation familiale:

Tableau (5): *Distribution des questionnés selon la situation familiale*

Age	Marié(e)	Célibataire	Veuf(ve)
Effectif	205	95	00
Pourcentage	68.3%	31.7%	00

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

Il est présenté dans le tableau (5) que 68.3% des questionnés sont mariés et 31.7% sont célibataires.

4. Distribution des questionnés selon le revenu:

Tableau (6): *Distribution des questionnés selon le revenu*

Revenu mensuel	Entre 10000 et 30000 DA	Entre 30000 et 50000 DA	Entre 50000 et 70000 DA	Plus de 70000 DA	Somme
Effectif	60	82	84	20	246
Pourcentage	20%	27.3%	28%	6.7%	82%

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

Comme c'est montré dans le tableau (6) les questionnés achètent les produits de la marque quelque soit leurs revenus.

B. Analyse des données du deuxième volet (dimensions de la politique de produit)

***Tableau (7)**: perception des dimensions de la politique de produit de la marque «Ethawaka»*

Items	Moyenne	Ecart type	Pourcentage
Je trouve la qualité des produits de la marque bonne	3.62	0.742	72.4
La marque possède une large gamme de produits			
Les produits de la marque sont toujours innovants	3.66	0.779	73.2
Les produits de la marque sont diversifiés et satisfont mes besoins	4.06	0.846	81.2
A mon avis l'étiquetage sur les produits de la marque est très clair	3.94	0.785	78.8
Les produits de la marque possèdent un bon emballage	3.93	0.829	78.6
L'apparence extérieure du produit reflète sa bonne qualité	3.90	0.936	78
L'hygiène alimentaire est respectée dans tous les produits de la marque	3.56	0.693	71.2

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

D'après les données du tableau (7), on peut remarquer que:

Les moyennes des différents items sont supérieurs à la moyenne (3), cela signifie que les questionnés sont d'accord sur le bon niveau de qualité pour les différentes composantes de la politique de produit.

C. Analyse des données du troisième volet

Tableau (8): *Comportement des questionnés face aux produits de la marque «Ethawaka»*

Items (comportement du consommateur)	**moyenne**	**Ecart**	**%**	**Moyenne générale**
Satisfaction				
Je suis satisfait de mes achats portant cette marque	4.25	0.55	85	**4.40**
les produits vendus par la marque sont conformes à mes attentes initiales.	4.55	0.23	91	
Confiance				
Mon expérience avec cette marque a toujours été plaisante	3.54	0.41	70.8	**3.37**
Je me sens lié(e) affectivement à cette marque	3.20	0.50	64	
Engagement				
Les responsables de la marque se soucient vraiment de mes attentes	3.91	0.60	78.2	**3.89**
Les promesses faites par le personnel de l'entreprise responsable de la marque sont fiables	3.87	0.13	77.4	
Attachement				
- je serai déçu si je ne pouvais trouver cette marque quand j'en ai besoin.	1.22	0.33	24.4	**1.16**
L'achat de cette marque me procure beaucoup de joie, de plaisir	1.10	0.15	22	
Fidélité				
Je recommanderai cette marque à toute personne qui me demandera conseil.	1.45	0.42	29	**1.395**
Je dirai des choses positives à mon entourage au sujet de cette marque	1.34	0.05	26.8	

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

Les données du tableau (8) montrent des moyennes générales plutôt élevées pour la satisfaction, la confiance et l'engagement, ce n'est pas le cas pour l'attachement et la fidélité dont les moyenne générales restent bien inférieures à la moyenne, les questionnés sont satisfais et ont confiance envers la marque «Ethawaka», mais lui restent peu attachés et fidèles

D. Vérification des hypothèses:

Après avoir exposé les réponses des questionnés, on passe à la vérification des hypothèses:

Hypothèse 01: *Il ya une relation entre le comportement des consommateurs et les dimensions de la politique de produit à un seuil de signification 0.05*

H0 : Il n'ya pas de relation entre le comportement des consommateurs et les dimensions de la politique de produit à un seuil de signification 0.05

H1 : Il ya une relation entre le comportement des consommateurs et les dimensions de la politique de produit à un seuil de signification 0.05

Afin de tester la première hypothèse, on calcule les coefficients de corrélation de Pearson entre les différentes composantes du comportement du consommateur et les dimensions de la politique de produit, comme suit :

-Relation entre la satisfaction et les dimensions de la politique de produit

Tableau (9): *Coefficients de corrélation Pearson entre satisfaction et dimensions de la politique de produit*

Dimensions de la qualité de produit	**Item 1**	**Item 2**	**Item 3**	**Item4**	**Item 5**	**Item6**	**Item 7**	**Item 8**
Satisfaction	0.493	0.511	0.563	0.439	0.475	0.582	0.497	0.515
Signification statistique	0.001	0.000	0.000	0.002	0.001	0.000	0.001	0.000
Taille de l'échantillon	300	300	300	300	300	300	300	300

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

On constate d'après les données du tableau (9), que les valeurs du coefficients de corrélation Pearson varient entre 0.475 et 0.582, et elles sont toutes significatives (sig=0.05), on conclue qu'il existe une relation moyenne entre la satisfaction et les dimensions de la politique de produit.

- ***Relation entre la confiance et les dimensions de la politique de produit***

Tableau (10): *Coefficients de corrélation Pearson entre confiance et dimensions de la politique de produit*

Dimensions de la qualité de produit	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8
Confiance	0.56	0.686	0.780	0.467	0.625	0.500	0.540	0.790
Signification statistique	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000
Taille de l'échantillon	300	300	300	300	300	300	300	300

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

On peut voir dans le tableau (10), que les valeurs du coefficients de corrélation Pearson varient entre 0.54 et 0.79, et elles sont toutes significatives (sig=0.05),on conclue qu'il existe une relation moyenne à forte entre la confiance et les dimensions de la politique de produit.

- Relation entre l'engagement et les dimensions de la politique de produit

Tableau (11): Coefficients **de corrélation Pearson entre engagement et dimensions de la politique de produit**

Dimensions de la qualité de produit	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8
Engagement	0.329	0.289	0.406	0.285	0.351	0.530	0.499	0.280
Signification statistique	0.020	0.042	0.003	0.045	0.012	0.000	0.000	0.040
Taille de l'échantillon	300	300	300	300	300	300	300	300

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

Dans le tableau (11), on peut voir que valeurs du coefficients de corrélation Pearson varient entre 0.28 et 0.53, et elles sont toutes significatives (sig=0.05),on peut affirmer qu'il existe une relation faible à moyenne entre l'engagement et les dimensions de la politique de produit.

- ***Relation entre l'attachement et les dimensions de la politique de produit***

Tableau (12): *Coefficients de corrélation Pearson entre attachement et dimensions de la politique de produit*

Dimensions de la qualité de produit	**Item1**	**Item2**	**Item3**	**Item4**	**Item5**	**Item6**	**Item7**	**Item 8**
Attachement	0.059	0.010	0.059	0.130	0.300	-0.275	0.145	0.200
Signification statistique	0.682	0.943	0.000	0.368	0.356	0.53	0.324	0.361
Taille de l'échantillon	300	300	300	300	300	300	300	300

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

Les valeurs du coefficients de corrélation Pearson varient entre -0.275et 0.3 et elles sont toutes non significatives (sig=0.05),on conclue qu'il n'existe pas de relation statistiquement significative entre l'attachement et les dimensions de la politique de produit.

- ***Relation entre la fidélité et les dimensions de la politique de produit***

Tableau (13): *Coefficients de corrélation Pearson entre fidélité et dimensions de la politique de produit*

Dimensions de la qualité de produit	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8
Fidélité	0.058	0.192	-0.22	0.273	0.276	0.0278	-0.038	0.232
Signification statistique	0.691	0.182	0.880	0.055	0.052	0.05	0.792	0.105
Taille de l'échantillon	300	300	300	300	300	300	300	300

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

D'après les données du tableau (13), on peut voir que les valeurs des coefficients de corrélation Person varient entre -0.038 et 0.273 à des seuils de signification supérieurs ou égaux à 0.05, on peut déduire qu'il n ya pas de relation statistiquement significative entre la fidélité et les dimensions de la politique de produit.

D'après les résultats obtenus, On ne peut accepter la première hypothèse dans son intégralité, car la relation avec les dimensions de la politique de produit est affirmée pour la satisfaction et la confiance, ces deux composantes sont

moyennement à fortement liées aux dimensions de la politique de produit. Ce n'est malheureusement pas le cas pour la fidélité et l'attachement, qui nécessitent éventuellement beaucoup plus d'effort pour tous les éléments du marketing mix.

Hypothèse 2 *: il existe des différences statistiquement significatives (sig=0.05) dans les avis des consommateurs relatives aux efforts de la société en politique de produit dues aux différences d'âge, de sexe, de revenu et de situation* familiale

H0 *: il n'existe pas de différences statistiquement significatives (sig=0.05) dans les avis des consommateurs relatives aux efforts de la société en politique de produit dues aux différences d'âge, de sexe, de revenu et de situation* familiale

H1*: il existe des différences statistiquement significatives (sig=0.05) dans les avis des consommateurs relatives aux efforts de la société en politique de produit dues aux différences d'âge, de sexe, de revenu et de situation familiale.*

Pour vérifier cette hypothèse, on se sert de l'analyse univariée de la variance (ANOVA), nous rejetons l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse alternative si la valeur calculée de la statistique du test est supérieure à la valeur théorique au seuil de signification retenu.

Tableau (14) : *ANOVA univariée-Effet du sexe sur la perception des différentes composantes de la politique de produit*

	Somme des carrés	**Degrés de liberté**	**Moyenne des carrés**	**F**	**Sig**
Entre les groupes	0.002	1	0.002	0.004	0.948
A l'intérieur des groupes	118.968	298	0.399		

F théorique(1,298)=1.3

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

La valeur du test F est inférieure à la valeur théorique, et le niveau de signification de la statistique du test est supérieur au niveau de signification retenu (0.948>0.05), cela conduit à accepter l'hypothèse nulle, c'est à dire qu'il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans la perception des dimensions de la politique de produit dues aux différences de sexe.

Tableau (15) : *ANOVA univariée-Effet de l'âge sur la perception des différentes composantes de la politique de produit*

	Somme des carrés	**Degrés de liberté**	**Moyenne des carrés**	**F**	**Sig**
Entre les groupes	1.527	3	0.509	1.283	0.281
A l'intérieur des groupes	117.443	296	0.397		

F théorique (3,296)=1.3

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

La valeur du test F calculée est inférieure à la valeur théorique (F=1.3), et le niveau de signification de la statistique du test est supérieur au niveau de signification retenu (0.948>0.05), cela nous conduit à accepter l'hypothèse nulle, c'est à dire qu'il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans la perception des dimensions de la politique de produit dues aux différences d'âge.

Tableau (16) : *ANOVA univariée-Effet de la situation familiale sur la perception des différentes composantes de la politique de produit*

	Somme des carrés	**Degrés de liberté**	**Moyenne des carrés**	**F**	**Sig**
Entre les groupes	2.828	1	2.828	7.257	0.007
A l'intérieur des groupes	116.142	298	0.390		

F théorique (1,298)=1.3

Réalisé sur la base des données de l'SPSS

La valeur du test F calculée est supérieure à sa valeur théorique, et le niveau de signification est inférieur au niveau de signification retenu (0.007< 0.05), cela conduit à rejeter l'hypothèse nulle, c'est à dire qu'il existe des

différences statistiquement significatives dans la perception des dimensions de la politique de produit dues aux à la situation familiale.

Tableau (17): *ANOVA univariée-Effet du revenu sur la perception des différentes composantes de la politique de produit*

	Somme des carrés	**Degrés de liberté**	**Moyenne des carrés**	**F**	**Sig**
Entre les groupes	0.347	3	0.116	0.295	0.829
A l'intérieur des groupes	94.893	242	0.392		

F théorique (3,242)=1.3
Réalisé sur la base des données de l'SPSS

La valeur du test F est inférieure à la valeur théorique, le tableau (17) montre que le niveau de signification de la statistique du test est supérieur au niveau de signification retenu (0.829>0.05), cela laisse à accepter l'hypothèse nulle, c'est à dire qu'il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans la perception des dimensions de la politique de produit dues aux différences de revenu

.D'après les résultats obtenus, on conclul l'acceptation de la deuxième hypothèse seulement pour la situation familiale.

Conclusion:

Cette étude a confirmé que la marque « Ethawaka » de la société tunisienne SOTRACO» a bien conquit la satisfaction et l'engagement du consommateur dans la ville de Souk-Ahras, les produits de la marque restent appréciés par tous l es questionnés indépendamment du sexe, de l'âge et du revenu, seule la situation familiale a prouvé le contraire, cela peut être expliqué par le fait que les questionnés mariés connaissent mieux les produits à cause de leur usage fréquent. Par contre la marque lui reste un long parcours pour acquérir l'attachement et la fidélité du consommateur algérien, et dans ce cadre, nous avons estimé bénéfique de lui proposer quelques suggestions:

- Intensifier les efforts marketing qui renforcent le coté affectif envers la marque, à travers la mise en place d'une stratégie de marketing relationnel;

- Améliorer la fidélité, en encourageant les consommateurs à acheter plus, en leurs proposant des cadeaux, des unités supplémentaires,… comme récompense de leurs achats.

-

Pour conclure, nous pouvons dire qu'arriver à créer de l'attachement puis la fidélité chez les clients sont des construits difficiles à bâtir, cela nécessite de la société SOTRACO une définition claire des valeurs de la marque, ainsi qu'un grand savoir et savoir-faire pour maintenir ses valeurs dans le temps et les enrichir chaque jour d'avantage.

Bibliographie

- AURIER (P)., BEAVENT (C). et N'GOALA (G), «Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque», Actes du 17e Congrès International de l'Association Française de Marketing, Ed Dauville, Université de Caen 2001, 156-159.
- ACHOUR (Leila), « La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque: une étude empirique auprès des consommateurs tunisiens de Yaourts», Revue des sciences de gestion: Direction et Gestions; Novembre/Décembre 2006; 222; ABI/ INFORM Global pg.61.

-BRUN (Patricia), "Marketing international", Elipses Marketing, 2014

-DAUFER (Jean), MOULINS (Jean Louis)., «La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque: un examen critique», Recherche et Applications en Marketing, volume n°2/89, pg5
- GURVIEZ (Patricia), KORCHIA(Michel)., Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, recherche et application en marketing; 2002; volume 17, N°3; ABI/INFORM Global ;pg..41.

- LACOEULHE (Jérôme), «L'attachement à la marque: proposition d'une échelle de mesure», Recherche et applications en marketing, vol 15, n4/2000, pg.5.

- LACOEULHE (Jérôme), BELAID (Samy), «Quelles mesures pour l'attachement à la marque? Revue française du marketing; Jul 2007; 213; ABI/INFORM Global pg.7.

- MOULINS (Jean Louis), «Risque perçu et fidélité à la marque: une analyse exploratoire, Revue Française de Marketing; Oct 2004; 199, 4/5; ABI/INFORM Global, pg. 87.

- THOMSON (Matthew), MAC INNIS (J), WHAN Park (Deborah)., «Les liens attachants: mesurer la force de l'attachement émotionnel des consommateurs à la marque», Recherché et Application en Marketing; Mars 2005; 20,2; ABI/.INFORM Global p 9.70.

خلايفية فتحي ومساعدية مريم، تشخيص مفاتيح النجاح الأساسية لاستراتيجية المنتج الدولي لمؤسسة سوتراكو التونسية في اختراق سوق التوابل الجزائري، مذكرة ماستير غير منشورة تخصص تسويق ، دفعة 2014/2013، تحت اشراف د. بوعشة فوزية.